Andalucía se mueve con Europa

Unión Europea
Fondo Europeo de Desarrollo Regional

MANUAL DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE EMPLEO,
FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO

© 2015 Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza

"Las acciones objeto de esta contratación de servicios están cofinanciadas en un 80% con recursos procedentes del Programa Operativo Fondo Europeo de Desarrollo Regional de Andalucía 2007-2013. Andalucía se mueve con Europa. Unión Europea. Junta de Andalucía."

INDICE

Capítulo 1. CONCEPTO, NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE COOPERACIÓN 6
1.1 Características de la cooperación empresarial 7
1.2 Principios fundamentales de la cooperación empresarial 8
Capítulo 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN 10
2.1 Ventajas alcanzables mediante los acuerdos de cooperación 10
2.2 Desventajas de los acuerdos de cooperación 11
2.3 Cuándo es beneficioso cooperar 14
Capítulo 3. TIPOS Y FORMAS DE COOPERACIÓN 16
3.1 Clasificación general de los acuerdos de cooperación 16
3.1.1 En función del tipo de relaciones que se establecen entre los socios 16
3.1.2 En función de la estructura contractual de los acuerdos 17
3.1.3 En función del área o áreas funcionales que abarque el acuerdo de cooperación 18
3.2 Formas de cooperación empresarial 19
3.2.1 Cooperación financiera 19
3.2.1.1 Empresas conjuntas o “joint-ventures” 19
3.2.1.2 Sociedades de intermediación financiera. Las Sociedades de Garantía Recíproca. 21
3.2.1.3 Sociedades de Capital-Riesgo 23
3.2.2 Cooperación comercial 25
3.2.2.1 Consorcios de exportación 26
3.2.2.2 Grupo de exportadores 31
3.2.2.3 Club de empresas 32
3.2.2.4 Antena colectiva 32
3.2.2.5 Piggy-back 33
3.2.2.6 Franquicia 34
3.2.2.7 Intercambio de redes comerciales 40
3.2.3 Cooperación tecnológica 41
3.2.3.1 Licencia de patentes y marcas 41
3.2.3.2 Asistencia técnica 42
3.2.3.3 Contrato de cesión de know-how 43
3.2.3.4 Acuerdos en I+D 44

3.2.4 Cooperación productiva 45
3.2.4.1 Subcontratación 46
3.2.4.2 Spin-off 48
3.2.4.3 Contratos de calidad concertada 49
3.2.4.4 Contratos de 'SECOND-SOURCING' 50
3.2.4.5 Acuerdos de producción conjunta 50
3.2.5 Central de compras 51
3.2.6 Cooperación logística 53
3.2.6.1 Almacenes reguladores 53
3.2.7 Cooperación en el transporte 55
Capítulo 4. LA COOPERACIÓN DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL 56
4.1 Introducción 56
4.2 Economía social y conceptos afines 57
4.3 Economía social y solidaria: la aproximación de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas) 59
4.4 La empresa social 63
4.5 Rasgos comunes de las organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS) 65
4.6 La empresa y la economía social: nuevas perspectivas de cooperación 69
4.7 Formas jurídicas para la economía social en España 71
4.7.1 Sociedades Cooperativas 71
4.7.2 Sociedades Laborales 73
4.7.3 Mutualidades de previsión social 76
4.7.4 Fundaciones 77
4.7.5 Las Agrupaciones de Interés Económico 78
Capítulo 5. COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INTERNACIONALIZACIÓN 80
Capítulo 6. AYUDAS Y SUBVENCIONES PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL 88
6.1 Programas de ayuda a la cooperación empresarial 90
6.1.1 De ámbito nacional 90
6.1.1.1 Proyectos de cooperación en I+D del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) 90
6.1.1.2 Programa de Apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras 93
6.1.1.3 ENISA Fusiones y Adquisiciones 96
6.1.2 En Andalucía 96

6.1.2.1 Ayuda a proyectos de Cooperación Empresarial 96
6.2 Ayudas a la economía social 98
6.2.1 Subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en cooperativas y sociedades laborales 98
6.2.2 Subvenciones por la incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales 99
6.2.3 Subvenciones por inversiones en inmovilizado material o inmaterial que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales 101
6.2.4 Subvenciones por asistencia técnica 103
6.2.5 Subvención de actividades de formación, fomento y difusión de la economía social vinculadas directamente al fomento del empleo 105
6.2.6 Tramitación de las subvenciones a las cooperativas y sociedades laborales 106
6.2.7 Subvenciones a las actividades de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas y para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de trabajadores autónomos, de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción y de otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal 112
6.2.8 Incentivos a la incorporación de jóvenes a entidades de la economía social 121
Capítulo 7. PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL 122
7.1 El papel de los organismos en la promoción de la cooperación empresarial 122
7.2 Algunas instituciones de fomento de la cooperación empresarial 123
Capítulo 8. CASOS DE ÉXITO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL POR PROVINCIA 126
8.1 Almería. CASO DE ÉXITO: ALBORA HABITAT 126
8.2 Cádiz. CASO DE ÉXITO: SELECTIA FOOD 129
8.3 Córdoba. CASO DE ÉXITO: CENTRAL DE COMPRAS DE HOSTECOR 132
8.4 Granada. CASO DE ÉXITO: GLOBALTEN S.L 134
8.5 Huelva. CASO DE ÉXITO: PLUS BERRIES 138
8.6 Jaén. CASO DE ÉXITO: SYNERMET Y EFFERGY 141
8.7 Málaga. CASO DE ÉXITO: IPT POOLS 146
8.8 Sevilla. CASO DE ÉXITO: CÍTRIKA 148
Capítulo 9. FICHAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN CADA ZONA CADE DE ANDALUCÍA EMPRENDE 151
Capítulo 10. FICHAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERACIÓN EMPRESARIAL POR PROVINCIA. 360

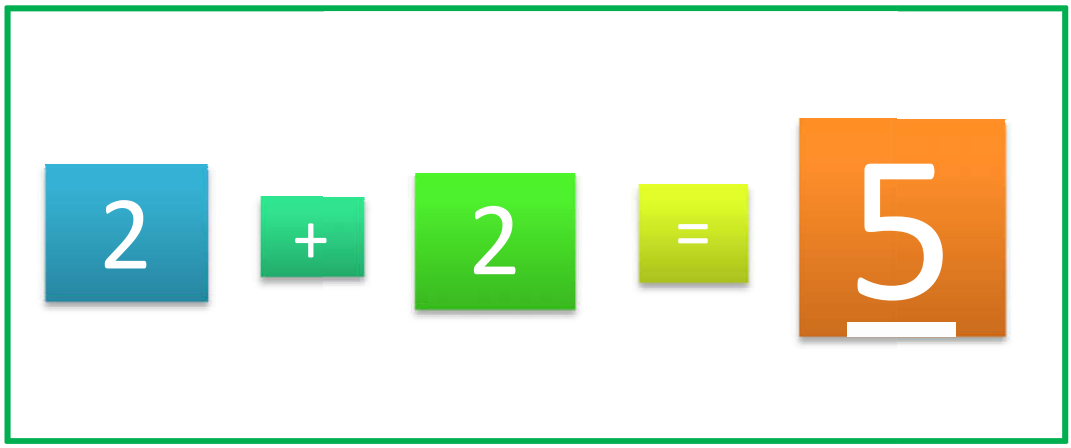
10.1 Almería 360
10.2 Cádiz 363
10.3 Córdoba 404
10.4 Granada 418
10.5 Huelva 445
10.6 Jaén 451
10.7 Málaga 461
10.8 Sevilla 472
Capítulo 11. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA Y MATERIAL ADICIONAL 491

Capítulo 1. CONCEPTO, NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE COOPERACIÓN.

Existen numerosas definiciones y teorías en relación a qué es lo que se entiende por cooperación empresarial. Una definición útil es aquella que conceptúa la cooperación como 'un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas'.

Con respecto a esta definición, hay que resaltar el hecho de que la cooperación no es en sí misma un fin, sino que mediante los acuerdos posibles entre empresas se trata de alcanzar unos objetivos compartidos que de manera individual serían imposibles o demasiado costosos.

Aquí recae la característica fundamental de la cooperación, y es que, en última instancia, las personas y empresas cooperan siempre y cuando puedan realizar un mayor número de cosas juntas que separadas. Es imprescindible la creación de sinergias para alcanzar resultados más innovadores, ya que un conjunto de empresas tiene mayor valor que cada una de ellas por separado.



1.1 Características de la cooperación empresarial.

Para poder definir más profundamente un acuerdo de cooperación, debemos delimitar las características básicas que ha de reunir:

- La cooperación incluye cualquier tipo de acuerdo entre empresas donde se intercambien bienes, servicios, flujos financieros, know-how o información.

- La cooperación es un acuerdo explícito, formal o informal, entre dos o más empresas. Mientras que los acuerdos formales predominan entre grandes empresas, la cooperación entre PYME suele ser más informal y poco estructurada.

- Debe existir una definición 'a priori' de las obligaciones futuras de cada socio en relación a las actividades objeto de cooperación. La necesidad de la existencia de una base continua excluye las compras aisladas de bienes y servicios.

- La cooperación tiene una duración limitada que no tiene por qué ser a largo plazo. El carácter dinámico de la cooperación, basado en la agrupación y reagrupación permanente de empresas para amoldarse mejor a los cambios en el entorno competitivo, denuncia como inoperativos los acuerdos excesivamente encorsetados.

- La cooperación es el producto de la decisión de empresas independientes, que conservan su propia estructura organizativa y directa y su cultura, aunque cediendo parte de su autonomía para coordinar decisiones y acciones sobre la actividad objeto de cooperación. El mantenimiento de la independencia jurídica y económica entre las empresas cooperantes excluye del ámbito de la cooperación las fusiones y adquisiciones.

- La relación entre organizaciones independientes en pie de igualdad hace prevalecer las relaciones de influencia y negociación sobre las relaciones jerárquicas. Los acuerdos de cooperación verdaderos debe contemplar, pues, un acuerdo de reparto de poder.

- Los acuerdos de cooperación cubren normalmente sólo una parte de las actividades de las empresas participantes, que continúan desarrollando, individualmente o en

cooperación con otras empresas, el resto de sus actividades. Se produce así una convivencia de relaciones competitivas y cooperativas, donde una misma empresa puede ser cooperante con otra en una fase de la cadena de valor y rival en otra fase actuando asociada con competidores mutuos.

1.2 Principios fundamentales de la cooperación empresarial.

Una vez delimitadas las características de un acuerdo de cooperación, hay que recalcar los cuatro principios fundamentales a tener en cuenta a la hora de iniciar un proyecto de cooperación empresarial:

- Autonomía: las empresas que se adentran en un proyecto de cooperación empresarial mantienen, durante todo el período de tiempo que está en vigor el acuerdo, su autonomía con respecto al resto de empresas cooperantes. Esto implica que todas las empresas involucradas en el acuerdo de cooperación, siguen manteniendo su independencia a nivel jurídico y estructural: sólo perderán su grado de autonomía en aquellas actividades que formen parte del acuerdo de cooperación y la volverán a recuperar en el momento en el que concluya el acuerdo.

- Cultura empresarial: cuando hablamos de cultura empresarial estamos haciendo referencia al conjunto de principios y valores, así como los criterios bajo los que se gestiona una empresa. Como es lógico, cada empresa tiene su cultura empresarial y ésta puede ser más o menos parecida a la de otras empresas. Es por ello que, a la hora de cooperar, es necesario que las empresas que deciden asociarse encuentren una estabilidad en relación con los criterios y principios que se van a tener en cuenta en la dirección y gestión del proyecto, bien sea eligiendo socios con culturas empresariales similares a la nuestra o bien intentando adecuar en la mayor medida posible las de los distintos socios.

- Coordinación: hay que tener en cuenta que lo que se trata de conseguir mediante la cooperación empresarial es crear unas relaciones duraderas entre las empresas participantes. Es por ello imprescindible que las empresas aprendan a coordinarse y organizarse entre ellas para la realización de las actividades conjuntas. De esta forma,

conseguirán mejorar la competitividad de la organización, consiguiendo ser más eficientes y ganarán la flexibilidad necesaria para poder reaccionar rápido en cualquier contratiempo que pueda surgir en el futuro. En general, cuanta más coordinación y organización haya entre las empresas cooperantes, menos afectará la incertidumbre del entorno.

- Objetivo común: las empresas participantes no deben olvidar que trabajan por un objetivo común, de manera que se comprometen a poner a disposición de todos los miembros tanto los recursos como las capacidades necesarias para la consecución de dicho objetivo. Es importante que los participantes tengan claro que se trata de desarrollar una actividad económica compartida a fin de lograr beneficios para todos los participantes, de modo que no se trata de que haya una relación de subordinación entre las empresas, sino que todas deben aceptar que cada una tiene su lugar y de lo que se trata es de que todas trabajen de forma activa y en la misma dirección.

En definitiva, la cooperación empresarial debe ser entendida como un proceso mediante el cual las empresas comparten capacidades y experiencia con el propósito de lograr unas ventajas y unos beneficios que no podrían conseguir si trabajaran de manera individual.

Capítulo 2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACIÓN.

2.1 Ventajas alcanzables mediante los acuerdos de cooperación.

Las empresas, cuando llevan a cabo cooperaciones entre ellas, pueden beneficiarse de diversas ventajas en las distintas áreas empresariales. Las más relevantes son las que se desarrollan a continuación:

- Reducción de costes y aumento de la eficiencia.

Cuando dos o más empresas pequeñas se unen para llevar a cabo actividades y lograr unos beneficios conjuntos, actúan como una sola empresa más grande. Esto puede repercutir en un aumento del volumen de fabricación de las empresas cooperantes y por tanto, en que se generen economías de escala que deriven en una reducción de los costes para las mismas y en un aumento de su eficiencia.

- Acceso a nuevos recursos y capacidades y rápido aprendizaje.

Gracias a la cooperación, las empresas se pueden beneficiar de un 'retro-aprendizaje'. Al cooperar entre sí, cada una transfiere al resto su 'know-how', recursos y capacidades, los cuales, al ser complejos, transferidos a través del mercado sería prácticamente imposibles de adquirir. Ello implica que el aprendizaje pueda ser mucho más rápido y el proceso de cooperación más acelerado ya que, al contarse con recursos humanos más especializados, se podrán crear o consolidar distintas ventajas competitivas en cada punto de la cadena de valor.

- Reducción del riesgo financiero.

La cooperación empresarial también tiene la ventaja de que el riesgo financiero sea compartido. De este modo, pueden llevarse a cabo grandes inversiones, ya que no supondrán un riesgo excesivo.

- Mejora de posición competitiva.

Como un conjunto de empresas que cooperan entre sí actúan como una de tamaño superior, ello ofrece ventajas con respecto a la posición competitiva del acuerdo resultante. Así, las firmas ven incrementado su poder negociador al ver aumentada su cuota de mercado y, en consecuencia, su posición competitiva en el sector o sectores que abarquen. Asimismo ven mejorada su imagen y prestigio, sin olvidar que en todo momento siguen disponiendo de la flexibilidad que caracteriza a las PYME.

- Desarrollo de nuevas estrategias.

Mediante la cooperación empresarial, las empresas también pueden crecer. Y es que trabajando de manera conjunta se pueden desarrollar nuevas estrategias que sería imposible llevar a cabo de manera individual o que tendrían un coste muy elevado. Así, por ejemplo, pueden diseñar estrategias tanto de diversificación como de internacionalización y propiciar que sus negocios crezcan no solo de manera conjunta, sino también de manera individual. Adicionalmente, con nuevas estrategias también pueden obtener sinergias entre ellas e incluso eliminar la competencia de otras empresas del sector.

- Ventajas institucionales.

Otra ventaja importante a tener en cuenta es la existencia de instituciones públicas que ofrecen incentivos y subvenciones a la cooperación empresarial.

2.2 Desventajas de los acuerdos de cooperación.

No obstante, la cooperación empresarial también tiene algunos riesgos que deben asumirse:

- Cooperación vs. Competición.

En algunos casos las empresas se alían con otras empresas que son competidoras directas. Esto puede ser un problema si tenemos en cuenta que en algunas ocasiones las empresas se alían con el objetivo de beneficiarse de ciertas ventajas (sobre todo la de acceder a nuevos

conocimientos y tecnología) y luego esas ventajas pueden ser utilizadas en contra del resto de cooperantes, creando más competencia. Es por ello importante delimitar el nivel de conocimiento que se va a compartir con el resto de los cooperantes. Las empresas tienen que intentar encontrar un equilibrio entre lo que quieren enseñar y lo que quieren proteger, de manera que puedan evitarse los comportamientos oportunistas y que, una vez los acuerdos lleguen a su fin, puedan seguir contando con la exclusividad de parte de su 'know-how'. No debe olvidarse que el motivo principal de estos acuerdos debe ser el aprender a cooperar y esto se consigue siempre que la base de las relaciones entre empresas sea la confianza y el respeto.

- Tensiones e inestabilidades entre cooperantes.

Esta desventaja puede derivarse de distintas situaciones:

- *Costes de coordinación:* en el anterior capítulo de este manual se hace referencia a que uno de los principios fundamentales de la cooperación empresarial es la coordinación, lo que se concreta en la coordinación entre los directivos de las distintas empresas. Si existen divergencias entre las opiniones de los distintos directivos, esto puede repercutir en que haya retrasos en la toma de decisiones, lo que inevitablemente implicará un retraso general en el proyecto. Por eso mismo, es primordial que todos tengan los mismos intereses y colaboren entre ellos para que los costes de coordinación sean lo más reducidos posibles.

- *Asimetrías organizativas:* es normal que existan asimetrías entre las empresas que colaboran entre sí, ya que es muy complicado que todas tengan las mismas características, tamaño o cultura empresarial. Pero hay que tener en cuenta que existen muchas asimetrías que generan incertidumbre entre los cooperantes, derivando en una mayor complejidad organizativa. Por tanto, las empresas deben, en primer lugar, tratar de cooperar con empresas con un alto grado de similitud y en segundo lugar, tratar de paliar o mejorar la situación de las asimetrías que sean inevitables. De manera que, siempre tienen que estar atentas a cualquier desavenencia que pueda entorpecer el buen funcionamiento del acuerdo.

- *Falta de confianza y compromiso entre los socios:* éste es considerado el problema principal en un acuerdo de colaboración entre empresas, y es que si no existe confianza y respeto es prácticamente imposible que un proyecto de este tipo tenga éxito. Por ello es necesario que los distintos socios mantengan una mente abierta durante el tiempo que dure la alianza y sepan reaccionar y adaptarse a las circunstancias que puedan surgir tanto internamente como en el entorno.

- Reducción de la autonomía.

La reducción de la autonomía en las actividades conjuntas es un riesgo inevitable que debe correrse a la hora de realizar cualquier tipo de acuerdo de cooperación con otras empresas. Hay que ser conscientes que en estos proyectos, aunque cada empresa tenga sus propios intereses y tome sus propias decisiones con respecto a sus negocios, se ponen en común unos nuevos intereses para los que hay que trabajar de manera conjunta en todos los aspectos. Por tanto, es inevitable que a la hora de la toma de decisiones se pongan en común las distintas opiniones y no pueda ser uno solo el que tome todas las decisiones trascendentes. Esta reducción de autonomía, aunque en un principio sea considerado como una desventaja para las empresas, al final debe ser interpretado como una oportunidad para ampliar las opiniones y conocimientos de cara a mejorar, no solo la dirección del proyecto conjunto, sino también la gestión de cada empresa individual.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
• Reducción de costes y aumento de la eficiencia. • Acceso a nuevos recursos y capacidades, así como rápido aprendizaje. • Reducción del riesgo financiero. • Mejora de la posición competitiva. • Desarrollo de nuevas estrategias. • Ventajas institucionales.	• Cooperación vs. Competición. • Tensiones e inestabilidades entre cooperantes. • Reducción de la autonomía.

2.3 Cuándo es beneficioso cooperar.

Una vez delimitadas las ventajas e inconvenientes que se derivan de la cooperación empresarial, hay que prestar una especial atención a decidir el momento idóneo para tomar la decisión de cooperar, ya que no siempre es la decisión más acertada. Hay que tener en cuenta que dependiendo de las características u objetivos de la empresa puede ser beneficioso o no comenzar un proyecto de cooperación empresarial.

En términos generales, las razones por las que una empresa decide cooperar pueden dividirse en dos grandes grupos:

- *Razones externas*: estas razones derivan de la situación del entorno. Dependiendo de las circunstancias del mismo, una empresa se verá obligada a reaccionar de una manera u otra.

- *Razones internas*: los motivos internos, por el contrario, nacen de la necesidad que pueda tener la empresa de diferenciarse del resto y de conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

A continuación vamos a exponer algunos supuestos concretos en los cuales la cooperación puede ser particularmente útil y eficaz:

- *Cuando se quiere obtener una mejor posición competitiva en el entorno*: en estos casos, mediante la cooperación las empresas participantes pueden conseguir tener una oferta más completa y ofrecer un mayor valor al cliente, lo que se traducirá en una cuota mayor en el mercado, ya que pueden realizar acuerdos de cooperación tanto con competidores como con proveedores o clientes.

- *Acceso a nuevos mercados*: cuando una empresa toma la decisión de expandirse a nuevos horizontes tiene que tener claro que va a tener que afrontar muchos retos en términos de financiación, recursos y capacidades o tecnología necesaria. Es por ello que en ocasiones las empresas no van a poder afrontarlos aisladamente, sino que van a necesitar la ayuda de terceros para conseguir sus objetivos de expansión.

- *Acceso a algún recurso y/o habilidad complementarios y necesarios*: en función de la especificidad de los activos, la cooperación puede resultar más eficiente que la adquisición en el mercado, puesto que disminuye la incertidumbre en su obtención.

- *Desarrollo tecnológico*: en ocasiones las empresas quieren desarrollarse a nivel tecnológico y de I+D, y esto también tiene unos costes más elevados. Por ello, una opción puede ser la colaboración con otras empresas que también busquen el desarrollo tecnológico, de modo que les resulte más económico innovar, y posiblemente más rápido, al poner en común su conocimiento.

- *En los casos en que se quiera llevar a cabo un proyecto demasiado costoso y arriesgado*: compartiendo costes y riesgos con otras empresas.

Capítulo 3. TIPOS Y FORMAS DE COOPERACIÓN.

3.1 Clasificación general de los acuerdos de cooperación.

En términos generales, podemos distinguir entre varias clases de acuerdos de cooperación en función de los criterios que tengamos en cuenta para su clasificación:

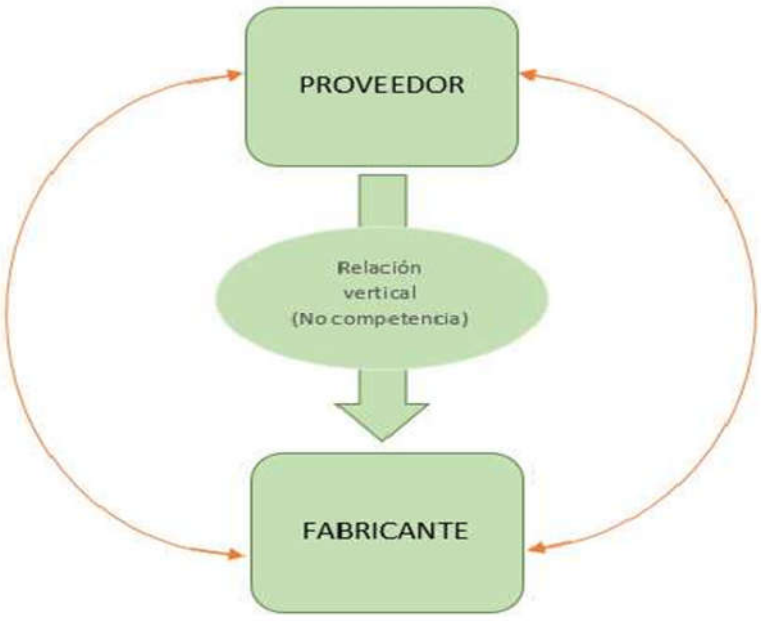
3.1.1 En función del tipo de relaciones que se establecen entre los socios.

Si atendemos a este parámetro podemos distinguir entre:

- Cooperación Vertical: son aquellos acuerdos que se desarrollan entre empresas que no son competencia entre sí y que pueden completar y equilibrar sus actividades y/o productos, por ejemplo, entre proveedor y fabricante.

  Las ventajas de este tipo de acuerdo son, por un lado, la complementariedad y por otro, que favorecen la especialización de la empresa, ya que centra sus recursos y esfuerzos en su actividad principal.

FIGURA 1. Cooperación vertical

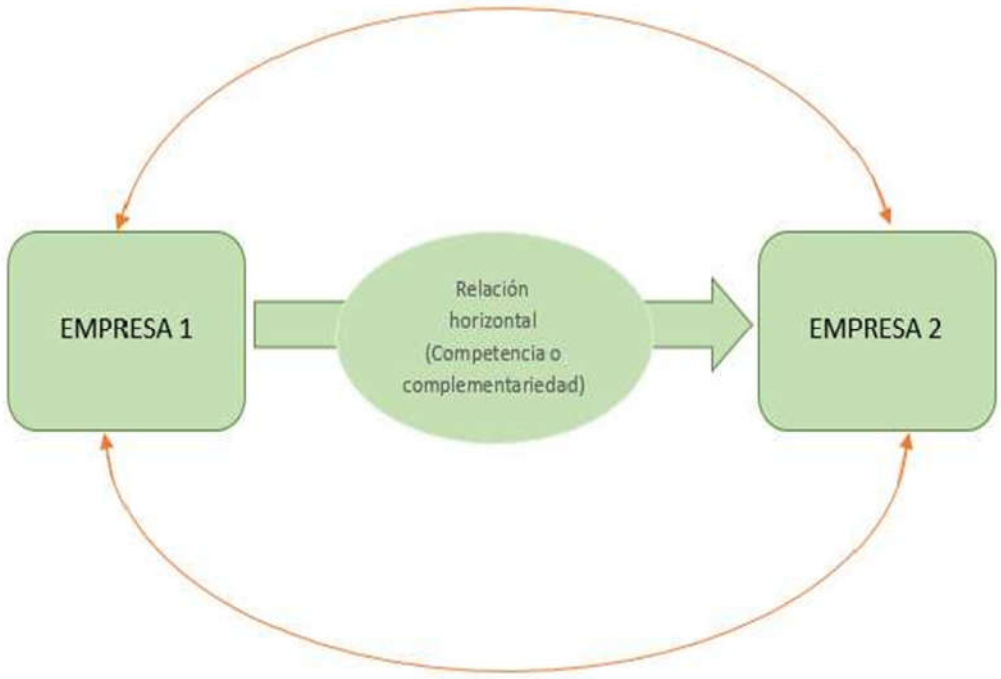


Fuente: Elaboración propia.

- Cooperación Horizontal: son aquellos acuerdos que se desarrollan entre empresas que tienen la misma actividad o fabrican productos similares y por tanto son rivales entre sí o complementarios.

  Las ventajas de este tipo de acuerdo son, por un lado la consecución de economías de escala y por otro lado poder obtener información y know-how sobre su actividad principal.

FIGURA 2. Cooperación horizontal



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 En función de la estructura contractual de los acuerdos.

Según la estructura contractual de los acuerdos podemos distinguir entre:

- Acuerdos a largo plazo: son aquellas alianzas en las que varias empresas independientes acuerdan llevar a cabo determinadas actividades en común, de forma estable y duradera.

  Este tipo de acuerdos permite mantener un alto grado de autonomía a cada una de las empresas que participan.

- Coaliciones: son aquellas en las que las empresas cooperantes planifican conjuntamente e invierten recursos propios para la realización de actividades de interés común. La forma de coalición variará dependiendo de que el acuerdo implique la creación de una nueva empresa – joint venture – o no – asociaciones-.

  En este caso, la pérdida de autonomía y el grado de compromiso entre los socios es muy grande.

- Participaciones minoritarias: en éstas, el acuerdo de cooperación implica un cruce accionarial, y por ende un intercambio de representantes en los órganos de gobiernos de las distintas empresas cooperadoras.

  El grado de compromiso en este tipo de acuerdos es alto, aunque no alcanza los niveles de las coaliciones.

3.1.3 En función del área o áreas funcionales que abarque el acuerdo de cooperación.

- Cooperación Financiera: las empresas cuentan con recursos financieros limitados, lo cual condiciona el posible aprovechamiento de oportunidades, bien sean nuevos proyectos empresariales o bien mejoras de los ya existentes. Esta circunstancia es especialmente relevante en el caso de la PYME ya que encuentra mayores dificultades en el acceso a la financiación ajena, mayor dependencia bancaria y costes financieros más elevados que otras empresas de mayor tamaño.

  A través de la cooperación financiera se puede obtener un mayor y mejor acceso a la financiación. Se trata de acuerdos en los que uno o más socios capitalistas se comprometen a aportar recursos financieros.

- Cooperación Comercial: mediante la cooperación comercial se pueden conseguir ventajas competitivas duraderas para la promoción, comercialización y distribución. Estos acuerdos permiten acceder a nuevos mercados reduciendo los riesgos y el coste de la operación, completar la gama de productos y servicios y ampliar la red de distribución, actividades todas ellas difíciles de acometer de manera individual por una PYME.

- Cooperación Tecnológica: se trata de un tipo de acuerdo para el desarrollo o mejora de la tecnología de productos y servicios. Este tipo de acuerdo es muy ventajoso para las PYME ya que les permite alcanzar un desarrollo tecnológico importante y facilita el acceso a nuevas tecnologías sin comprometer grandes recursos.

- Cooperación Productiva: la necesidad de aumentar la capacidad productiva y de flexibilizar el sistema productivo, la especialización, etc., son algunas de las razones por las que una PYME puede plantearse este tipo de cooperación. La cooperación productiva es un acuerdo por el que se mejoran o desarrollan las actividades relacionadas con la producción. Permite la reducción de costes y aumentar la eficiencia de los recursos.

3.2 Formas de cooperación empresarial.

A continuación vamos a describir las principales formas de cooperación empresarial aplicables a las empresas de pequeña y mediana dimensión.

3.2.1 Cooperación financiera.

3.2.1.1 Empresas conjuntas o “joint-ventures”.

La necesidad de recursos financieros es uno de los principales problemas a los que se deben enfrentar las empresas. Las oportunidades y posibilidades de cualquier firma se encontrarán determinadas y limitadas por aquellos.

La denominada empresa conjunta o "joint-venture" es una alianza estratégica, formalizada jurídicamente, entre dos o más empresas y cuya finalidad es la participación en un proyecto específico o negocio conjunto entre ellas para lograr una mayor eficiencia y competitividad en los mercados. Esta alianza estratégica puede tener lugar entre empresas de un mismo país para cualquier tipo de actividad, incluidos el abordaje de otro país. También puede darse entre empresas de países diferentes.

La cooperación financiera supone la puesta en común de recursos financieros entre empresas, o entre éstas y otros organismos, instituciones o entidades, para la obtención de objetivos muy diversos, entre los que se incluirían la comercialización, producción, investigación, realización de nuevos proyectos, promoción, etc.

Los objetivos o contenidos de una "joint-venture" pueden ser muy diferentes: penetrar en un determinado mercado o área geográfica, investigar, fabricar, vender uno o diversos productos y técnicas, etc.

Características:

- Se crea una sociedad independiente, con personalidad jurídica propia, en la que los socios serán las empresas cooperantes. Sin embargo, no ha de ser necesariamente nueva, ya que es posible que una sociedad con funcionamiento autónomo se convierta en "joint-venture" porque otras empresas adquieran sus acciones para dirigirla según sus intereses comunes.

- La empresa conjunta es un mecanismo flexible, eficaz, rápido y relativamente poco costoso, para acceder a la tecnología, abaratar los costes de producción o penetrar comercialmente en otros mercados. Cuando se trata de penetrar o consolidarse en un mercado determinado, la "joint-venture" aparece como una fórmula muy válida, en donde la cooperación se suele establecer entre la empresa o empresas exportadoras y alguna empresa del mercado que se pretende abordar y que facilitará el acceso al mismo.

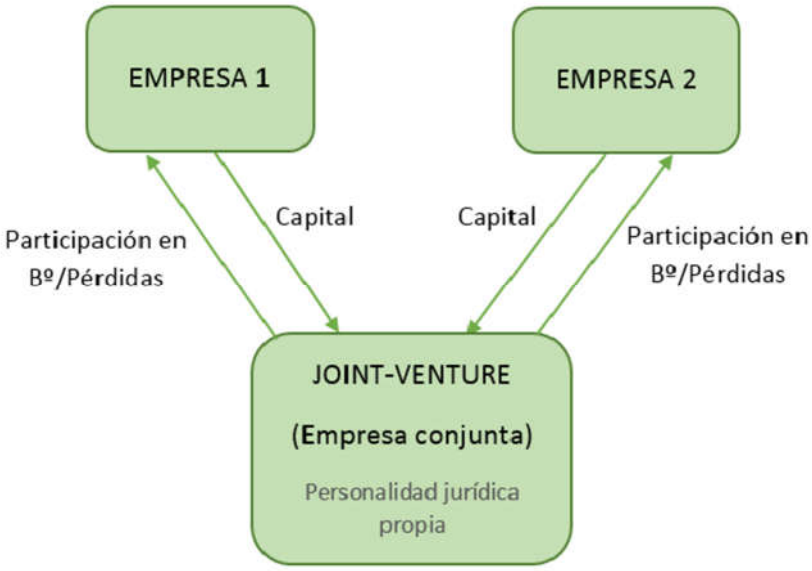
- Los cooperantes ponen en común aportaciones económicas, de recursos humanos, clientela, conocimientos organizativos y gerenciales, tecnología, etc.

- En todo momento, la empresa conjunta estará controlada por las empresas cooperantes que determinarán su actividad.

- Ha de advertirse que en una "joint-venture", el grado de compromiso de las empresas cooperantes es muy superior al de otras formas de cooperación. En contrapartida la probabilidad de éxito de la cooperación es más elevada en una "joint-venture" precisamente porque ese mayor compromiso y asunción de riesgo que conlleva, incrementa la implicación de los socios en el correcto funcionamiento de la actividad objeto de la cooperación.

- En ocasiones, la "joint-venture" puede constituir una prueba o ensayo previo a la fusión.

FIGURA 3. Joint-venture o Empresa Conjunta



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.2 Sociedades de intermediación financiera. Las Sociedades de Garantía Recíproca.

Bajo esta denominación se engloban diferentes modalidades de cooperación entre empresas, organismos públicos y entidades financieras con el objeto de favorecer el desarrollo de las PYME y la implementación de nuevos proyectos empresariales, mediante el apoyo y la intermediación financiera.

Generalmente supone la participación financiera en el capital social de la empresa, la concesión de capital riesgo o, simplemente facilitar el acceso al crédito a través de la concesión de avales.

Características:

- Además del apoyo financiero, este tipo de cooperación puede suponer otras ventajas como la aportación de experiencias y conocimientos por parte de los agentes integrados en la sociedad, apoyo jurídico, técnico, de formación, etc.

Existen dos modalidades principales de Sociedades de Intermediación Financiera:

a) Sociedades financieras o de financiación, que son estructuras de capital-riesgo, cuya misión principal es favorecer la emergencia y primer desarrollo de empresas a través de la participación financiera en su capital social. Normalmente están formadas por grandes empresas, grupos bancarios e instituciones públicas de ámbito territorial.

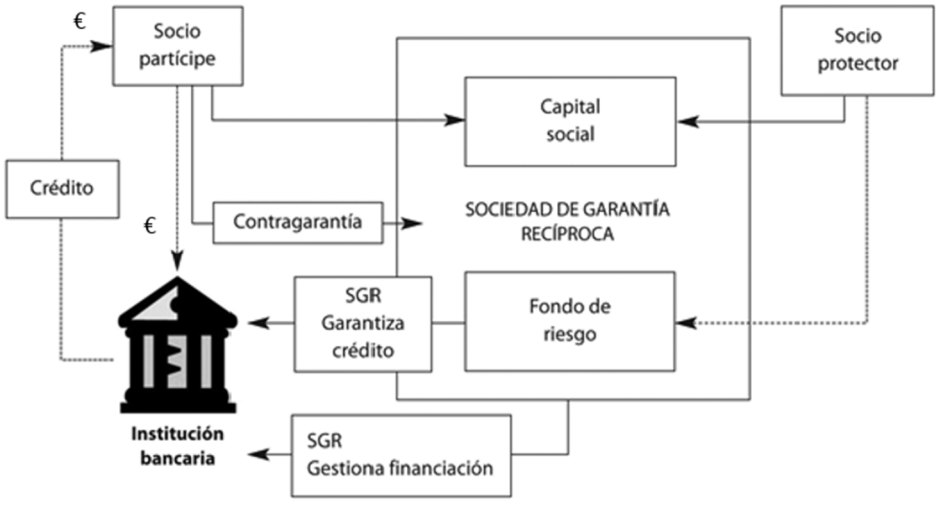
b) Sociedades de garantía recíproca (SGR), que básicamente se dedican a facilitar el acceso al crédito a las PYME, mediante la concesión de avales.

   Estas sociedades cuentan con dos tipos de socios, los partícipes -PYME a las que se les presta garantías- y protectores, que pueden ser organismos públicos, grandes empresas públicas y privadas, asociaciones empresariales y entidades financieras.

   Características de las S.G.R. son, entre otras, las siguientes:

   - Pueden utilizarlas las PYME de todos los sectores.
   - Avalan cualquier modalidad de crédito, tanto para financiar inversiones como circulante.
   - Los prestamos avalados y subvencionados por las S.G.R. son compatibles con otras posibles subvenciones y pueden ser a largo plazo y con posibilidad de carencia.

FIGURA 4. Funcionamiento de una Sociedad de Garantía Recíproca.



3.2.1.3 Sociedades de Capital-Riesgo.

El capital riesgo representa una modalidad financiera que pretende subsanar los efectos que el sistema financiero ejerce sobre la mediana y pequeña industria, y ello puede ser esencial en el momento en que una empresa pretende abordar los mercados internacionales o detecta una oportunidad en los mismos.

Este tipo de financiación se lleva a cabo mediante la aportación de recursos financieros y directivos, fundamentalmente en pequeñas y medianas industrias que aportan algún enfoque innovador. Es un medio de participación accionarial temporal y minoritaria en la que el inversor expone su capital a un elevado riesgo, esperando obtener importantes plusvalías respaldadas por la viabilidad futura de una idea. Por otro lado, el empresario recibe una inyección de fondos propios con los que pretende llevar a cabo el desarrollo de un proyecto.

Características:

- Este mecanismo brinda un gran apoyo al empresario, que no pierde el control ni la participación mayoritaria de su empresa y continúa siendo el mayor beneficiario.

- El inversor puede dirigirse directamente a la empresa y adquirir una participación de su capital, aunque lo más usual es buscar un intermediario (la sociedad de capital riesgo) que diversifica las oportunidades de inversión y presta un servicio de asesoramiento.

- Las sociedades de capital riesgo se establecen como sociedades anónimas de duración indefinida cuyo objeto exclusivo es la promoción o fomento de empresas financieras mediante participación temporal en su capital. Invierten sus propios recursos patrimoniales, captados entre inversores que buscan rentabilidades superiores a las ofrecidas en los mercados de valores a cambio de un elevado riesgo y los asignan a proyectos atractivos.

- Para obtener recursos financieros por medio de esta modalidad, el empresario interesado debe presentar un estudio de factibilidad del proyecto que desea que sea apoyado.

Por su parte, la sociedad de capital riesgo, para asignar sus recursos, se apoya en el estudio y en factores tales como:

- calidad del equipo directivo,
- potencial de crecimiento y rentabilidad,
- viabilidad del proyecto que le ha sido presentado.

- Se suele pretender que el empresario además del apoyo recibido arriesgue una parte sustancial de su patrimonio como garantía de la confianza que tiene en el proyecto. Asimismo se busca que tenga algún enfoque innovador que puede ser de tipo comercial, financiero, tecnológico, etc.

- Las etapas que pueden financiarse con capital riesgo son:
  - La de diseño de un nuevo producto, producto que podría ser aplicado sólo a algunos mercados internacionales. A esta etapa se la denomina financiación de siembra.
  - La elaboración del producto nuevo y primera introducción en el mercado o mercados internacionales que se pretendan. Esta etapa se denomina financiación del capital de lanzamiento.
  - Consolidación del producto en el mercado objetivo.
  - La de desarrollo del mercado o mercados objetivo o financiación del crecimiento.

- Las sociedades de capital-riesgo se especializan en prestar a sectores económicos nuevos, dinámicos…, sectores en los que tiene una gran importancia la confianza en un proyecto concreto, aún por desarrollar (pensemos en proyectos de internacionalización), y en la capacidad del grupo proponente para llevarlo a cabo. De esta manera, la sociedad de capital-riesgo busca participar en estos proyectos desde su inicio, tratando de conseguir plusvalías por revalorización de sus participaciones más que beneficios corrientes.

- Los usuarios típicos del capital-riesgo son pequeños empresarios y personal técnico especializado que trata de independizarse, que aportan conocimientos novedosos sobre mercados, procesos productivos, etc. y que precisan de financiación ajena barata durante la fase de lanzamiento de la actividad en un nuevo mercado.

3.2.2 Cooperación comercial.

Actualmente son necesarios grandes esfuerzos comerciales por parte de las empresas para la consolidación en el mercado interno o para el acceso a los mercados exteriores. Los costes comerciales han aumentado fuertemente y los presupuestos de marketing, de publicidad, de promoción, de apoyo a las ventas y de representaciones exclusivas suponen unas cargas difíciles de asumir a las PYME sin ayuda externa. Por todo ello, la PYME busca diferentes soluciones, entre las que cabe englobar la cooperación.

Entre los motivos que pueden inducir a las empresas a cooperar para comercializar y distribuir, destacan:

- Penetrar en nuevos mercados.
- Reducir costes y riesgos en general y, en particular, en nuevas aventuras de comercialización que deseen emprenderse.
- Estudiar y conocer mercados a los que se desee acceder.
- Mejorar y completar la gama de ofertas de la empresa.
- Controlar y consolidarse en mercados.
- Ampliar su red de distribución.
- Implantarse internacionalmente estableciéndose en otros mercados.

La cooperación comercial es especialmente adecuada para el acceso a los mercados exteriores. Podemos distinguir entre acuerdos de cooperación con socios locales, como es el caso de los consorcios, y acuerdos de cooperación con socios extranjeros, como es el caso de los intercambios de redes de distribución.

Entre las distintas formas de cooperación comercial para la exportación destacan las siguientes:

3.2.2.1 Consorcios de exportación.

En la exportación, la dimensión de las empresas juega un papel crucial. Las grandes compañías que tienen un producto competitivo podrán hacer frente a la exportación de una manera más sencilla ya que cuentan o pueden contar con la suficiente infraestructura para dar a conocer sus productos en los mercados internacionales (departamento propio de exportación, campañas de promoción del producto en el exterior, asistencia continuada a ferias, etc.).

La situación cambia sustancialmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. Carentes en la mayoría de los casos de los recursos necesarios para afrontar tales tareas, aparece como solución más lógica, si se desea estar presente en los mercados exteriores, la de compartir con otras firmas del mismo segmento los costes que una infraestructura comercial exportadora conlleva.

Sin embargo, ésta que podría ser la idea original del consorcio de exportación se ha visto matizada en los últimos años. Cada vez más, los consorcios de exportación están integrados por empresas con alto perfil exportador, ya internacionalizadas en buena medida, que encuentran en el consorcio una herramienta válida para la penetración o consolidación en mercados difíciles, o para la implantación en ciertas áreas de mercado.

Esta es la idea básica que encierra la fórmula del consorcio de exportación, figura que consiste en la agrupación de empresas cuyo objetivo común es la introducción o consolidación de los productos o servicios, fabricados, prestados o comercializados por las mismas en los mercados internacionales.

Características:

- Mediante este sistema, toda empresa que forme parte de un consorcio de exportación puede iniciar su andadura en los mercados exteriores o bien incrementar su presencia en los mismos con un coste compartido con las otras empresas consorciadas.

- Sin embargo, no es la única ventaja del consorcio la de compartir los múltiples gastos que la actividad exportadora genera. Junto a ello, hay que considerar una serie de factores que vienen a enriquecer este sistema de exportación colectiva, por ejemplo, el hecho de poder disponer de personal técnico especializado en la exportación, el intercambio de experiencias y contactos entre los socios, la mayor oferta que se presenta a los potenciales clientes, la posibilidad de acceder a ayudas de la Administración, etc.

- Esta forma de cooperación conlleva la creación de una nueva forma jurídica por parte del grupo de PYME consorciadas que delegarán en ella la gestión y promoción de la exportación de sus productos para todos o algunos mercados.

- De cualquier forma, el consorcio de exportación nunca será algo ajeno a las empresas que lo integran, pues en todo momento ellas dirigirán la actuación de aquel de forma conjunta. Las empresas socio suelen tener participaciones igualitarias en el accionariado del consorcio y con carácter exclusivo. Por tanto, el consorcio es algo que pertenece a las empresas que lo integran y éstas participan de pleno derecho en el control y supervisión de la actividad que se realice.

- Desde un punto de vista jurídico, el consorcio permite diferentes alternativas según la legislación nacional o la del país en que se constituya. Estas van desde una asociación sin personalidad jurídica hasta una sociedad anónima, limitada o una AIE independiente, pasando por el abanico de formas jurídicas mercantiles que establecen las diferentes legislaciones de los estados en los que se implantan consorcios en destino.

- Algunos de los aspectos fundamentales que debería revestir un consorcio para su buen funcionamiento serían:

    - Número de empresas: no demasiado elevado. Un mínimo de tres y un tope de siete empresas integrantes del consorcio parece recomendable. En todo caso, dependerá de cada caso concreto, pero salvo casos de consorcios de productos competidores entre sí, la presencia de muchas empresas con diferentes productos, puede complicar la tarea comercial del consorcio.

- Productos: complementarios, no competidores entre sí y dirigidos a un mismo canal de distribución, es decir, que sea un sólo representante, importador o distribuidor el que pueda canalizar las exportaciones de las distintas empresas del grupo. Si la disposición de las empresas es válida y con una adecuada organización interna, pueden darse casos de consorcios de empresas con productos competidores entre sí, sin que suponga ningún problema, más bien al contrario.

- Gestión: es fundamental la figura del director del consorcio. Esta será la persona que asumirá las tareas de director de exportación del grupo. Pero es algo más que un jefe de exportación, habrá de aglutinar los intereses de las diferentes firmas y liderar al grupo. Su papel será determinante en el éxito del consorcio. Conforme crezca el consorcio será necesaria la incorporación de nuevos recursos humanos, especialmente cuando el consorcio facture directamente a sus clientes en otros mercados.

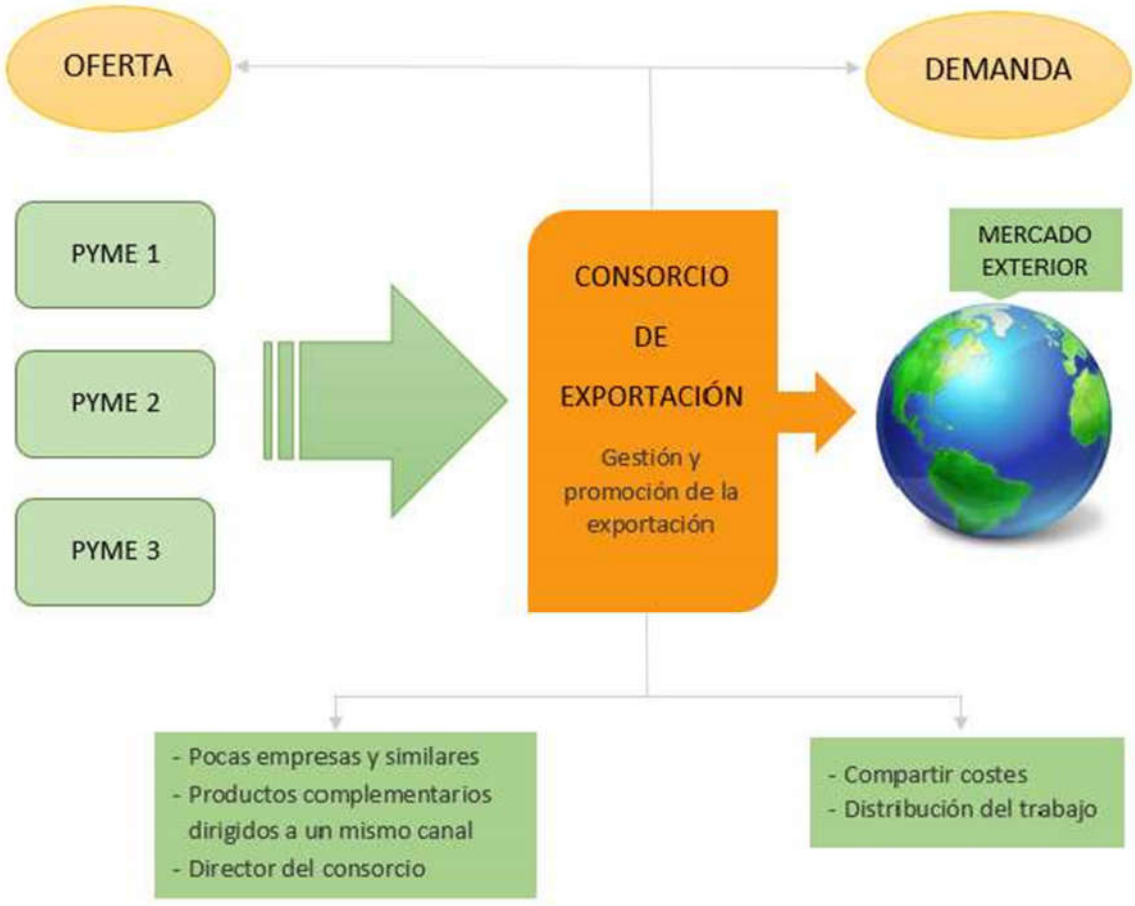
- Financiación: existen múltiples formas. Suele aplicarse un sistema mixto que supone el pago de una parte fija común y otra variable para cada empresa en función de los beneficios que el consorcio le reporta. En cualquier caso y para el primer año de funcionamiento, la distribución del coste entre las empresas socio suele ser a partes iguales.

- Tipo de empresas: es recomendable que las empresas consorciadas sean de similares características y tamaño. Además, es importante que exista sintonía en el aspecto personal entre las personas que dirigen cada una de las firmas consorciadas, es decir, que entre los directivos o gerentes de las empresas socio exista compenetración.

- Director: los recursos humanos para llevar adelante el proyecto son el pilar básico para que se asegure el éxito. Siempre será necesario que el perfil del mismo sea de alguien con experiencia en los mercados internacionales, con la personalidad suficiente para hacer frente a los intereses individuales de las empresas primando siempre el interés colectivo, capaz de fijarse sus propias

metas y objetivos, fuerte psicológicamente ya que en una primera fase estará solo en la mayoría de ocasiones. No es un simple comercial de exportación o un "Area Manager". Necesita un plus de dirección, planificación estratégica y saber llevar la dinámica del grupo.

FIGURA 5. Consorcio de exportación



Fuente: Elaboración propia.

Clases de consorcios:

- Consorcio en origen: aquél cuya sede efectiva de dirección de los negocios radica en territorio nacional (la oficina de exportación común está en suelo español). Desde ahí el consorcio ya puede abarcar toda la exportación de las empresas o, lo que es más frecuente, determinadas áreas geográficas en las que las empresas delegan en el consorcio su actuación exportadora.

- Consorcio en destino: es el que tiene su sede en el país o zona geográfica a la que se pretende exportar. Este tipo de consorcios suelen estar mucho más enfocados y pretenden la implantación de las empresas socio en un mercado o mercados determinados. Aportan mucho más valor añadido y están integrados por empresas con un alto perfil exportador que para mercados de difícil acceso se asocian en esta fórmula. Pero no sólo por la dificultad del mercado sino también para dar un importante salto cuantitativo y cualitativo en los países destino. Implantarse en un país significa que el cliente trate con gente radicada en su propio Estado, implica cercanía al cliente, facturación en dicho país, simplificar los trámites de importación o anularlos al cliente, etc.

  Esa proximidad, esa cercanía otorga un plus al consorcio en destino respecto al típico exportador que está a miles de kilómetros de distancia, con otro idioma y otros horarios en muchos casos. Los consorcios en destino, que en la actualidad siguen siendo minoría, están llamados a ser la verdadera fórmula consorcial de éxito en un futuro, la alternativa para muchas empresas a la hora de consolidarse e implantarse en un mercado.

La fórmula del consorcio de exportación es tan amplia que puede abarcar a su vez muchas de las otras fórmulas de cooperación que estamos viendo. Un consorcio en destino no es raro que disponga a la vez de una plataforma logística, que implique una "joint-venture" con socios en el país de destino, que actúe como antena en dicho país, que sea un grupo de promoción conjunta, etc. Además el consorcio implica una cooperación global y continuada en la exportación, mientras que en otras formas agrupadas de exportación la colaboración es para acciones más o menos concretas.

La Administración, consciente de la importancia de este instrumento de cooperación como medio para aumentar la competitividad de nuestras empresas en el exterior, ha puesto en marcha diferentes programas que contemplan ayudas sustanciales para los gastos de constitución y funcionamiento, así como para su puesta en marcha.

3.2.2.2 Grupo de exportadores.

Un grupo de exportadores consiste en una asociación de tipo horizontal de varias empresas de un mismo sector con el objetivo de crear unas oficinas de venta comunes a todas ellas. Eventualmente, puede tratarse de competidores en el mercado nacional.

Los objetivos que se persiguen mediante la creación de "grupos de exportadores" son, principalmente, el estudio, la puesta en marcha y el seguimiento del mercado de exportación, así como facilitar el acceso a mercados exteriores, y el desarrollo de las actividades industriales y comerciales de sus miembros.

En la actualidad, muchas de las administraciones autonómicas, han establecido criterios diversos para apoyar fórmulas de cooperación que, bajo diversos nombres, se pueden asemejar a los grupos de exportadores.

Los diferentes condicionantes que establecen las administraciones, dan lugar a diferentes formas de grupos de exportadores, tantas como legislaciones autonómicas de ayuda al respecto existan.

Esta fórmula de exportación conjunta permite, sobre todo a empresas no competidoras, intercambiar informaciones y agruparse para tener más posibilidades de éxito al concluir negocios de exportación.

En ocasiones, existe la posibilidad de que el "grupo de exportadores" pueda considerarse como un verdadero servicio de exportación (actuando a tiempo repartido) de los diferentes miembros de la asociación.

Sus ventajas principales son similares a algunas de los consorcios. Sin embargo, no suelen suponer la creación de un nuevo ente jurídico. En ningún caso el nivel de compromiso exigible es asimilable al del consorcio.

3.2.2.3 Club de empresas.

Un club de empresas es una forma de cooperación comercial en virtud de la cual un grupo de empresas, independientes financieramente y fabricantes de productos complementarios, se asocian con el objeto principal de llevar a cabo acciones de comercialización y distribución conjunta.

Constituye una formula basada en acuerdos recíprocos de comercialización de productos apoyada en acuerdos complementarios, bajo la denominación de una nueva marca o enseña.

La creación de un "club de empresas" posibilita el acceso a los mercados internacionales de algunas PYME, y supone la creación de una gama de productos complementarios que se comercializan con una marca establecida al efecto.

Las operaciones comunes que puede desarrollar un club de empresas son variadas: folletos promocionales conjuntos, catalogo común, stand conjunto, participación agrupada en un salón especializado, misiones comerciales y de prospección de mercados, etc.

Generalmente, le creación de un club de empresas entre PYME se establece, principalmente, con la finalidad de exportar, mediante la realización de acciones comerciales conjuntas y de promoción a costes repartidos. No obstante, la pertenencia a un club de empresas no excluye la posibilidad de que cada empresa integrante exporte independientemente. Cada empresa conserva su identidad, al funcionar el club sin personalidad jurídica propia.

3.2.2.4 Antena colectiva.

Una antena colectiva es una fórmula cooperativa empleada por un conjunto de empresas, con el fin de prospeccionar mercados exteriores por medio de un experto en comercio internacional que realiza el viaje por cuenta del grupo de empresas o bien permanece en el país de destino analizando e investigando posibles oportunidades comerciales para el grupo.

Esta modalidad de cooperación nace por el interés que tienen varias PYME en conocer un mercado y sus posibilidades para convertirlo en un futuro cliente.

Las PYME cooperantes harán frente por partes iguales a los gastos de estancia y desplazamiento del experto, así como a sus honorarios.

3.2.2.5 Piggy-back.

El piggy-back o "canguro" consiste en la utilización, por parte de una PYME que aborda un mercado nuevo, de la red de distribución de una gran empresa ya sólidamente establecida en el país, mediante el pago de una remuneración consistente en comisiones sobre ventas, que varían según el producto.

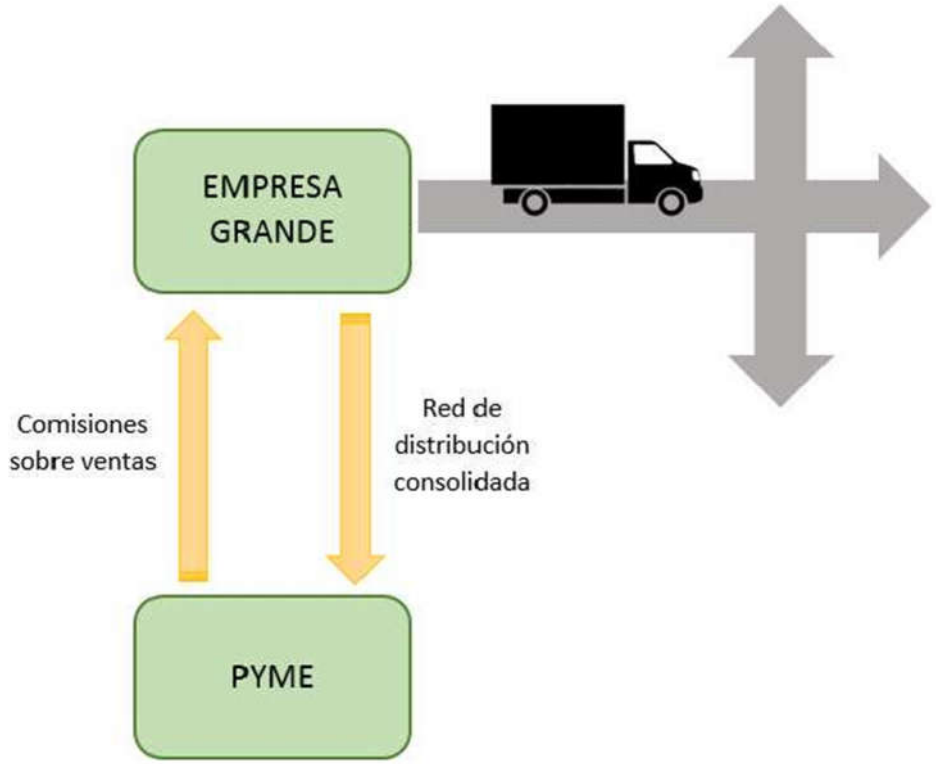
Las PYME utilizan este canal para mercados lejanos donde los costes elevados le impedirían introducirse y a los que mediante el piggy-back tiene la posibilidad de acceder a unos costes mínimos.

La función de la empresa sólidamente establecida no está específicamente definida y varía sensiblemente según los casos. Sus servicios abarcan desde el asesoramiento técnico-comercial hasta la actuación como un verdadero importador-distribuidor.

El principal inconveniente de este canal de distribución exterior es la dificultad de hacerse aceptar por el grupo industrial, siendo muchas veces condición indispensable tener algún tipo de lazo con el grupo. Además, normalmente sólo se aceptan empresas dedicadas a producciones complementarias, descartándose las competidoras entre sí.

En cierta medida, el efecto de arrastre de muchas de las grandes empresas españolas al internacionalizarse, llevando consigo a sus pequeños proveedores españoles es una forma de actuar como “canguro” y ha facilitado la labor exportadora de muchas PYME.

FIGURA 6. Piggy-back



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2.6 Franquicia.

La franquicia se define como un método de colaboración entre dos personas independientes, físicas o jurídicas, mediante el cual una de ellas, el franquiciador, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y/o utilizar y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial ya acreditada junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que junto a su aportación financiera y, en casi todos los casos, personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

Bajo este sistema de comercialización en franquicia, son múltiples las actividades que se pueden desarrollar ya que la franquicia es un método flexible que se puede adaptar a las más diversas actividades y se ha demostrado como un método viable.

El régimen de la franquicia es, esencialmente, un método de distribución que, basándose en la cooperación, combina las ventajas de la corporación integrada, con aquellas asociadas a los negocios autónomos industriales.

Supone un sistema eficaz para competir con otras empresas (productoras-distribuidoras) y permite desarrollar una expansión comercial y una penetración en mercados, de forma rápida y con relativamente pocos recursos.

La experiencia ha demostrado que las empresas relacionadas en base a un acuerdo de franquicia tienen unas tasas de fracaso significativamente menores a las tasas de las empresas que actúan de forma independiente.

Características de la franquicia.

- La franquicia es un sistema de colaboración entre empresas jurídicamente independientes.

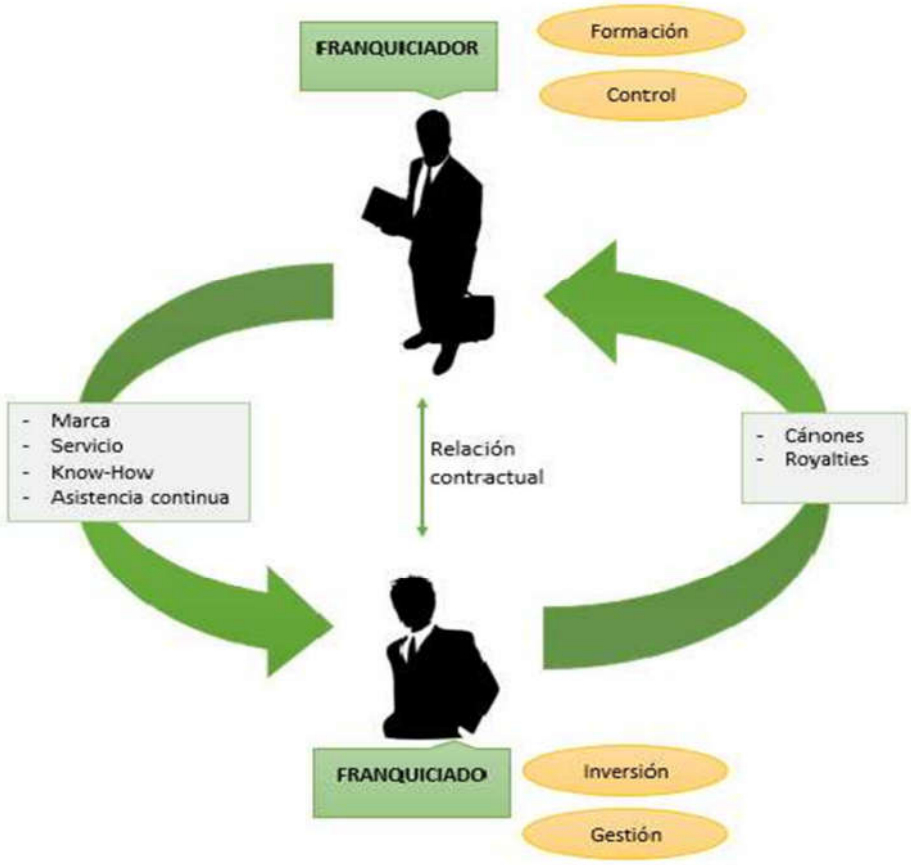
- Existe un contrato entre el franquiciador y el franquiciado en el que se contienen las obligaciones y derechos correspondientes a cada uno de ellos.

- La franquicia exige la transmisión de un know-how o saber-hacer original, específico y experimentado, con un concepto introducido y acreditado en el mercado, un éxito demostrado en la práctica, una identidad propia y diferenciada conocida por el público y unos métodos perfectamente transmisibles.

- La franquicia genera un flujo económico en compensación por la asistencia comercial y técnica prestada de forma continuada por el franquiciador al franquiciado.

- El sistema en conjunto no puede ser un mecanismo de huir hacia delante, sino debe ser rentable para el franquiciador y para cada uno de los franquiciados.

FIGURA 7. Franquicia



Fuente: Elaboración propia.

Ventajas e inconvenientes del sistema de franquicia.

VENTAJAS

Para el Franquiciador:

- La franquicia ofrece la posibilidad de aumentar su red distributiva en el mercado optimizando la eficacia de las inversiones, asegurando un crecimiento rápido y una cobertura de mercado minimizando el coste de sus inversiones.

- Posibilita una diversidad de ingresos como los derechos de entrada y los royalties o márgenes sobre el volumen del negocio.

- Reduce notablemente el riesgo comercial y financiero.

- Supone poder realizar grandes economías de escala (en fabricación, compra de stocks, materiales, equipo...), así como no tener grandes gastos de gestión una vez puesta en marcha la empresa franquiciadora.

- Siendo propietario del negocio, el franquiciado tendrá un interés común con el franquiciador en el éxito de la empresa.

- Al no existir relación laboral, sino un contrato específico entre empresarios independientes evita al franquiciador establecer sistemas de control tan directos como serían necesarios en el caso de tener un encargado.

De todas las ventajas enumeradas podemos destacar que la franquicia elimina dos limitaciones claves de su crecimiento: dinero y personal.

Para el Franquiciado:

- Iniciar un negocio franquiciado supone disponer de un producto diferenciado y en exclusiva, comercializando un producto o servicio de éxito ya probado en el mercado lo que va a reducir el riesgo de fracaso comercial.

- Ofrece una formación profesional y asistencia en todo momento por parte del franquiciador tanto en la puesta en marcha como en el desarrollo del negocio.

- Al mantener trato con un único interlocutor, el franquiciador, se simplifican los problemas que pueda tener un negocio con distintos proveedores.

- El franquiciado dispondrá de una serie de servicios colectivos como publicidad, promociones, financiación, investigación de mercados, etc… a los que difícilmente podría acceder de manera individualizada.

Resumiendo, la gran ventaja del franquiciado es conseguir los beneficios de la gran empresa organizada, fundamental en el actual clima competitivo, sin dejar de ser su propio jefe.

INCONVENIENTES

Para el Franquiciador:

- El franquiciador debe aportar a terceros, los franquiciadores, su saber hacer y la correspondiente asistencia técnica a través de su manual operativo, los que pudiera resultar contraproducente si no tiene perfectamente controlada su utilización.

- Es necesario justificar el Royalty o los pagos periódicos exigidos al franquiciado, mediante el cumplimiento de todas las cláusulas contractuales de asistencia, capacitación, publicidad, etc.

    - Se debe tener una gama de productos lo suficientemente extensa para asegurar su permanencia, así como introducir continuamente nuevos productos, que suministrará el mismo o indicará quien lo debe hacer.

    - Se realizará una fuerte inversión inicial para desarrollar la estructura de la empresa franquiciadora, debiendo contar con una estrategia y un plan de aplicación a medio plazo así como capacidad para adaptarse a las posibles variaciones a corto plazo.

Para el *Franquiciado:*

- El franquiciado debe respetar la política comercial, directrices y técnicas definidas por el franquiciador.

- Debe pagar las cantidades, tanto por derecho de entrada como por pagos periódicos, que el franquiciador les solicite.

- No es propietario del nombre y marca comerciales que utiliza.

- Debe respetar las normas de explotación y de gestión establecidas llevando una contabilidad estricta, participando en estadísticas comunes y todo aquello que le solicite su franquiciador, viéndose de esa manera restringida sus derechos a disponer del propio negocio.

- Está ligado a la "suerte" del franquiciador.

Tipos de franquicia:

- Franquicia de producción: el franquiciador es el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados, y propietario de la marca. La utilizan las empresas industriales que consideran la franquicia como el medio más rentable para acortar el canal de distribución y controlar de forma directa la venta de sus productos.

- Franquicia de distribución: el franquiciador actúa como un seleccionador de productos que son fabricados por otras empresas; se trata de una central de compras que distribuye un surtido seleccionado de productos, a través de su red de puntos homogéneos franquiciados, a los que presta una colección de servicios.

- Franquicia de servicios: el franquiciador ofrece a sus franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método experimentado y probado por su eficacia en el mercado.
  La transmisión del Know-How y de la tecnología es el factor más importante unido al capital humano, y es por ello la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia.

- Franquicia industrial: es una fórmula particular de franquicia en la que el franquiciador y el franquiciado son industriales.
  En algunas ocasiones se dará un tipo de franquicia mixta en la que se combinarían las distintas fórmulas anteriores.

3.2.2.7 Intercambio de redes comerciales.

El intercambio de redes comerciales es aquella forma de cooperación que se establece entre dos empresas en virtud de la cual acuerdan distribuir recíprocamente sus productos. Es decir, cada empresa acuerda ampliar su gama de productos distribuyendo junto con los suyos propios los de la otra empresa. Ambas empresas se benefician de la red de distribución de la otra.

El intercambio de redes comerciales es una fórmula poco costosa y eficaz de introducirse en los mercados exteriores. Pese a ello, no es muy utilizada, quizá por la dificultad de encontrar socios.

Características:

- Se requiere un mínimo de dos empresas.

- Es necesario que los productos fabricados por cada uno de los cooperantes sean complementarios.

- En definitiva, el intercambio de redes comerciales supone la realización de dos contratos de distribución por los cuales cada una de las partes se compromete a proporcionar a las otras mercancías en plazos determinados y ésta se compromete, a su vez, a vender o distribuir en el territorio que se haya fijado, pagando el precio establecido.

En cualquier acuerdo de distribución habrá que precisar una serie de puntos:

- Productos o mercancías objeto del acuerdo.
- Territorio; es esencial la cláusula de concesión de distribución ya que en ella se especifica la zona geográfica cubierta por el acuerdo.
- Marcas o nombres comerciales.
- Duración; este punto es normalmente conflictivo ya que al distribuidor le interesa prolongar la duración por lo costoso que resulta la puesta en marcha de la distribución, mientras que el otorgante prefiere, frecuentemente, que no

sea demasiado largo porque incurre en el riesgo de tener ese mercado bloqueado.

3.2.3 Cooperación tecnológica.

3.2.3.1 Licencia de patentes y marcas.

Consiste en la adquisición de los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso por parte de una empresa - denominada licenciataria - a otra empresa - licenciadora o cedente - a cambio de un canon o "royalty".

Aunque los motivos que pueden inducir a una empresa a convertirse en licenciataria pueden ser diversos, normalmente la adquisición de los derechos de una patente tiene como objetivo suplir las insuficiencias en la capacidad de la empresa para desarrollar un producto, servicio o proceso propio. Se pretende, pues, que la empresa licenciataria tenga una presencia competitiva en un mercado al que difícilmente habría accedido sin acudir a esta modalidad de cooperación.

Hay que remarcar que la cesión de los derechos de una patente suele ir acompañada de una limitación en cuanto al mercado sobre el que esa patente puede ser explotada. Con ello, lógicamente, la empresa cedente pretende evitar una competencia directa con su propia tecnología.

La explotación de los derechos de patente comporta beneficios para ambas partes:

- La empresa cedente puede encontrar ventajosa la explotación de su propia tecnología en un mercado -que normalmente se corresponde con el del país de la firma licenciataria, al que difícilmente podría acceder de una manera directa.

- La empresa licenciataria puede disponer de un producto competitivo en un mercado próximo y dedicarse de forma prioritaria a la función comercial.

- En algunos casos, la adquisición de los derechos de patente va acompañada de la cesión de la marca por parte de la firma licenciadora: no tan sólo se cede la tecnología sino también la "imagen" asociada a aquel producto, servicio o proceso. Y en

ocasiones, la empresa licenciadora toma una participación en el capital de la firma licenciataria, con objeto de asegurarse un control efectivo de la explotación de la patente.

3.2.3.2 Asistencia técnica.

Los contratos de asistencia técnica surgen ante la necesidad de cubrir determinadas lagunas en el desarrollo tecnológico de una empresa. La empresa puede utilizar dicha asistencia técnica como prestadora de dicha asistencia técnica o como receptora de la misma. Este tipo de cooperación puede referirse tanto al producto como al proceso productivo. En el primer caso –referida al producto-, la asistencia técnica suele estar precedida de la cesión de una licencia por parte de la empresa asistente. Cuando la asistencia técnica se refiere al proceso productivo, la empresa asistente es el propio fabricante de bienes de equipo.

La transferencia de tecnología basada en el producto ha sido tradicionalmente la más importante ya que las empresas en una economía protegida, no daban excesiva importancia a los costes. Sin embargo, en una economía más liberalizada la asistencia técnica de proceso va adquiriendo progresivamente más importancia, puesto que a través de mejoras en los métodos, equipamientos y técnicas de fabricación, se debe incidir de una manera positiva en la productividad y calidad del producto y, en definitiva, favorecer su competitividad en un mercado más amplio.

Principales ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS

- Favorece la competitividad de la empresa.
- Mejora los procesos productivos.
- Estimula la formación de personal técnico de la empresa.

INCONVENIENTES

- Puede generar una dependencia tecnológica.
- Limitación en el mercado.
- Desincentiva la innovación.

Hay que señalar que la asistencia tecnológica debe constituir un primer paso en el proceso de modernización empresarial, pero nunca constituir una etapa final: sería cerrar las puertas a la permanente evolución que ha de experimentar toda empresa.

El punto de partida para materializar una asistencia técnica suele ser el examen del nivel tecnológico de la propia empresa. A partir de aquél, se realiza un diagnóstico en el que se ponen de manifiesto sus puntos vulnerables, lo que puede dar lugar a una doble acción:

- Establecer un primer contacto con otras empresas del sector, desplazando algunos técnicos para que analicen las posibles mejoras a realizar.

- Como consecuencia de la acción anterior y una vez identificados los aspectos en que se debe intervenir, se establece una cooperación en forma de asistencia técnica por parte de la otra empresa, mediante el desplazamiento de técnicos cualificados para que introduzcan directamente las mejoras de la empresa asistida.

3.2.3.3 Contrato de cesión de know-how.

El contrato de know-how es aquel negocio jurídico por el que una parte, que denominamos transferente, comunica a otra, que denominamos adquirente, un “know-how” o “saber hacer” del que es poseedor, es decir, una serie de conocimientos técnicos, industriales o comerciales. También en este caso la empresa puede recibir o prestar el know-how. Ese saber hacer que se transmite puede ser amplísimo o abarcar aspectos muy específicos.

Para tener una visión clara del concepto de cesión de know-how conviene delimitarlo con respecto a otras figuras:

a) El contrato de know-how se diferencia fundamentalmente del de compraventa en que el transmitente no enajena sus conocimientos sino que sólo los comunica y autoriza su explotación.

b) La diferencia entre los contratos de know-how y asistencia técnica estriba en el carácter secreto de los conocimientos técnicos objeto de transmisión. En el know-how, el carácter secreto de los datos transmitidos forma parte de la esencia del negocio. En el contrato de asistencia técnica las informaciones, datos y experiencias técnicas suministradas no son secretas pero su dominio requiere de la empresa que recibe la asistencia técnica una inversión importante.

El contrato de know-how, basado siempre en la transmisión de conocimientos secretos no patentados y aplicables a la actividad productiva, puede estar constituido para un producto o una categoría de productos determinados, por el conjunto o una parte de los conocimientos técnicos necesarios para la elaboración, fabricación, funcionamiento, mantenimiento y, eventualmente, comercialización de aquél o aquellos productos o de algunos de sus elementos, así como cualquier combinación de éstos.

El contrato de know-how puede revestir dos modalidades principales:

- Contrato de know-how puro, en el que los conocimientos técnicos se transmiten aisladamente.

- Contrato de know-how mixto o combinado, en el que la transferencia o comunicación y autorización para la explotación del know-how aparece ligada a la transmisión de determinados derechos de propiedad industrial (patentes, marcas,...) o a otras operaciones jurídico-económicas (contrato de procedimientos de ingeniería, asistencia técnica, suministro de materiales...).

3.2.3.4 Acuerdos en I+D.

Mediante los acuerdos de I+D, distintas empresas adquieren el compromiso de poner en común sus conocimientos, habilidades y recursos para llevar a cabo actividades conjuntas de I+D. Estos acuerdos son con frecuencia transnacionales y pueden abarcar a empresas y organismos de investigación de distintos países.

Características:

- El alcance de la actividad conjunta de I+D puede ser variado. Puede comprender desde una investigación sobre un producto o proceso concreto hasta cualquier tipo de innovación tecnológica.

- En el acuerdo de I+D se han de especificar, de forma clara, qué aporta cada empresa (recursos, conocimientos, etc.) y a quién correspondería la propiedad de la innovación que, eventualmente, pudiera surgir de la investigación conjunta. También ha de señalarse en qué consistirá el programa de investigación.

- Este tipo de acuerdos pueden tener lugar entre distintos tipos de cooperantes: dos o más empresas de tamaño similar, una empresa grande y una pequeña, una empresa y una organización sin fines de lucro (fundación o Universidad), o varias empresas e instituciones que ponen en común sus recursos con el fin de llevar a cabo un proyecto de investigación.

3.2.4 Cooperación productiva.

Cuando hablamos de cooperación productiva, estamos ante un tipo de cooperación de carácter eminentemente industrial, plenamente establecido y totalmente integrado en los actuales planteamientos de producción de las empresas (desintegración vertical, flexibilización...).

Esta forma de cooperación ha tenido un espectacular crecimiento en los últimos años, siendo la base de la supervivencia de antiguas empresas fabricantes en territorio nacional. En la actualidad, por tanto, la cooperación productiva como herramienta para mantener la competitividad de la empresa se utiliza con frecuencia, en especial en aquellos procesos de fabricación más intensivos en mano de obra. Pensemos en la pérdida de competitividad que han padecido numerosas empresas y que les ha llevado a deslocalizar su producción.

3.2.4.1 Subcontratación.

La subcontratación consiste en una forma de cooperación en la que una empresa (contratista o empresa principal) confía a otra (subcontratista o empresa auxiliar) la realización de una parte de su producción o de sus servicios, de acuerdo con unas determinadas indicaciones preestablecidas.

Esta forma de relación industrial comenzó a desarrollarse cuando las grandes empresas se encontraban con una capacidad de producción saturada y delegaban ("subcontrataban" en términos más precisos) en otras empresas, normalmente PYME, la realización de una parte de su proceso.

La empresa subcontratista se encontraba normalmente en una situación de inferioridad técnica respecto a la empresa principal que, en ocasiones, podía llegar a cederle sus propios utillajes para la realización del producto.

Durante los últimos años, la propia dinámica industrial ha favorecido una creciente especialización productiva y, como resultado de ello, la mayoría de las empresas contratistas tienen cada vez mayores exigencias respecto a las subcontratistas que se han visto obligados a ofrecer unos productos altamente competitivos en un mercado cada vez más endurecido. Ello supone para estas empresas disponer de know-how propio y ofrecer innovaciones permanentemente a la industria principal, rompiéndose la dependencia tecnológica que inicialmente tenían respecto a aquella. Esto supone subcontratación por especialidad, en la que el concepto de cooperación es mucho más evidente que en la subcontratación por capacidad.

La subcontratación ha ido variando de contenido, pasando en ocasiones de ser un simple contrato de producción a un acuerdo en el que además de un compromiso de producción, existe una cooperación en el diseño, en la aportación de innovaciones tecnológicas, etc. Con todo ello, se intensifican las relaciones entre contratista y subcontratista.

Muchas empresas subcontratan aquella parte de su producción con menor valor añadido o más intensivo en mano de obra, reservándose la fabricación de los productos con más valor añadido.

Ventajas más importantes:

Para el subcontratista:

- seguridad de unos pedidos regulares;
- posibilidad de dedicarse, durante un período de tiempo relativamente largo, al aspecto técnico de la producción reduciendo los costes de comercialización y marketing.

Para la empresa principal:

- reducción de las inversiones directas en el proceso productivo;
- mayor flexibilidad;
- no implica una merma en la calidad y la tecnología del producto;
- reducción de costes de existencias;
- dedicación más intensa a la función comercial, una vez resuelta la problemática de producción.

En definitiva la empresa puede centrarse cada vez más en los aspectos que, hoy en día, poseen más valor añadido en muchos productos como son la comercialización, la creación de marca, el control de los canales de distribución, etc.

En contrapartida, la subcontratación puede conllevar riesgos para la empresa subcontratada, en cuanto que la principal puede reducir e incluso anular la cooperación si la evolución de su cartera de pedidos así lo aconseja, lo que podría conducir a la empresa subcontratada a una situación insostenible, ya que ésta no suele tener productos propios.

Modalidades:

- Subcontratación de concepción: cuando la empresa subcontratista aporta su know-how para diseñar y realizar la producción requerida, y la empresa principal establece las especificaciones funcionales.

- Subcontratación de ejecución: cuando la firma subcontratista centra su actividad en la realización del plan diseñado por la empresa principal. Puede ser individual (cuando

sólo interviene un subcontratista) y conjunta (cuando intervienen varios subcontratistas).

3.2.4.2 Spin-off.

El "spin-off' o "estrategia de enjambre", consiste en que una empresa de tamaño grande o mediano fomente, impulse y apoye la creación de otra empresa por parte de personas integrantes de su plantilla, que así se independiza, y ello con la intención de que esta nueva empresa coopere realizando aquellas actividades que llevaba a cabo en la empresa bajo la responsabilidad de aquellas mismas personas. Así, la nueva empresa recibirá apoyo en cuanto a la explotación de productos, el estudio de viabilidad del proyecto, a nivel de formación y asesoramiento, a nivel de demanda y cifra de negocio y a nivel de financiación y obtención de préstamos bancarios.

Características:

- Las actividades susceptibles de ser independizadas mediante un spin-off, no son sólo de producción, sino que también abarcan servicios como transporte, mantenimiento o informática o administración.

- Los rasgos fundamentales de esta fórmula de cooperación son:

    - constituye una cooperación entre la empresa y un conjunto de sus asalariados;
    - la empresa fomenta y apoya financiera y técnicamente el nuevo proyecto;
    - la actividad de la nueva empresa creada es coherente con la actividad de la empresa "matriz".

- En muchos casos el apoyo consiste, además, en la cesión de los activos que la empresa principal utilizaba para las actividades que ahora pasan a la nueva empresa. Por otra parte, la nueva empresa se compromete, a través del acuerdo de cooperación, a prestar los servicios o realizar las actividades para los que fue creada. En ocasiones, no se excluye que la empresa creada

pueda trabajar para otras. Es más, la legislación laboral en muchos países podría considerar que el trabajo en exclusiva sería una forma encubierta de contratación laboral, por lo que parece imprescindible que se conceda amplia libertad en el terreno comercial y de lograr nuevos clientes a la empresa creada.

3.2.4.3 Contratos de calidad concertada.

La calidad concertada es una forma de cooperación productiva bastante ligada a la subcontratación, aunque en la actualidad se está extendiendo al conjunto de la actividad industrial.

Su origen se encuentra en las crecientes exigencias que impone la empresa receptora a la suministradora, en el ámbito de la calidad de producción. En este sentido, la calidad concertada comienza a desarrollarse cuando en las especificaciones del contrato de suministro se hace referencia explícita a una cuantificación numérica sobre el nivel de calidad por parte de la empresa cliente.

En cierta manera, la implementación de la "calidad concertada" es paralela a la utilización de los nuevos métodos de gestión y producción que, cada vez más, obligan a una vinculación más intensa entre las diferentes empresas.

Por sus propias características, esta forma de cooperación se inició en aquellas actividades que se caracterizan por un continuo suministro de piezas en grandes series y en las que, por tanto, el control de calidad presenta unos costes elevados para la firma receptora. Por ello, la calidad concertada se desarrolló de una forma sistemática bajo el impulso de grandes empresas, con exigencias en cuanto a suministros y con un proceso productivo tecnológicamente avanzado.

Las *principales ventajas de la 'calidad concertada' para las PYME* son:

- permite su integración en el área de suministros de las grandes empresas,
- estimula la mejora de la calidad del proceso y de producto,
- favorece la innovación tecnológica,
- permite una mejor planificación de la producción,

- concede la posibilidad de una deslocalización del proceso productivo sin mermas en la calidad de los productos obtenidos.

3.2.4.4 Contratos de 'SECOND-SOURCING'.

Se denomina como "second sourcing" a aquél tipo de cooperación productiva, en virtud del cual una empresa transfiere la tecnología de fabricación de un producto -incluyendo especificaciones técnicas- a otra empresa cooperante, lo que permitirá a esta última fabricar una copia exacta del producto de la otra empresa.

Como resulta apreciable, estamos ante una forma de cooperación de gran similitud con la subcontratación de la que se diferencia, fundamentalmente, por el hecho de implicar no sólo un acuerdo de producción sino también de transferencia de tecnología.

3.2.4.5 Acuerdos de producción conjunta.

Un acuerdo de producción conjunta es aquel cuya finalidad es la producción en común de un producto por dos o más empresas. En ocasiones, este tipo de acuerdo es consecuencia lógica de otro previo de investigación y desarrollo en común.

Modalidades:

- La fabricación conjunta: en este caso, cada uno de los socios producirá una cantidad determinada de productos. En el acuerdo se establecerá una programación de lo que cada empresa debe producir, en cuanto a tipo de producto, cantidad y período en el que debe fabricarse.

- Utilización conjunta de unas instalaciones: se trata de producir en común una serie de productos, para lo cual los socios pondrán a disposición, conjuntamente, las instalaciones y recursos necesarios para dicha fabricación.

En los acuerdos de producción conjunta, es muy posible que empleados de una de las empresas cooperantes trabajen en otra de las empresas, o bien que personal de las empresas cooperantes trabaje conjuntamente en la instalación común.

3.2.5 Central de compras.

Una central de compras consiste en la creación, por parte de un grupo de empresas de una persona jurídica independiente que, en nombre de todas las cooperantes y para las mismas, adquiera conjuntamente materias primas o productos terminados y pueda, debido a la acción conjunta, conseguir condiciones beneficiosas en tales adquisiciones.

La Asociación Española de Centrales de Compras y Servicios la define así: "es un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante unos documentos internos, para mejorar su posición competitiva en el mercado."

La central de compras puede permitir a las PYME la adquisición de bienes y servicios en unas condiciones que sólo estarían al alcance de grandes empresas. La mayor capacidad de compra de varias empresas unidas ha de llevar, necesariamente, a conseguir mejores condiciones de sus proveedores.

Esta forma de cooperación está revestida de connotaciones logísticas y comerciales, además de productivas. Su encasillamiento exclusivo dentro de una de las clases de cooperación expuestas no es, no puede ser, ni fácil ni posible.

En todo acuerdo de constitución de central de compras, se ha de considerar:

- la programación de compras de cada empresa,
- la forma o mecanismo de coordinación de los pedidos de las diferentes empresas y la posterior distribución de los mismos,
- las condiciones de compra conjunta,
- la modalidad de contribución de cada socio a los costes de estructura y funcionamiento de la central de compras,

- la forma de financiación de la central de compras,
- la estructura de recursos humanos que necesitará la central y que variará según la clase de central,
- las causas y condiciones por las que alguna de las empresas puede salirse de la cooperación,
- las sanciones aplicables a los socios que incumplan sus obligaciones. Con frecuencia los proveedores intentaran "reventar" la central ofreciendo condiciones ventajosas para alguno de los socios. El objetivo no es otro que el procurar el fracaso de la central, estimulando que los socios compren fuera de ella, para volver a la situación anterior,
- la obligación de información de los socios a la central en cuanto a sus suministros (tipos, cantidad, calidad, precio, etc.). Este es un requisito imprescindible. La central de compras nunca podrá negociar adecuadamente sin una información fiable proporcionada por sus socios,
- las garantías que han de prestar los socios en supuestos de refacturación de la adquisición conjunta,
- todo ello se ha de plasmar en una reglamentación interna que detalle todos los derechos y obligaciones de cada asociado,
- es un hecho constatado que la constitución de la central de compras a través de una forma jurídica mercantil independiente es un factor crítico para el éxito de la central.

Las centrales de compras, al abaratar el suministro de materias primas para un grupo de empresas, puede mejorar de una forma muy notable la competitividad de los productos de las mismas.

Cada vez más, las centrales no se basan únicamente en las materias primas con más rotación para la empresa, sino que amplían su rango de alcance y llegan a abarcar bienes y servicios tales como suministro de energías, comunicaciones, servicios técnicos o profesionales, etc.

Clases de centrales de compras: las centrales de compra pueden dividirse en dos grupos, según su forma de adquisición de productos o servicios:

- Centrales de compra 'refacturadoras': son aquellas en las que todos los productos o servicios son adquiridos por la central y refacturados a sus socios. El riesgo, en este caso, es conjunto, ya que la propia central y, por tanto, todos sus asociados responden frente al proveedor. En estas circunstancias es esencial garantizar que ningún socio se vea afectado por posibles impagos de otro socio, a través de entramados jurídico-financieros que permitan esa garantía.

- Centrales de compra de gestión: la central se limita a negociar condiciones ventajosas para sus asociados, facturando los proveedores directamente a ellos. El riesgo, por tanto, es individual de cada empresa.

- Centrales de compra mixtas: en las que dependiendo de cada proveedor se alternan sistemas de adquisición directa por la propia central y de gestión para la obtención de condiciones beneficiosas para los asociados.

3.2.6 Cooperación logística.

Una última forma de cooperación comprendería los aspectos relativos a la logística tanto en lo que se refiere al suministro de materias primas como a la centralización y distribución de productos o al transporte de mercancías.

3.2.6.1 Almacenes reguladores.

Se daría en aquellos casos en los que varias empresas acuerdan adquirir o arrendar unos locales en dónde depositar sus productos al objeto de conseguir una rápida distribución de los mismos.

En materia de exportación, los almacenes reguladores pueden ayudar enormemente a la penetración en aquellos mercados que requieran un suministro constante y puntual de los pedidos, así como la posibilidad de que los clientes y potenciales compradores puedan observar directamente la mercancía. Generalmente van ligados a mercados lejanos, en donde el envío de mercaderías desde territorio nacional conlleva un periodo largo de tiempo y, además, han de cumplirse formalidades aduaneras complejas a la importación.

Los almacenes reguladores pueden existir solos o ligados a una oficina comercial de la empresa en el mercado en cuestión. Salvo supuestos de inversión inmobiliaria, no parece adecuada la adquisición de un almacén regulador en un tercer país en los inicios del establecimiento de una empresa en el mismo. Suele ser mucho más flexible y adaptable el arrendamiento de un espacio a un operador logístico. A medio plazo, cuando se tengan datos más fiables y constantes sobre las ventas en el mercado destino, podría pensarse en adquirir un inmueble y convertirlo en almacén regulador.

Para personificar los pagos arancelarios según las ventas o para minimizar el impacto del IVA a la importación, muchos almacenes reguladores se establecen en depósitos aduaneros o fiscales.

En países en vías de desarrollo es esencial, o que se cuente con un operador logístico de reconocido prestigio o que existan personas de confianza controlando los movimientos del almacén.

Por supuesto que la existencia del almacén regulador ha de ser utilizada como una herramienta comercial y de promoción. Se puede tener un control muy preciso de la mercancía y, si el almacén es el adecuado, pueden realizarse en el mismo funciones tales como preparación de pedidos, etiquetaje, embalados, envío de mercancías al cliente final, etc.

En la mayoría de ocasiones, el almacén regulador va ligado a la existencia de una sociedad filial o un consorcio en destino de la empresa o empresas que disponen de tal almacén.

3.2.7 Cooperación en el transporte.

Supondría este tipo de cooperación la colaboración entre distintas empresas al objeto de conseguir condiciones favorables y coordinación en los transportes y envíos de sus productos al punto de destino.

Esta forma cooperativa puede tener lugar en el caso de empresas de reducido tamaño y cuyos pedidos de escaso volumen les hacen situarse en una posición desventajosa ante el transportista.
También puede darse con aquellas empresas cuyos productos, por la alta densidad y peso, así como escaso volumen de los mismos, no pueden ocupar una unidad completa de carga, dejando un notable hueco en la misma, lugar que habría de aprovechar otra empresa cuyo producto fuera radicalmente opuesto, es decir, muy voluminoso y con poco peso.

Se trata, en definitiva, de aprovechar al máximo cada uno de los envíos, de forma tal que las empresas puedan realizar ese transporte con el mínimo coste posible, mejorando por tanto la competitividad de sus productos en el mercado destino.

La dificultad de esta cooperación radica en la sincronización de los envíos y la coincidencia de mercados destinos que debe de darse. Por ello los transitorios y otros operadores logísticos son los mejores promotores que pueden impulsar este tipo de cooperación. De una manera informal ya lo realizan con cierta frecuencia. Difícilmente fuera de este ámbito se podrá establecer este tipo de cooperación entre empresas.

Capítulo 4. LA COOPERACIÓN DENTRO DE LA ECONOMÍA SOCIAL.

4.1 Introducción.

Los desafíos actuales -el desempleo, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y el calentamiento global- han conducido a parte de la sociedad a replantearse la forma en que pueden hacerse los negocios. Ni los mercados convencionales ni el Estado cubren eficazmente las necesidades de grandes grupos de la sociedad en los países industrializados y en desarrollo. Un producto de este replanteamiento ha sido el surgimiento de empresas sociales —negocios cuyos objetivos son principalmente sociales— como parte de una creciente «economía social y solidaria» que también incluye las actividades económicas de las organizaciones voluntarias y comunitarias. Las empresas de la economía social y solidaria complementan otros canales de suministro de bienes y servicios. Esto incluye la reinserción de los grupos vulnerables en la vida laboral y la extensión de la protección social. Sin dejar de ser un movimiento de base, la economía social y solidaria ha crecido en las últimas décadas para convertirse en un importante factor económico en muchas partes del mundo y, cada vez más, en un ámbito de formulación de políticas públicas. Se estima, por ejemplo, que las cooperativas, incluidas las mutualidades de los sectores de los seguros y las finanzas, emplean a más de 100 millones de personas en todo el mundo. Se calcula que en Europa alrededor del 10 por ciento de las empresas y el 6 por ciento del empleo total se encuentra dentro de la economía social y solidaria.

El concepto de Economía Social se remonta al siglo XIX, cuando se acuñó tal término a las innovadoras organizaciones que se iban creando como respuesta a los nuevos problemas sociales que la incipiente sociedad capitalista generaba.

La Economía Social tenía una doble vertiente: por una parte considerar por un lado ciertas consecuciones sociales como inherentes a la misión económica (igualdad social, democracia industrial, etc.) y por otra, identificar a las nuevas organizaciones que con tales objetivos iban gestándose.

La Economía Social del siglo XIX aglutinaba en su seno principalmente a tres entidades: cooperativas, mutualidades y asociaciones. Y esas tres organizaciones han sido tradicionalmente las consideradas como el núcleo duro de la Economía Social.

Es a partir de los años 70 del pasado siglo, cuando vuelve a resurgir la Economía Social de manera generalizada en distintos países.

La llegada de la crisis económica de los 70 marcó un hito importante para la Economía Social Europea. Los cambios operados en el escenario económico internacional condujeron, entre otras cosas, a una pérdida de capacidad de los Estados nacionales como dinamizadores de la economía y con capacidad de regulación y de generación de empleo. La falta de empleo y el riesgo de exclusión del mercado de trabajo generaron dinámicas de autoempleo, de refuerzo de la solidaridad entre los actores económicos, para hacer frente a las nuevas necesidades o a aquellas que no podían ser satisfechas.

En este contexto, aparecen diferentes tipos de organizaciones que adoptan formas jurídicas y organizativas múltiples (en gran medida dependientes de las opciones legales existentes en cada país) que no tienen por qué coincidir con las formas clásicas de la economía social.

4.2 Economía social y conceptos afines.

Como se ha indicado anteriormente, el concepto de Economía Social se suele relacionar con las organizaciones más tradicionales, a saber, las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones. Han sido ellas mismas, las que aglutinadas en distintas organizaciones representativas, han ido delimitándose y definiéndose a sí mismas, mediante distintas declaraciones y cartas de principios.

Por tanto, la economía social está clásicamente asociada con las cooperativas, las organizaciones mutuales y las asociaciones. Estas organizaciones comparten el objetivo de reunir a las organizaciones autónomas cuya meta es ofrecer un servicio a sus miembros o a la comunidad sin considerar las ganancias y que incorporan procesos democráticos de toma de decisiones a pesar de algunas diferencias en términos de la distribución de los beneficios (por ejemplo, las cooperativas permiten la distribución de los excedentes en efectivo a sus miembros mientras que las asociaciones y las sociedades mutuales lo prohíben). En algunas partes del mundo (por ejemplo, Bélgica, Francia, Quebec y España), la economía social tiene el reconocimiento político y económico de las Administraciones públicas, con políticas públicas específicas de apoyo a las mismas. En estas regiones, la economía social agrupa a diversas

organizaciones, incluyendo incluso entidades financieras, organizaciones de seguros o agrícolas y, más recientemente, pequeñas iniciativas apoyadas o no por las políticas públicas.

Un concepto afín es la denominada "economía solidaria". Este concepto expresa la solidaridad como el rasgo principal de este tipo de economía a diferencia de la economía capitalista convencional. En América Latina, este término se utiliza para cubrir una amplia gama de iniciativas. En otras regiones (Francia y Quebec), este término ha sido promovido para diferenciar los componentes establecidos de la economía social (por ejemplo, cooperativas, asociaciones, sociedades mutuales) y los mecanismos y organizaciones solidarios más recientes. Esta distinción no sólo está dirigida a diferenciar a las iniciativas más tradicionales de las más recientes. Enfatiza el hecho de que algunas organizaciones más antiguas, grandes y establecidas (especialmente en el sector bancario y de seguros) ya no funcionan según sus rasgos comunes teóricos porque sus vínculos están demasiado cerca de la economía capitalista convencional (por ejemplo, debido a las fusiones y uniones). En especial, el enfoque de economía solidaria desea diferenciar de la economía social clásica a aquellas iniciativas innovadoras, más participativas y a menudo menores. Estas iniciativas son creadas frecuentemente para responder a los problemas sociales contemporáneos, como el cuidado de los niños y los ancianos, los problemas ambientales, los sistemas de intercambio y comercio local y la agricultura sostenible. Estas organizaciones o redes de economía solidaria también están más insertadas en un nivel local y se basan en un mecanismo de reciprocidad. También dependen de recursos híbridos: monetarios y no monetarios, basados en el mercado y ajenos al mercado, empleos remunerados y voluntarios.

La delimitación conceptual más reciente sobre Economía Social fue realizada el año 2002 por la Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones. En ella se destacan como propios de la economía social los siguientes principios:

- primacía de la persona y del objeto social sobre el capital,
- adhesión voluntaria y abierta,
- control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios),
- conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general,
- defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad,

- autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos,
- destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

Sobre la base de continuas declaraciones como ésta, las entidades de la Economía Social fueron plasmándose en la sociedad como una realidad diferenciada con su respectivo reconocimiento legal e institucional en las normativas de distintos países y también a nivel comunitario en la Unión Europea (tanto en el Parlamento Europeo como en el Comité Económico y Social Europeo)

4.3 Economía social y solidaria: la aproximación de la Organización Internacional del Trabajo (Naciones Unidas).

La Declaración de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sobre justicia social para una globalización equitativa, adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2008, ya reconocía que "las empresas productivas, rentables y sostenibles, junto con una economía social sólida y un sector público viable, son fundamentales para un desarrollo económico y oportunidades de empleo sostenibles". En realidad, la economía social y solidaria desempeña un papel significativo y creciente en la economía real mediante la provisión de empleo, protección social y otros beneficios sociales y económicos. Del mismo modo, el Pacto Mundial para el Empleo (2009) reconoció que "las cooperativas, desde las muy pequeñas a las grandes multinacionales, proporcionan empleos en nuestras comunidades". Debido a sus características distintivas y ventajas comparativas, incluyendo su gobierno democrático y la gestión autónoma, las empresas y organizaciones de economía social y solidaria son alentadas por un creciente número de Estados. Se están creando los marcos políticos necesarios para el desarrollo de la economía social y solidaria a escalas nacional y regional en todo el mundo. Se basa en asociaciones entre los gobiernos, los interlocutores sociales y la sociedad civil. Siguiendo esta línea en muchos Estados se están produciendo reformas de política y legales para reconocer el papel que desempeñan las cooperativas y otras organizaciones de economía social y solidaria en la reducción de la pobreza y la promoción de la inclusión social. Las empresas y organizaciones en la economía social y solidaria crean y mantienen empleos y medios de vida, amplían la protección social, fortalecen y amplían el diálogo social a todos los

trabajadores y promueven la aplicación y cumplimiento de normas para todos. En estos tiempos de crisis e inestabilidad, la promoción de la economía social y solidaria, es una forma eficaz de promover la justicia social y la inclusión social en todas las regiones. Actualmente, el concepto de economía social y solidaria figura en un gran número de acciones de la OIT, como los programas que demandan gran cantidad de mano de obra, promoción del ecoturismo y el comercio justo, apoyo a los pueblos indígenas, proyectos de desarrollo económico local, etc.

Como quedó apuntado, también para la OIT la economía social y solidaria (ESS) es un concepto que se refiere a las empresas y organizaciones, en particular las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, que específicamente producen bienes, servicios y conocimiento y a la vez persiguen objetivos económicos y sociales y promueven la solidaridad.

La ESS existe en nuestro entorno y se refiere a realidades que resultan familiares a todo el mundo: todos somos miembros de al menos una asociación, las frutas y vegetales que compramos y consumimos son frecuentemente producidos o comercializados por personas organizadas en cooperativas, muchos de nosotros tenemos cuentas bancarias en bancos cooperativos o mutuales. En varios países africanos, europeos y latinoamericanos, los seguros médicos son proporcionados por organizaciones mutuales de salud.

Concepción de la economía social: La aproximación de CIRIEC-Internacional y el Consejo Económico y Social Europeo.

Actualmente, CIRIEC-Internacional, *International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy* es la organización científica no-gubernamental de alcance internacional que a día de hoy se alza como la principal referencia académica de estudio acerca de la Economía Social (http://ciriec.es/ y http://www.ciriec.ulg.ac.be/).

De entre las múltiples propuestas de definición sobre economía social, la propuesta de definición más reciente y con mayor aval institucional es la que ha sido aceptada por el Consejo Económico y Social Europeo (CESE) y que literalmente señala:

"Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian."

Tal y como se puede apreciar, la Economía Social se define ahora en sus dos vertientes, la de mercado, en donde operan las entidades más tradicionales, y otra no de mercado, donde operan organizaciones sin ánimo de lucro.

Así pues, CIRIEC establece una definición en la que divide el sector en dos grandes grupos o subsectores: *subsector de mercado y subsector no de mercado.* Pasemos a desgranar con mayor detalle cada grupo:

a) Subsector de mercado: las entidades que forman parte de la misma, han de cumplimentar los siguientes tres requisitos de forma obligada:

- Se crean para satisfacer las necesidades de sus socios, es decir, habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad.

- Son productoras de mercado, en el sentido de que operan en él, vendiendo productos a precios económicamente significativos y de él obtienen la mayoría de recursos.
- Pueden distribuir excedentes entre sus socios-usuarios, pero no en proporción al capital aportado por cada uno de ellos, sino de acuerdo con la actividad que cada uno desempeña.

El núcleo duro de este sector lo forman cooperativas y mutualidades, pero también tienen cabida en él, los grupos empresariales de la economía social, las sociedades laborales o de responsabilidad limitada (siempre y cuando la mayoría del capital social pertenezca a los propios socios-trabajadores), o muchas de las empresas de inserción laboral. Eso sí, existe un principio que se establece como distintiva y discriminante más allá de la forma jurídica de cada organización: la gestión democrática, tanto en los órganos de decisión ("una persona, un voto"), como en el reparto de beneficios.

b) Subsector no de mercado: se incluyen asimismo, dentro de la Economía Social, entidades privadas, mayoritariamente asociaciones y fundaciones, que ofrecen servicios a terceros (a las familias, a los hogares), que pueden comercializar en los mercados pero siempre a precios económicamente no significativos, consiguen sus recursos principalmente gracias a donaciones, cuotas de socios, subvenciones etc. , y cuyos excedentes, en caso de que los hubiera, no podrían ser apropiados por los miembros del mismo.

Aunque, en comparación con la concepción más tradicional, el concepto propuesto amplíe el abanico de entidades susceptibles de formar parte de la Economía Social, se establecen unos criterios clave, ciertas características comunes, que perfilan el sector de una manera rigurosa y distintiva. Las características fundamentales de las entidades que forman parte de la economía social se resumen en:

- Entidades privadas,
- organizadas formalmente (con personalidad jurídica propia),
- con autonomía de decisión,
- con libertad de adhesión,
- con una eventual distribución de beneficios no vinculada al capital aportado,

- que ejercen una actividad económica en sí misma considerada, y
- son organizaciones democráticas.

Se concluye por lo tanto, que para los que proponen esta concepción de Economía Social, el principal criterio discriminante es la *gestión democrática*, y aunque se incluyan entidades no de mercado, se hará siempre y cuando formalicen una actividad económica reconocida y lo hagan de manera democrática

4.4 La empresa social.

La empresa social es relativamente reciente y un fuerte fenómeno emergente. En Europa y América del Norte, el fenómeno surgió en el contexto de la crisis de finales de la década de 1970 como una respuesta a las necesidades sociales insatisfechas y a los límites de las políticas sociales y laborales tradicionales para abordar la exclusión social.

Este fenómeno creció de la voluntad de algunas asociaciones voluntarias para generar empleo para las personas excluidas del mercado laboral tradicional y de empresarios individuales que querían administrar negocios pero con marcados objetivos sociales. Existen diferentes definiciones de la empresa social. Algunos han definido a las empresas sociales de una forma sencilla pero eficaz, son “organizaciones que buscan soluciones empresariales a los problemas sociales”.

La OIT ha definido a las empresas sociales en los siguientes términos:

- Son aquellas empresas que tienen un propósito social primario, que está claramente enunciado como su objetivo principal.

- Utilizan un modelo empresarial financieramente sostenible, con una perspectiva realista de generar suficientes ingresos para exceder los costos y de tener una proporción significativa de sus ingresos a partir de las ganancias (a diferencia de las subvenciones o donaciones).

- Son responsables ante sus accionistas, con un mecanismo adecuado para asegurar la responsabilidad a los beneficiarios y medir y demonstrar su impacto social.

Las empresas sociales difieren de otros tipos de organizaciones descritos anteriormente porque su propiedad no es necesariamente colectiva. También difieren de las empresas lucrativas porque no solamente buscan ganancias financieras sino también generar beneficios sociales en virtud del tipo de productos o servicios que comercializan, el perfil de los trabajadores que participan en ella (por ejemplo, trabajadores poco cualificados o trabajadores empleados bajo esquemas de integración vocacional) y la asignación de las ganancias financieras que son generadas.

La empresa social enfatiza que el modo de pensar y el comportamiento empresariales pueden manifestarse en cualquier parte y que la actividad económica combina la rentabilidad y el cambio social. En ese sentido, frecuentemente son organizaciones híbridas ya que hacen negocios y a la vez promueven los valores sociales. También se caracterizan a menudo por un gobierno y propiedad de varios accionistas (por ejemplo, reúnen a usuarios, fundadores, financiadores, autoridades locales, etc.) que de alguna manera garantizan el propósito social de la empresa. Las empresas sociales también se caracterizan por tener una democracia económica. Esta democracia económica es frecuentemente traducida en límites del poder de votación y límites a la distribución de las ganancias del capital (por ejemplo, límites en la distribución de los beneficios y bloqueo a la venta de activos). Desde la década de 1990, las empresas sociales son formas legales reconocidas en varios países. La empresa social es promovida por muchas redes y organizaciones que han lanzado importantes iniciativas durante varios años para identificar y alentar a los empresarios sociales y las empresas sociales.

En los últimos años el enfoque de empresa social es, en alguna medida, más abierto ya que hace énfasis en el papel de las empresas sociales individuales y su propósito social, sin otros criterios relacionados con la propiedad colectiva o la distribución de los excedentes que son particularmente importantes desde la perspectiva social y solidaria.

4.5 Rasgos comunes de las organizaciones de Economía Social y Solidaria (OESS).

A pesar de las diversas formas organizativas, las organizaciones y empresas de economía social y solidaria (OESS) tienen rasgos comunes que las diferencian de las empresas y organizaciones públicas y privadas.

El principal rasgo distintivo de una organización social y solidaria es que produce bienes y servicios. Se suele enfatizar el hecho de que el propósito de la economía social tiene que ver más con la producción de bienes y servicios que con la maximización de las ganancias. Las ganancias son esenciales para la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones y empresas. Pero en las OESS, los beneficios no son la meta fundamental, y su utilización o distribución debe cumplir reglas específicas inherentes a las estructuras jurídicas que conciernen a los miembros de la organización o son negociadas colectivamente por ellos. Por supuesto, nada puede evitar que las OESS generen excedentes. Es más, los beneficios son necesarios para la viabilidad de estas empresas y organizaciones económicas. Pero las diferencias entre las OESS y las empresas lucrativas incluyen que este objetivo es secundario para las primeras así como también varía la forma en que se producen estas ganancias y excedentes y las reglas para su redistribución entre las personas que han contribuido a generarlos con su trabajo, capital o cualquier otro recurso.

Debido a que las economías de la mayoría de los países operan según los principios del mercado, los bienes y servicios aportados por las OESS son comercializados en esos mercados y compiten con los bienes, productos y conocimientos de otros operadores privados. Sin embargo, en ciertos casos (particularmente con los servicios sociales), las reglas del servicio público sirven de referencia.

La economía social también puede tener que crear mercados especiales (como el mercado de comercio justo) donde los principios de la economía de mercado (particularmente la competencia) se combinan con ciertos rasgos (por ejemplo, la no explotación laboral infantil o la protección ambiental).

Principios operativos comunes:

- Participación: los miembros, usuarios o beneficiarios de las OESS tienen la oportunidad de ser dueños de la organización o participar activamente en el proceso de toma de

decisiones. Al otorgar a los miembros o los beneficiarios/usuarios la capacidad de participar equitativamente en la toma de decisiones, estas organizaciones establecen métodos operativos participativos. Esta participación puede existir de diversas formas. En las cooperativas, las sociedades mutuales y las asociaciones, el principio es, en teoría, "una persona, un voto". Este principio tiene el objetivo de asegurar que las diversas contribuciones de los miembros individuales (por ejemplo, trabajo, contribución en especie, dinero) reciban igual reconocimiento y que ninguna de estas formas de ingreso (como el dinero) sea valorada más que otras o reciba mayor peso en la organización y en la toma de decisiones. En algunas OESS, el proceso de toma de decisiones puede ser diferente (por ejemplo, las decisiones se toman por unanimidad). El grado de participación puede por tanto variar ampliamente de un tipo de empresa u organización a otra, incluso entre las organizaciones que comparten el mismo estatus legal. Las formas de participación pueden ser incluso más variadas cuando involucran a interlocutores adicionales (por ejemplo, miembros, beneficiarios, usuarios) o como resultado de las particularidades de algunos sectores en los que operan las OESS.

La posibilidad de control y de imponer sanciones, que es inseparable de la participación, garantiza que las decisiones que se tomen estén en línea con los objetivos acordados originalmente y el espíritu de la organización. La naturaleza participativa de la toma de decisiones diferencia a las OESS de las empresas lucrativas privadas o las empresas públicas, en las cuales las sanciones son impuestas por el mercado o el voto. En el análisis final, estos mecanismos y procedimientos operativos garantizan la confianza del usuario, miembro o beneficiario en la organización de economía social y en sus dirigentes, ya sean electos (como en el caso de las cooperativas) o no (como en el caso de las empresas sociales).

- Solidaridad e innovación: los métodos operativos de las organizaciones de economía social son descritos frecuentemente como basados en la solidaridad. En realidad, como se ha visto anteriormente, algunos autores prefieren utilizar el término "economía solidaria" precisamente para enfatizar esta dimensión. Los métodos operativos basados en el principio de la solidaridad tienen el objetivo de incluir más que excluir; sus metas no están limitadas a acumular capital o generar ganancias, pero incluyen la utilización de recursos para lograr los objetivos que beneficiarán a los iniciadores, así como a los trabajadores y usuarios/beneficiarios involucrados. Es este

aspecto solidario el que también explica por qué la flexibilidad y la innovación son a menudo, rasgos de estas organizaciones. El objetivo fundamental es encontrar soluciones y satisfacer las necesidades que cambian y evolucionan constantemente. Los estrechos vínculos que estas organizaciones mantienen con los usuarios/beneficiarios (ya sean miembros de la organización o no) sin confinarse a las "señales del mercado" significan que se centran constantemente en adaptarse para continuar cumpliendo esta función.

- Participación voluntaria y autonomía: un rasgo distintivo de las cooperativas, las sociedades mutuales y otras asociaciones es que las personas no están obligadas a participar; lo hacen libre y voluntariamente.

- Dimensión colectiva: el surgimiento de las OESS es el resultado de la voluntad de las personas y/o grupos que aúnan sus fuerzas para satisfacer sus propias necesidades o las de otros. La cohesión social y la identidad colectiva virtualmente están asociadas sistemáticamente con la economía social. Tradicionalmente, este factor colectivo diferencia a las OESS de las empresas privadas lucrativas, donde el empresario (concebido como un individuo) es presentado como la fuerza motriz detrás de la iniciativa. La dimensión sistemáticamente colectiva de las OESS puede ponerse en duda. Para las cooperativas, las sociedades mutuales y las asociaciones, las condiciones en que surgen (por ejemplo, necesidades colectivas o necesidades comúnmente compartidas) y sus métodos operativos reflejan una dimensión colectiva, particularmente en términos de fuentes de recursos, métodos de toma de decisiones y distribución de beneficios. Sin embargo, en la práctica real, esta dimensión colectiva no existe en la misma medida en todas las empresas y organizaciones. Puede estar presente en ciertos momentos en la vida de una organización (al comienzo, en particular) y entonces deteriorarse (particularmente cuando la organización se profesionaliza), aunque la organización no tiene necesariamente que perder de vista sus objetivos iniciales o filosofía.

- Añadiremos nosotros la cooperación como un rasgo esencial en la OESS. La no existencia de una jerarquía tradicional, la igualdad de derechos, la forma de su fundación y prácticamente todas las características que impregnan el nacimiento y

desarrollo de una organización de economía social y solidaria, solo pueden darse desde la total cooperación entre las personas.

Clasificación institucional de las OESS

Por lo que respecta a España, desde un punto de vista no jurídico, sino del sector institucional en el que se sitúan, se clasificarían las entidades de economía social y solidaria de la siguiente manera:

- Productores de mercado:
    - Sociedades no financieras:
        - Cooperativas.
        - Sociedades Laborales.
        - Empresas de inserción y Centros Especiales de Empleo.
        - Sociedades Agrarias de Transformación.
        - Cofradías de pescadores.
        - Empresas mercantiles no financieras controladas por la Economía Social y otros productores de mercado privados.
        - Otros productores de mercado privados.
    - Sociedades financieras:
        - Cooperativas de Crédito (Cajas Rurales y Cajas Laborales y Populares).
        - Secciones de Crédito de las Cooperativas.
        - Mutuas de seguros.
        - Mutualidades de Previsión Social.
        - Cooperativas de Seguros.
- No productores de mercado:
    - Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (ISFLSH):
        - Asociaciones de acción social.

- Fundaciones de acción social.
- Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares.

La cooperación en la economía social

Como es fácilmente deducible por lo visto hasta el momento, la cooperación es inherente a la economía social. Es impensable cualquier fórmula de economía social sin la cooperación entre los actores de cualquier organismo o empresa de la economía social o solidaria.

En el ámbito de cualquiera de las fórmulas que hemos visto de economía social podemos contemplar como siempre es necesaria la cooperación entre todos aquellos que integran el correspondiente organismo de economía social y solidaria, tanto desde el ámbito fundacional como cuando vaya ampliando el organismo su base de socios y colaboradores.

Por tanto, la cooperación es intrínseca a la economía social y no puede darse ésta sin aquella. Esto no significa que no puedan darse actuaciones con fines sociales o solidarios desde empresas u organizaciones con un enfoque tradicional y netamente capitalista, pero se dan desde un enfoque más paternalista y, desde luego, tendrían lugar sin el enfoque democrático típico de las OESS y sin la cooperación intrínseca a las mismas.

4.6 La empresa y la economía social: nuevas perspectivas de cooperación.

Hasta ahora, en el ámbito de la economía de mercado, hemos visto una concepción tradicional y clásica de la economía social, vinculada a la propiedad de la empresa por los trabajadores (cooperativas de trabajo, sociedades laborales, limitadas o anónimas) y donde, de forma directa e indirecta se desprende que los socios o los socios usuarios de esas fórmulas cooperativas, intrincadas en la economía social, son siempre personas físicas.

Pero desde hace años se observa que viene produciéndose una cooperación empresarial, entre pequeñas empresas, que también conlleva un cierto grado de economía social. Y aunque no tan extendida como sería deseable, se va expandiendo lentamente.

Aunque esta concepción más laxa de la economía social abandone principios clásicos de la misma no por ello deja de cumplir otros, especialmente en zonas rurales, poblaciones y comarcas. Se trataría, como se ha apuntado, de incluir a sociedades capitalistas, pero de

dimensión reducida, en el ámbito de la economía social, y eso sólo puede darse a través de la cooperación.

Un breve diagnóstico de la economía nacional nos hace concluir rápidamente, y en este punto la coincidencia es unánime entre analistas, que uno de los grandes lastres de la economía española es el tamaño de sus empresas. Además, aunque en el mundo de las empresas se puedan revestir formas jurídicas similares, hablamos de las sociedades de capital, a nadie se le escapa que poco tiene que ver una sociedad con un par de trabajadores con una multinacional con miles de ellos implantada en diversos continentes.

En muchas micro PYME que con frecuencia suponen una forma de autoempleo e iniciativa veremos que existe innovación, talento, buenos productos y buenos servicios, pero muchos proyectos mueren por falta de capacidad y de dimensión mínima (obviamente de recursos financieros mínimos también) y aquellas empresas que subsisten tienen, en muchas ocasiones, dificultades para ganar su cuota de mercado o resistir frente a las grandes corporaciones. Es una situación reiterada que se produce entre muchos emprendedores y nuevas empresas o, también, entre aquellos no tan noveles pero que todavía tienen una dimensión mínima.

Ante estas situaciones, pocas alternativas quedan a las empresas más allá de resistir o esperar la aparición de un "ángel" que aporte el capital financiero necesario. Sin embargo, las pequeñas empresas y micro PYME pueden en muchas ocasiones paliar las carencias y debilidades provocadas por su reducida dimensión mediante la cooperación entre ellas, en definitiva, la unión de fuerzas. Desde ese punto de vista la cooperación puede reforzar la economía social ya que permite la supervivencia o crecimiento de esas pequeñas empresas que difícilmente resistirían solas o cuya capacidad de crecimiento se encuentra cercenada por su tamaño. La existencia de un velo jurídico (forma societaria capitalista) en muchas de esas empresas o de trabajadores por cuenta ajena en las mismas, no puede impedirnos ver que ese tejido empresarial de PYME puede a través de la cooperación entre las mismas desarrollar una forma de economía social.

La cooperación como fórmula de desarrollo de la economía social entre personas físicas o jurídicas es un elemento crucial. Pero se encuentra con un obstáculo notable: el individualismo empresarial. Y esto es aplicable tanto para personas físicas como jurídicas. Es algo innato, probablemente cultural, que está presente en el carácter de muchos emprendedores y empresas.

Una labor de pedagogía y de sensibilización constante en este sentido debe de realizarse con carácter permanente para promover la cooperación y, por ende, la economía social.

4.7 Formas jurídicas para la economía social en España.

Ante todo, hay que tener en cuenta la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Las formas jurídicas básicas para el desarrollo de la economía social en nuestro país son las Sociedades Cooperativas (con una regulación marco a nivel estatal y una descentralización en diferentes normas autonómicas), las Sociedades laborales (limitadas y anónimas), las fundaciones y las mutualidades.
Sin embargo, una concepción amplia de la economía social como la que se ha propuesto, orientada a la cooperación entre pequeñas empresas nos haría incorporar a una nueva forma jurídica: la Agrupación de Interés Económico.

Pasaremos a describir brevemente el concepto y características de cada una de ellas.

4.7.1 Sociedades Cooperativas.

Reguladas a nivel estatal por la Ley 27/1999 del 16 de julio, de Cooperativas y con desarrollo en la legislación autonómica andaluza a través de La Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas y su Reglamento, aprobado por Decreto 123/2014.

Las sociedades cooperativas andaluzas son empresas organizadas y gestionadas democráticamente que realizan su actividad de forma responsable y solidaria con la comunidad y en las que sus miembros, además de participar en el capital, lo hacen también en la actividad societaria prestando su trabajo, satisfaciendo su consumo o valiéndose de sus servicios para añadir valor a su propia actividad empresarial.
Vemos como en la propia definición legal se recogen muchos de los conceptos característicos de la economía social y de las entidades de economía social indicados anteriormente.

En definitiva estamos ante una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales,

encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Características:

- Adhesión libre, voluntaria y abierta a los que cumplan con los requisitos mínimos exigidos. Se aplica el denominado principio de "puertas abiertas", siendo libre tanto la entrada como la salida de la misma.

- Gestión democrática de la sociedad y en condiciones de igualdad entre todos los socios.

- La participación económica de los socios en la cooperativa no se basa en el capital aportado sino en su participación o aportación a la misma (trabajo, servicios, etc.).

- Obligaciones de la Cooperativa para sus asociados, básicamente de formación, información y educación.

- Autonomía e independencia de cualquier organismo o entidad pública o privada.

- El interés por la comunidad y por el desarrollo sostenible y la cohesión económica y social a nivel local.

Cooperativa de trabajo asociado: de entre las variadas formas que permite la sociedad cooperativa se encuentra la cooperativa de trabajo asociado. Es aquella que tiene por objeto

proporcionar a sus socios puestos de trabajo, mediante su esfuerzo personal y directo, a tiempo parcial o completo, a través de la organización en común de la producción de bienes o servicios para terceros. También podrán contar con socios colaboradores.

Los socios trabajadores tienen derecho a percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, percepciones a cuenta de los excedentes de la cooperativa denominados anticipos societarios que no tienen la consideración de salario, según su participación en la actividad cooperativizada.

Régimen de la Seguridad Social: los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado disfrutarán de los beneficios de la Seguridad Social, pudiendo optar la cooperativa entre las modalidades siguientes:

- Como asimilados a trabajadores por cuenta ajena. Dichas cooperativas quedarán integradas en el Régimen General o en alguno de los Regímenes Especiales de la Seguridad Social, según proceda, de acuerdo con su actividad.
- Como trabajadores autónomos en el Régimen Especial correspondiente. Las cooperativas ejercitarán la opción en los Estatutos.

Medidas de fomento para la creación de empleo: serán de aplicación a los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado y a los socios de trabajo de las otras clases de cooperativas todas las normas e incentivos sobre trabajadores por cuenta ajena que tengan por objeto la consolidación y creación de empleos estables, tanto las relativas a la Seguridad Social como a las modalidades de contratación.

4.7.2 Sociedades Laborales.

Las sociedades laborales son típicas del entorno jurídico español. Cabe mencionar que actualmente está en proyecto una nueva Ley de Sociedades Laborales y Participadas.

Las sociedades laborales son aquellas Sociedades Anónimas o de Responsabilidad Limitada de naturaleza mercantil, en las que la mayoría del capital social es propiedad de trabajadores que presten en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido.

Forman parte de una sociedad laboral:

- Por un lado, los socios trabajadores que, como tales, prestan sus servicios retribuidos de forma directa y personal, con una relación laboral por tiempo indefinido y a la vez son propietarios de acciones o participaciones sociales de «clase laboral», que en su conjunto supondrán al menos el 50,01 por 100 del capital social.

- Por el otro, los socios no trabajadores. Personas físicas o jurídicas (públicas o privadas) que son propietarios de acciones o participaciones sociales de la clase general sin relación laboral con la sociedad laboral.

- Finalmente, los trabajadores asalariados (contratados de forma temporal o por tiempo indefinido). Para determinar el número máximo de trabajadores asalariados fijos deberá tenerse en cuenta que el número de horas-año trabajadas por éstos no podrá ser superior al 15 por 100 del total de horas-año efectuadas por los socios trabajadores. Si la sociedad tuviera menos de 25 trabajadores, el porcentaje no podrá ser superior al 25 por 100 del total de horas-año realizadas por los socios trabajadores. Para el cálculo de estos porcentajes no se tomarán en cuenta los trabajadores con contrato de duración determinada y los trabajadores con discapacidad psíquica en grado igual o superior al 33 por 100 con contrato indefinido. Las sociedades existentes que superen estos límites, deberán reducirlos en el plazo máximo de tres años, con un mínimo de una tercera parte por año.

Régimen económico.

El capital social: el capital social estará dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales. Las acciones y participaciones se dividirán en dos clases: las que sean propiedad de los trabajadores, cuya relación laboral sea por tiempo indefinido, se denominarán «clase laboral», y las restantes, «clase general». No será válida la creación de acciones de «clase laboral» sin derecho de voto.

Ningún socio podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por el

Estado, las Comunidades Autónomas, las Entidades locales o las Sociedades públicas participadas por cualquiera de tales instituciones, así como las Asociaciones u otras entidades sin ánimo de lucro, en cuyo caso la participación podrá superar dicho límite, sin alcanzar el 50 por 100 del capital social.

Beneficios fiscales: las Sociedades Laborales que reúnan los requisitos de estar inscritas y calificadas en el Registro oficial correspondiente y que destinen al Fondo de Reserva (en el ejercicio en el que se produzca el hecho imponible) el 25 por 100 de los beneficios líquidos de dicho ejercicio, podrán gozar en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados de los siguientes beneficios tributarios:

- Bonificación del 99 por 100 de las cuotas que se devenguen por modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas, por la adquisición, por cualquier medio admitido en Derecho, de bienes y derechos provenientes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la Sociedad Laboral.

- Bonificación del 99 por 100 de la cuota que se devengue por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por la escritura notarial que documente la transformación bien de otra sociedad en sociedad anónima laboral o sociedad limitada laboral, o entre éstas.

- Bonificación del 99 por 100 de la cuota que se devengue por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por las escrituras notariales que documenten la constitución de préstamos, incluidos los representados por obligaciones o bonos, siempre que el importe se destine a la realización de inversiones en activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social.

- En el impuesto de Sociedades, libertad de amortización de los elementos del inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias de las sociedades anónimas laborales y de las sociedades limitadas laborales afectos a la realización de sus actividades, adquiridos durante los cinco primeros años a partir de la fecha de su calificación.

Encuadramiento en el Sistema de la Seguridad Social: los socios trabajadores de las Sociedades Laborales, cualquiera que sea su participación en el capital social dentro del límite establecido en el artículo 5 de la Ley 4/1997, y aun cuando formen parte del órgano de administración social, tendrán la consideración de trabajadores por cuenta ajena a efectos de su inclusión en el Régimen General o Especial de la Seguridad Social que corresponda por razón de su actividad, y quedarán comprendidos en la protección por desempleo y en la otorgada por el Fondo de Garantía Salarial, cuando estas contingencias estuvieran previstas en dicho Régimen.

4.7.3 Mutualidades de previsión social.

Se regulan básicamente por el Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados y por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de mutualidades de previsión social además de por diversas normativas autonómicas y complementarias.

Concepto: las mutualidades son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social pública.

Las mutualidades son entidades con personalidad jurídica, pero sin ánimo de lucro, que están constituidas libremente por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca ante riesgos eventuales, cubriéndose su capital mediante aportaciones periódicas de los mutualistas.

Características: cumplen el principio de identidad o unidad, realizándose la actividad principal exclusivamente con los socios.

- La mutualidad es dirigida por los propios asegurados, que son socios de la misma, correspondiéndoles también el resultado obtenido.

- Igualdad de derechos y obligaciones de los mutualistas, sin perjuicio de la prima o cuota a pagar por las coberturas de seguro o de previsión social.

- Asignación del excedente del contenido económico atendiendo a dos destinos: la formación de un patrimonio propio de la mutualidad que sirva de garantía para hacer frente a sus compromisos y al reparto de los beneficios obtenidos, entre todos los mutualistas.

    - La condición de tomador del seguro o de asegurado será inseparable de la de mutualista.

    - En su constitución deberán concurrir al menos 50 mutualistas.

Precisamente la necesidad de un gran número de mutualistas para poder desempeñar los fines propios de una mutualidad hace difícil su utilización en ámbitos rurales o en zonas locales sin gran población.

4.7.4 Fundaciones.

Su norma básica estatal es la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y en el ámbito de Andalucía también por la Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Concepto: la ley nacional define a las fundaciones como las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.
Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley.
Entre los fines de interés general de una fundación pueden comprenderse la defensa de los derechos humanos, la asistencia social e inclusión social, los derechos civiles, fines educativos o culturales, etc.

Características:

- Tienen personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de Fundaciones. En el caso de Andalucía, en el Registro Público de

Fundaciones de Andalucía, especialmente para aquellas fundaciones que desarrollen básicamente su actuación en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

- Pueden constituir fundaciones las personas físicas y las jurídicas, públicas o privadas.

- Su órgano de gobierno básico es el Patronato, con un mínimo de tres miembros y que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

- La fundación destinará su patrimonio y sus rentas a los fines fundacionales y los Estatutos de la Fundación.

- Está obligada a dar información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

- Para su funcionamiento, los fundadores deben aportar una dotación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase y ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. Se presumirá suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los 30.000 euros.

4.7.5 Las Agrupaciones de Interés Económico.

Encuadramos esta forma jurídica dentro de las modalidades de economía social si entendemos ésta con un concepto muy amplio y laxo, que comprende micro PYME o pequeñas empresas que puedan cooperar entre ellas como se apuntó previamente.

Introducida en España a partir de una Directiva europea en 1991, la A.I.E. encuentra su correlato en otras legislaciones europeas con terminologías similares. En España se rige por la Ley 12/1991 de 29 de abril de Agrupaciones de Interés Económico.

Concepto: La AIE es una sociedad mercantil que tiene por finalidad facilitar el desarrollo o la mejora de los resultados de la actividad de sus socios. Su objetivo se limitará exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios.

Características:

- Sociedad personalista por excelencia: lo que importa es el socio que está en la A.I.E. y las empresas se unen por las cualidades de ese socio.
- La A.I.E. posee naturaleza mercantil y plena capacidad jurídica y de obrar.
- Ausencia de ánimo o finalidad de lucro en sí misma.
- Actividad auxiliar a la de los socios.
- No es necesario capital social.
- Responsabilidad subsidiaria y solidaria de los socios respecto de las deudas de la A.I.E.
- Régimen fiscal especial. Exenciones en determinados impuestos a la constitución (ITP y AJD) y un régimen especial en el impuesto de sociedades que implica una transparencia fiscal tanto de las bases imponibles positivas como negativas en proporción a la participación de cada socio.
- Facilidad para darse de baja (comunicación con tres meses de antelación).
- Organización y Administración similar a las de las sociedades mercantiles (Junta de Socios y Órgano de Administración).
- Unanimidad de los socios existentes para la admisión de uno nuevo (esencial por su carácter personalista).

Capítulo 5. COOPERACIÓN EMPRESARIAL E INTERNACIONALIZACIÓN[1].

La globalización es el proceso más destacado al que se enfrentan las empresas y el mundo en general desde el último tercio del siglo XX. Este fenómeno ha propiciado la proliferación de competidores en mercados domésticos y en mercados exteriores, de manera que, a la mayoría de las empresas, y sobre todo en el caso de las PYME, no les queda de otra que internacionalizar su negocio si quieren sobrevivir en el mercado.

La internacionalización aporta indudables beneficios a las empresas en términos de rentabilidad, producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, imagen, diversificación de riesgos, etc. Sin embargo, también plantea una serie de dificultades financieras, comerciales, culturales, logísticas, legales, etc., difíciles de afrontar en solitario por una PYME dados sus limitados recursos y capacidades (Comisión Europea, 2007).

En este contexto global, las PYME llevan a cabo principalmente dos tipos de estrategias (Vidal 2000; Dirección General de Política de la Pyme, 2003 a; Escribá *et al.,* 2003; Gemser *et al.,* 2004):

a. Aumentar la dimensión empresarial vía fusiones y adquisiciones.

b. Desarrollar acuerdos de cooperación empresarial.

Como ya sabemos, estamos ante un acuerdo de cooperación empresarial en aquellos casos en los que dos o más compañías ponen en común recursos y capacidades para lograr unos objetivos comunes. Si además añadimos el factor globalización, uno de los objetivos a conseguir será el introducirse en nuevos mercados exteriores, es decir, internacionalizarse.

Esta colaboración permite a las empresas cooperantes crear ventajas competitivas necesarias para poder salir al exterior, las cuales serían imposibles de adquirir de manera aislada.

[1] Para este capítulo ver Raúl Mínguez Fuentes: 'Cooperación para la Internacionalización como estrategia de Expansión Exterior de la PYME'.

De esta forma, si somos una empresa y nos asociamos con otras para emprender la aventura internacional, conseguiremos reducir el riesgo que se deriva de la misma, así como una disminución en los costes de acceso a los mercados, información y tecnologías. En general, conseguiremos una mejora de la posición competitiva y una aceleración del proceso de internacionalización.

Las distintas formas de cooperación empresarial para la internacionalización varían en función de los distintos criterios que se muestran en el siguiente cuadro.

De esta forma, podemos distinguir varios tipos de acuerdos en función de las diversas áreas funcionales que abarque el mismo, siendo éstas:

- Cooperación comercial.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación productiva.
- Cooperación financiera.

- Otras formas de cooperación: aquí cabría destacar la cooperación en el marketing, en la selección y formación de los recursos humanos o en el servicio post-venta, entre otras.

Las distintas figuras resultantes de estos tipos de cooperación son las mismas que hemos mencionado en el capítulo 3, de manera que aquí solamente las volveremos a nombrar (véase CUADRO 2), siendo necesario volver al capítulo 3 para un análisis en detalle de cada figura.

CUADRO 2
TIPOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

Objetivos de la cooperación	Figuras de cooperación
1. Comercial	• Consorcio de exportación • Club de empresas • Antena colectiva • Piggy back • Distribución comercial recíproca/cruzada • Joint-Venture comercial
2. Tecnológica	• Transferencia tecnológica • I+D+I compartido • Licencia de patentes y marcas
3. Productiva	• Central de compras • Cooperación en la fabricación, ensamblaje • Implantación productiva
4. Financiera	• Adquisición apalancada • Sociedad de intermediación

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

Podemos indicar varias características que tienen en común todos los acuerdos para la internacionalización (Dirección General de Política de la Pyme, 2000; Consejo Superior de Cámaras e ICEX, 2005; Ojeda, 2009):

- En el acuerdo se establecen los objetivos del proyecto de internacionalización, que serán comunes a todas las empresas participantes.
- Las empresas tienen que tener algún tipo de complementariedad entre ellas.
- El acuerdo tiene siempre una duración temporal limitada.

- Las empresas participantes ceden una parte de la actividad internacional al resto de socios, de manera que todos tienen su papel clave en la internacionalización.

Características de la cooperación para la internacionalización de empresas españolas.

Las Cámaras de Comercio españolas llevaron a cabo una investigación, en el año 2007, sobre la relevancia que tenía la cooperación empresarial a la hora de expandirse a nuevos mercados internacionales (Consejo Superior de Cámaras, 2007). Para ello, se realizó una encuesta a 778 compañías, todas radicadas en España y con capacidad de decisión en su posicionamiento internacional.

Las conclusiones de dicha investigación fueron las siguientes:

- Tal y como muestra el gráfico 1, casi un tercio de las empresas coopera con otras compañías para introducirse en nuevos mercados extranjeros. Además, de este tercio, el 20,4% coopera solo con un socio en el destino internacional de interés.

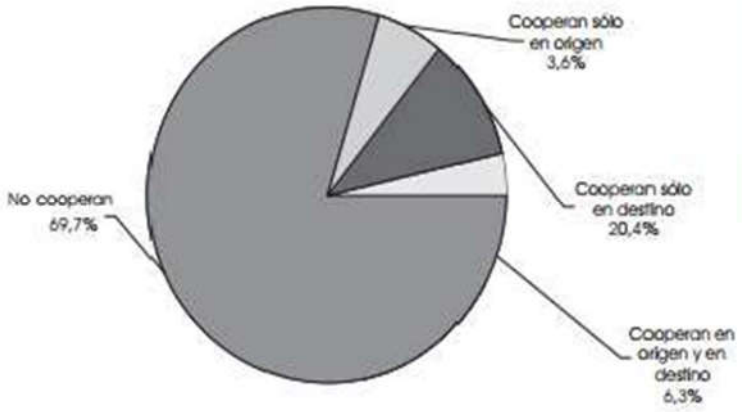


GRÁFICO 1

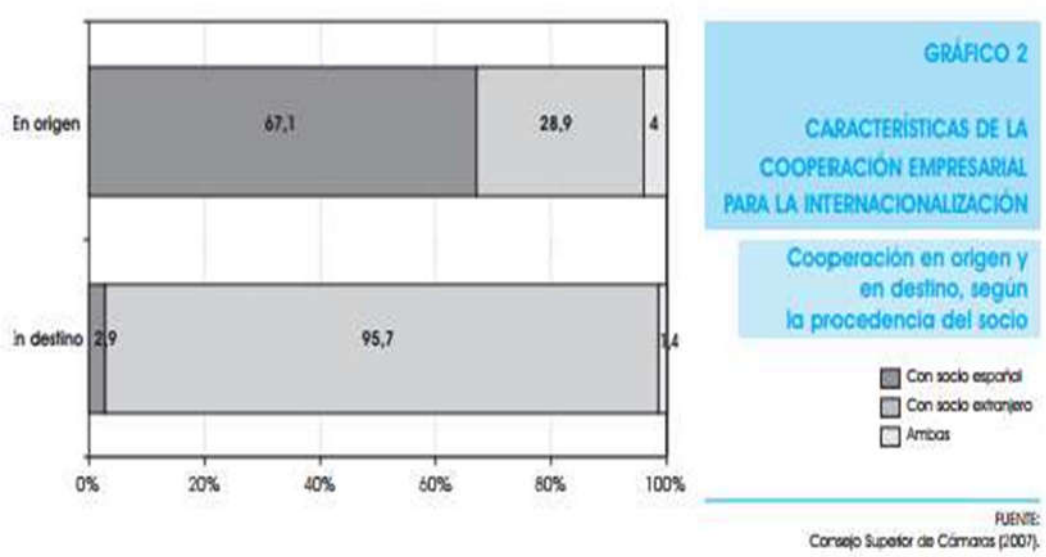
LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS Y LA COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Cooperación en el acceso a mercados exteriores

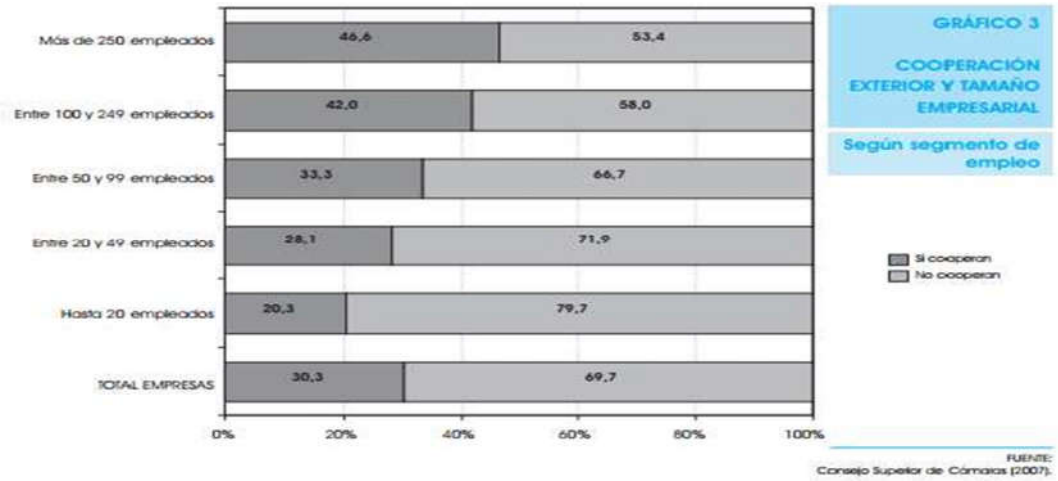
FUENTE:
Consejo Superior de Cámaras (2007).

- El gráfico 2 nos muestra, dentro de las empresas que cooperan, qué porcentaje lo hace en origen o en destino en función de la procedencia de las empresas asociadas. Así, observamos que, cuando la cooperación parte del origen, el socio elegido es

mayoritariamente español (en el 67,1% de los casos), mientras que, cuando la colaboración se entabla en destino, en el 95,7%, los socios suelen ser extranjeros.



- Además, es evidente que la cooperación para la internacionalización es una práctica relacionada con el tamaño empresarial. Si observamos el gráfico 3, vemos que cuanto más grande es el tamaño de la empresa en términos de número de trabajadores, mayor es el porcentaje de empresas que utilizan la cooperación como herramienta para la internacionalización.



- Asimismo, otra tendencia que se muestra de esta investigación es la estrecha relación de la cooperación exterior con el grado de interacción habitual con el entorno. Así, las empresas pertenecientes a un grupo, o miembros de asociaciones sectoriales o de

exportadores, son más proclives a establecer acuerdos para internacionalizarse (cuadro 3).

CUADRO 3
CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA
Actividad exterior según pertenencia a asociación sectorial o de exportadores

	Act. Exterior (% respuestas afirmativas)	Dist. Porcentual según(*):		Cooperan (% resp. Afirmativas)	Inv. Exterior (% resp. afirmativas)
		Exportan	Exportan e importan		
Pertenece a asoc. sectorial	**83,5**	**29,7**	**69,7**	**39,3**	**33,3**
No pertenece a asociación sectorial	80,0	28,0	67,2	31,2	21,3
Pertenece a asociación exportadores	**96,5**	**37,1**	62,3	**45,5**	**37,0**
No pertenece a asociación exportadores	77,4	27,1	**70,2**	33,0	26,0
Total empresas consultadas	82,0	29,0	69,0	37,0	30,0

Multirespuesta. En negrita los valores iguales o superiores a la media del conjunto.

(*) La diferencia hasta el porcentaje señalado como actividad exterior corresponde a las empresas que realizan únicamente importación.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

- Por su parte, en relación a las herramientas que utilizan las empresas para comercializar en el exterior, de los datos que muestra el cuadro 4, podemos destacar que para el 76,5% de las compañías la vía habitual de acceso a otros mercados es la de venta directa. En segundo lugar, destaca el recurso a los distribuidores comerciales y los agentes, como mecanismo de delegación con un coste limitado y controlado.

  Por otro lado, dentro de las compañías que apuestan por la cooperación, vemos que las figuras de acuerdos que resultan más costosas y sofisticadas son más habituales entre las empresas de mayor tamaño. Esto es así, porque las empresas más grandes, en principio, tienen más recursos para poder adoptar figuras más complejas. Por este motivo, determinadas modalidades de cooperación para la internacionalización presentan un papel meramente teórico para las empresas más pequeñas, convirtiéndose éstas en opciones conforme las compañías van creciendo. Este es el caso, por ejemplo, de una 'joint-venture' comercial (4,9% en el caso de las compañías de menos de 20 trabajadores y 29,3% para las de más de 250 empleados) o de un consorcio en origen (2,5% frente a 19,0%).

CUADRO 4
HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN EN MERCADOS EXTERIORES
Empresas que las utilizan según segmento de empleo

Herramientas de comercialización	Total empresas (*)	Segmento de empleo (% resp. afirmativas)				
		Hasta 20	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	Más de 250
Figuras sin cooperación/acuerdo						
Venta directa	76,5	76,2	75,2	73,3	78,2	86,2
Distribuidores	60,7	52,8	61,8	63,6	66,7	63,8
Agentes/comisión	59,3	49,1	61,1	70,3	60,9	56,9
Representante asalariado	25,3	19,5	27,5	23,3	28,7	32,8
Filial comercial propia en destino	19,1	9,8	12,4	12,8	36,8	55,5
Figuras con cooperación/acuerdo						
Joint-Venture comercial	9,5	4,9	4,8	10,2	14,9	29,3
Consorcio origen	5,8	2,5	5,2	5,9	4,6	19,0
Consorcio destino	5,1	4,9	3,3	4,3	3,4	15,5
Red distribución ajena	13,9	11,6	10,9	16,2	21,8	13,8
Empresa comercial con socio destino	6,9	4,9	5,7	5,1	9,3	17,2
Empresa comercial con socio en origen	2,2	1,2	1,9	2,5	1,1	6,9

(*) Sobre el total de empresas con actividad comercial exterior.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

- Por último, en el cuadro 5 se analiza el porcentaje de empresas que utilizan la figura de implantación productiva y tecnológica en mercados exteriores. Detectamos aquí que a la hora de realizar una implantación, es mucho mayor el porcentaje de empresas que deciden asociarse que las que deciden implantarse en solitario, ya que el volumen de recursos necesarios para esta modalidad de internacionalización es mucho mayor que el de otras figuras.

CUADRO 5
HERRAMIENTAS DE IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA Y TECNOLÓGICA EN MERCADOS EXTERIORES
% de empresas en cada segmento de empleo que declaran utilizar las figuras de implantación productiva y tecnológica

	Segmento				
	Hasta 20 empleados	De 20 a 49 empleados	De 50 a 99 empleados	De 100 a 250 empleados	Más de 250 empleados
Implantación productiva propia en destino	7,3	6,7	6,8	15,1	32,2
Alianza productiva con socio en destino	7,9	9,1	9,3	11,6	22,4
Implantación productiva con socio en origen	1,8	3,8	5,9	3,5	11,9
Implantación productiva con socio en destino	6,1	3,8	5,9	8,1	8,5
Acuerdos de transferencia tecnológica/know how	9,7	4,8	12,8	17,4	18,6
Cooperación internacional para I+D nuevos productos	9,1	8,2	8,5	15,1	20,3

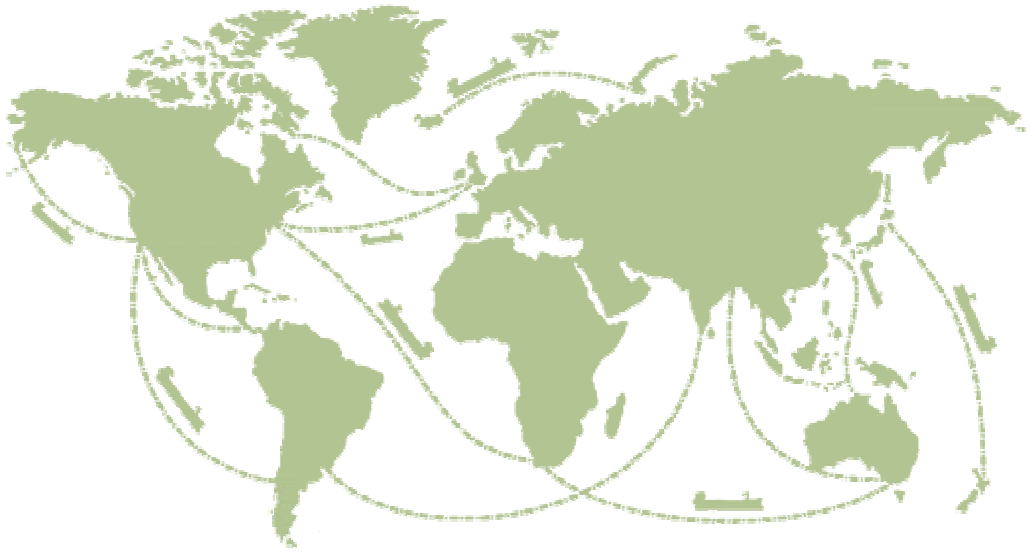
Multirespuesta.

FUENTE: Consejo Superior de Cámaras (2007).

En definitiva, tal y como se desprende del estudio realizado en el artículo de Raúl Mínguez Fuentes, la internacionalización ha pasado de ser una opción empresarial a una necesidad en el caso de muchas PYME. Por ello, la cooperación entre las mismas es clave para poder afrontar los obstáculos inherentes al proceso de internacionalización, así como aprovecharse de sinergias existentes y crear economías de escala que impliquen la reducción de los costes que tengan que soportar.

Además de que, debido a las condiciones del mercado, cada vez más, las empresas son conscientes de los beneficios asociados a la cooperación entre empresas, las instituciones públicas también tratan de incentivar esta estrategia mediante políticas públicas de apoyo a la internacionalización a través de la cooperación, las cuales incluyen formación, asesoramiento y financiación.

Es por ello importante recalcar que esta toma de conciencia de la necesidad de adaptación al entorno global, tanto por parte de las PYME como de las Administraciones Públicas, ha elevado la cooperación entre empresas a la categoría de opción estratégica de primer nivel para afrontar el reto de la internacionalización. Indudablemente, ello requiere la participación constructiva de todos los agentes involucrados y la adaptación continua de las distintas modalidades de colaboración a los cambios en el entorno.



Capítulo 6. AYUDAS Y SUBVENCIONES PARA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

La política de ayudas y subvenciones para la cooperación empresarial ha sido notable en nuestro país en los últimos años, tanto a nivel nacional como a nivel autonómico. Con las restricciones presupuestarias públicas de los últimos años, algunas de esas ayudas desaparecieron o bajaron de intensidad, pero sigue habiendo un apoyo de las administraciones públicas a la cooperación empresarial en todos sus ámbitos: cooperación en I+D, comercial, tecnológica, etc.

El hecho de que una de las principales debilidades de la economía de nuestro país sea la escasa dimensión de muchas empresas hace que los poderes públicos intenten fomentar la colaboración entre pequeñas y medianas empresas superando el individualismo de cada una de ellas.

Una precisión muy importante relativa a este capítulo es que hay que tener en cuenta que las ayudas y subvenciones que existan en esta materia son el resultado de políticas económicas de las distintas Administraciones y, por tanto, pueden ser cambiantes en función de múltiples factores, desde cambios de orientaciones políticas en los diferentes ámbitos de poder público hasta cuestiones tales como las restricciones presupuestarias o las prioridades en el terreno de las actuaciones públicas.

Junto a las normas "estándar" que recogen esas ayudas, de carácter nacional o autonómico, existen ayudas públicas con un carácter "ad hoc", de un carácter más local y basadas generalmente en proyectos concretos de cooperación que por su impacto en el territorio económico donde opera ese poder administrativo pueden ser susceptibles de apoyos, generalmente basados en fondos estructurales procedentes de la Unión Europea (fondos FEDER y similares).

Un ejemplo basado en un caso real ayudará a entender este tipo de ayudas "ad hoc". Una entidad de ámbito provincial actuando con una Cámara de Comercio observan, junto con empresas afectadas, que en un determinado sector –producción agrícola- existe un déficit de profesionalidad comercial y de internacionalización que resta competitividad a las comarcas o

a la provincia entera y que a largo plazo puede llevar a ese sector y sus empresas a la marginalidad. Los organismos públicos lanzan un programa de sensibilización, búsqueda de empresas interesadas, consultoría especializada y de apoyo a las inversiones iniciales y para la internacionalización de dos grupos de cooperación - consorcios - que aglutinan a una serie de empresas de base social - cooperativas - con un fuerte impacto en la zona. El resultado final alcanzado es muy positivo.

En estos casos no existía programa previo de ayudas sino que, por el impacto beneficioso que puede tener en una economía local o regional, se aprovechan mecanismos ya existentes para lanzar programas de ayuda.

Evidentemente, no podemos referirnos, porque se desconocen, a ese tipo de subvenciones y ayudas públicas "no estandarizadas", pero dado el margen de maniobra que conceden determinados programas para el desarrollo regional económico (principalmente, como se ha apuntado, fondos europeos) han de tenerse en cuenta si el proyecto de cooperación puede tener un impacto local, comarcal o regional de indudable interés para la economía de la zona.

A continuación distinguiremos dos grandes bloques de ayudas a la cooperación, por una parte ayudas a la cooperación empresarial en general, con sus especificidades según el tipo de cooperación y diferenciando la normativa nacional y la andaluza porque, como se comentó, el tejido legislativo autonómico en esta materia es muy amplio y variado.

Por otra parte tendremos en cuenta las ayudas a las empresas de economía social. Dado que la empresa social, por su esencia, implica cooperación, mantendremos este segundo bloque como una forma importante de acudir a ayudas y apoyos pero sólo cuando se revista la forma jurídica y el carácter social de la empresa que la normativa exige.

Finalmente, recordar que la exposición no puede ser exhaustiva, por la variedad de normas existentes y por lo cambiante de las mismas (por ejemplo, tradicionalmente se han apoyado los consorcios o grupos de exportación en Andalucía con una intensidad que no se daba en ningún otro lugar de España, pero dichas ayudas desaparecieron hace un par de años).

Por otra parte, dado que la obtención de esas ayudas exige los requisitos establecidos en dicha convocatoria y que las mismas suelen ser bastante extensas, nos referiremos a las características más llamativas de las mismas, sabiendo que para la obtención de las mismas serán necesarios otros requisitos más allá de los básicos que señalamos.

Finalmente recordar que muchas convocatorias tienen carácter anual, y aquí se hará referencia a convocatorias actuales pero que con relativa frecuencia se repiten, con ligeras variaciones, año tras año, por lo que habrá que estar al tanto de nuevas convocatorias similares en sucesivos ejercicios.

6.1 Programas de ayuda a la cooperación empresarial.

6.1.1 De ámbito nacional.

6.1.1.1 Proyectos de cooperación en I+D del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial).

Beneficiarios:

A) Proyectos de I+D en Cooperación Nacional.

Beneficiarios: se requiere la formalización de una Agrupación de Interés Económico (AIE) o consorcio regido por un acuerdo privado de colaboración, constituidos por, como mínimo, dos empresas independientes y con un máximo de socios de seis. Se valorará la creación de consorcios equilibrados, que cuenten con un tamaño adecuado para garantizar una gestión eficaz.

Duración del proyecto: la duración de estos proyectos podrá ser de 12 a 36 meses.

Presupuesto del proyecto: el presupuesto mínimo financiable será del orden de 500.000 €, con un presupuesto mínimo por empresa será de 175.000 €. El reparto de la participación de cada empresa (o grupo de empresas vinculadas o asociadas) deberá ser equilibrado, no superando en ningún caso la participación de una única empresa el 65% del presupuesto total del proyecto.

B) Proyectos de Cooperación Tecnológica Internacional.

Son proyectos promovidos por consorcios internacionales, los relacionados con la participación española en programas de cooperación tecnológica internacional gestionados por el CDTI

(programas multilaterales, bilaterales, programa de proyectos internacionales con certificación y seguimiento unilateral por parte del CDTI) o con el incremento de la capacidad tecnológica de las empresas españolas para mejorar su posible participación en las Grandes Instalaciones Científico-Tecnológicas Internacionales.

Estos proyectos están sometidos a un proceso de certificación reglado, variable en función del programa en el que se enmarque, obteniendo como resultado un sello internacional que certifica el carácter internacional del proyecto, o el reconocimiento unilateral por CDTI de su dimensión internacional.

Beneficiarios: empresa/s española/s con acuerdo conjunto de colaboración con las empresas extranjeras participantes en el proyecto.

Duración del proyecto: la duración de estos proyectos podrá ser de 12 a 36 meses. En el caso de estar encuadrado en convocatoria multilateral o bilateral, según términos de referencia de ésta.

Presupuesto del proyecto: el presupuesto mínimo elegible por empresa española participante es de 175.000 €.

La financiación nacional de los participantes españoles en estos proyectos, una vez obtenido el sello o reconocimiento de la dimensión internacional, debe ser solicitada por cada participante individualmente.

Gastos subvencionables en los proyectos de I+D:

- Gastos de personal (investigadores, técnicos y demás personal auxiliar, siempre y cuando esté exclusivamente dedicado al proyecto de investigación).

  Si el proyecto se cofinancia con fondos FEDER, solo se financiarán aquellas actividades del proyecto que sean desarrolladas en el ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma que figure como "Comunidad de Desarrollo". En este sentido, la partida de «Gastos de Personal» corresponderá a personas que realicen sus trabajos en dicha Comunidad, de forma tal que el trabajador debe estar dado de alta en un centro de trabajo de la Comunidad Autónoma correspondiente.

- Costes de instrumental y material, en la medida y durante el período en que se utilice para el proyecto de investigación, incluyendo amortizaciones en su caso.

- Costes de investigación contractual, conocimientos técnicos y patentes adquiridas u obtenidas por licencia de fuentes externas a precios de mercado, y los costes de consultoría y servicios equivalentes destinados de manera exclusiva a la actividad de investigación.

- Gastos generales suplementarios directamente derivados del proyecto de investigación.

- Otros gastos de funcionamiento, incluidos costes de material, suministros y productos similares, que se deriven directamente de la actividad de investigación.

Modalidad y cuantía de la financiación: la modalidad de ayuda al proyecto será una Ayuda Parcialmente Reembolsable, con una cobertura financiera hasta el 75% del presupuesto total aprobado, pudiendo alcanzar hasta el 85% con carácter excepcional. En cualquier caso, la ayuda concedida nunca será superior a la ayuda solicitada para el proyecto por la empresa.

Esta ayuda puede contar con un tramo no reembolsable (TNR) que dependerá de las características del proyecto y del beneficiario. Por tanto, la ayuda CDTI puede distribuirse de la siguiente manera:

- Un tramo reembolsable (TR) en un plazo de 10 años, contados a partir del centro de gravedad del proyecto, que se calcula en función de la duración del proyecto y el importe de los hitos presupuestarios.
  El primer reembolso se realiza 3 años después del centro de gravedad del proyecto, con un mínimo de 2 años desde su fecha de finalización.
  Este TR tendrá un tipo de interés fijo igual a Euribor a un año, que se establecerá en el momento de la aprobación del proyecto. Los intereses ordinarios del

préstamo se devengarán semestralmente desde el momento de la disposición de la ayuda.

- Un TNR modulado en función de las características del proyecto, del beneficiario y del origen de fondos utilizado para la financiación. Este tramo estará condicionado a la disponibilidad de fondos.

6.1.1.2 Programa de Apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras.

La política de fomento de *clusters* o Agrupaciones Innovadoras figura en el Plan de Fomento Empresarial aprobado por el Gobierno de España como fórmula para impulsar y extender más rápidamente las prácticas de innovación a colectivos de empresas en condiciones y con voluntad de emprender proyectos avanzados de carácter colaborativo.

El programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI), elaborado por el Ministerio de Industria, Turismo y Energía, tiene como objetivo favorecer la creación y el fortalecimiento de aquellas agrupaciones o *clusters* que permitan a las empresas, especialmente PYME, abordar los retos que hoy se les plantean, en el ámbito de la innovación, la gestión empresarial, la logística, el desarrollo tecnológico y la internacionalización.

El Programa de Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR), puesto en marcha en 2007, participa de la estrategia europea de promoción de la competitividad a través de la creación y desarrollo de *clusters* innovadores.

Actualmente se rigen por la *Orden IET/1203/2015, de 16 de junio, por la que se convocan subvenciones para el apoyo a agrupaciones empresariales innovadoras correspondientes a 2015.*

Beneficiarios: únicamente podrán ser beneficiarias aquellas entidades inscritas en el Registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
En el caso de actuaciones para el desarrollo de actividades de innovación en cooperación, además podrán ser beneficiarios los miembros de dichas agrupaciones.

El programa de apoyo a las AEI (Agrupación Empresarial Innovadora) define la AEI como: «La combinación en un espacio geográfico de empresas, centros de formación y unidades de investigación públicos o privados, involucrados en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener sinergias derivadas de proyectos conjuntos de carácter innovador. Esta actividad se organizará en torno a un mercado o segmento de mercado objetivo y a una rama o sector científico-tecnológico de referencia. La AEI así estructurada deberá alcanzar una masa crítica tal, que permita asegurar su competitividad y visibilidad internacionales».

El grupo deberá contar con una dimensión suficiente para alcanzar visibilidad internacional. Con carácter orientativo, la dimensión mínima se sitúa en unos 30 miembros, de los cuales alrededor del 90% serán empresas. Además, las AEI estarán formadas mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas y por aquellas empresas grandes (más de 250 empleados) con fuerte implantación territorial interesadas en fortalecer la cadena productiva donde participan.

Gastos subvencionables:

- Gastos de personal técnico directamente involucrado en la ejecución de las distintas actuaciones.

- Colaboraciones externas.

- Viajes interurbanos y alojamiento por parte del personal técnico.

- En las actuaciones dirigidas al desarrollo de las estructuras de gestión y coordinación serán también subvencionables los gastos de personal administrativo y gastos relativos a servicios necesarios para la gestión operativa de la entidad, excepto gastos financieros y de inversión.

Actuaciones objeto de ayuda:

- Puesta en marcha y desarrollo de las estructuras de coordinación y gestión de las AEI «incipientes».

- Realización de estudios de viabilidad técnica, incluidos los de carácter preparatorio para proyectos de investigación, desarrollo experimental e innovación que permitan acceder a los programas comunitarios, estatales, autonómicos y municipales de apoyo vigentes.

- Desarrollo de actividades innovadoras en los productos (bienes y servicios), los procesos (cambios significativos en los medios de producción y de distribución), innovaciones organizativas o innovaciones en mercadotecnia.

  - Desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso en cooperación entre varios miembros pertenecientes a una o a varias entidades inscritas en el Registro de Agrupaciones Empresariales Innovadoras.

Intensidad de ayuda:

- Para el apoyo a la puesta en marcha y desarrollo de las estructuras de coordinación y gestión podrán subvencionarse hasta el 70 por ciento de los gastos considerados subvencionables y un máximo de 70.000 euros al año.

- Las actividades específicas de realización de estudios de viabilidad podrán subvencionarse hasta el 70 por ciento de los gastos considerados subvencionables con un máximo de 75.000 euros.

- Las actividades de innovación podrán subvencionarse hasta el 70 por ciento de los gastos considerados subvencionables con un máximo de 100.000 euros.

- Las actividades innovadoras en cooperación podrán subvencionarse hasta el 70 por ciento de los gastos de cada beneficiario considerados subvencionables con un máximo de 100.000 euros por proyecto y año.

6.1.1.3 ENISA Fusiones y Adquisiciones.

A través de esta línea existen ayudas a una forma de cooperación "extrema", la unión de fuerzas entre empresas a través de fusiones.

Objetivo: financiar proyectos empresariales que contemplen una operación societaria, que conlleve claras ventajas competitivas (crecimiento en tamaño y mejora de productos y servicios).

Beneficiarios: PYME con operaciones societarias que impliquen ventajas competitivas.

Requisitos:

- Ser PYME conforme a la definición de la UE.
- Actividad principal y domicilio social en el territorio nacional.
- Modelo de negocio innovador/novedoso o con claras ventajas competitivas.
- No estar enmarcada en el sector inmobiliario o financiero.
- Cofinanciación de las necesidades financieras asociadas al proyecto empresarial.
- Nivel de fondos propios, como mínimo, igual a la cuantía del préstamo solicitado a ENISA.
- Estructura financiera equilibrada.
- Profesionalidad en la gestión.
- Viabilidad técnica y económica del proyecto empresarial.
- Estados financieros auditados externamente del último ejercicio cerrado.

Condiciones: préstamo participativo con un Importe mínimo de 300.000 € y uno máximo de 1.500.000 €. Para la determinación del importe se valorará, entre otros factores, el nivel de fondos propios y la estructura financiera de la empresa. Sin necesidad de garantías.

6.1.2 En Andalucía.

6.1.2.1 Ayuda a proyectos de Cooperación Empresarial.

Proyectos de actividades industriales promovidos por PYME autónomas que realicen de manera conjunta un proyecto para desarrollar una inversión inicial superior a los 50.000 euros y que generen empleo en alguna de las empresas participantes en el proyecto. *(Orden de 19 de*

febrero de 2015, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de incentivos en régimen de concurrencia no competitiva a las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo industrial y la creación de empleo en Andalucía durante el período 2015-2018, y se efectúa la convocatoria para el año 2015).

Beneficiarios: proyectos de cooperación empresarial: proyectos de actividades industriales promovidos por PYME autónomas que realicen de manera conjunta un proyecto para desarrollar una inversión inicial superior a los 50.000 euros y que generen empleo en alguna de las empresas participantes en el proyecto.

Los conceptos subvencionables serían:

- Terrenos: la adquisición de terrenos necesarios para la implantación del proyecto. El importe incentivable de este concepto no podrá sobrepasar el 10% de la inversión total del proyecto que se considere incentivable.
- Movimientos de tierra.
- Traídas y acometidas de servicios.
- Urbanización.
- Naves y construcciones.
- Bienes de equipo de procesos.
- Bienes de equipo auxiliares.
- Equipos informáticos o de infraestructura de TIC, en general.
- Adquisición y tratamiento de software.
- Planificación, ingeniería y dirección facultativa.

- Otras inversiones en activos fijos materiales, no incluidas en los apartados anteriores, que son necesarias para el proyecto.

- Inversiones en activos fijos inmateriales consistentes en la adquisición de patentes, licencias de explotación o de conocimientos técnicos patentados y conocimientos técnicos no patentados.

- Gastos de constitución y primer establecimiento.

- Los costes relativos al arrendamiento de activos materiales (leasing) siempre que se ejercite la opción de compra dentro del plazo concedido en la resolución de concesión para la realización de las inversiones.

Los incentivos podrán revestir alguna de las siguientes modalidades:

- Subvenciones.
- Bonificaciones de tipo de interés.
- Préstamos a bajo interés.

6.2 Ayudas a la economía social.

6.2.1 Subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en cooperativas y sociedades laborales.

(ORDEN TAS/3501/2005, de 7 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales)

Objeto: la concesión de subvenciones dirigidas a fomentar la incorporación, con carácter indefinido, como socios trabajadores o de trabajo en cooperativas y sociedades laborales de desempleados y de trabajadores con contrato de trabajo de carácter temporal en la misma cooperativa o sociedad laboral en la que se integran como socios, así como el apoyo al desarrollo de proyectos de creación y modernización de este tipo de empresas de la economía social, mediante una mejora de su competitividad, facilitando así su consolidación.

Tipos de actuaciones subvencionables: podrán ser objeto de subvención las siguientes actuaciones:

- Incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales.

- Realización de inversiones que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales.

- Prestación de asistencia técnica.

- Realización de actividades de formación, difusión y fomento de la economía social vinculadas directamente al fomento del empleo.

Cuantía de las subvenciones: oscila entre 5.000 y 10.000 euros por trabajador, dependiendo de una serie de condicionantes entre los que destaca las características del trabajador.

6.2.2 Subvenciones por la incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales.

(ORDEN TAS/3501/2005, de 7 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales).

Colectivos beneficiados: podrán concederse estas ayudas a las cooperativas y sociedades laborales que incorporen como socios de trabajo a desempleados, inscritos en la Oficina de Empleo, incluidos en alguno de los siguientes colectivos:

- Desempleados menores de 25 años que no hayan tenido antes un primer empleo fijo.

- Desempleados mayores de 45 años.

- Desempleados de larga duración que hayan estado sin trabajo e inscritos en la Oficina de Empleo durante al menos doce de los anteriores dieciséis meses o durante seis meses de los anteriores ocho meses si fueran menores de 25 años.

- Desempleados a quienes se haya reconocido el abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único, para su incorporación como socios a la sociedad cooperativa o sociedad laboral que solicita la subvención, siempre que el período de prestación por desempleo que tengan reconocido no sea inferior a 360 días si tienen 25 o más años, y a 180 días si son menores de 25 años.

- Trabajadores vinculados a la empresa por contrato de trabajo de carácter temporal no superior a veinticuatro meses, con una vigencia mínima de seis meses a la fecha de solicitud de la subvención.

- Mujeres desempleadas que se incorporen como socias trabajadoras o de trabajo en los veinticuatro meses siguientes a la fecha del parto, adopción o acogimiento.

- Desempleados discapacitados, con un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100.

- Desempleados en situación de exclusión social pertenecientes a alguno de los colectivos contemplados en el Programa de Fomento del Empleo vigente en el momento de la incorporación como socio.

Requisitos: los desempleados que se incorporen como socios trabajadores o de trabajo deberán estar inscritos en la Oficina de Empleo.

Con carácter previo a la solicitud, la persona que se incorpore como socio debe estar dada de alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social.

La incorporación deberá suponer un incremento del empleo respecto de la media de los doce meses anteriores a la fecha de incorporación de los nuevos socios por los que se percibe la

ayuda. A efectos del cálculo del incremento del empleo se tendrá en cuenta el número de socios trabajadores o de trabajo y el número de trabajadores con contrato indefinido.

No podrá concederse esta subvención cuando se trate de incorporación de socios trabajadores o de trabajo que hubieran ostentado tal condición en la misma empresa en los dos años anteriores a su incorporación como socios.

Cuantía de las subvenciones: la cuantía de esta ayuda será de hasta 5.500 euros por cada persona desempleada incluida en alguno de los cinco primeros supuestos del apartado anterior y que se incorpore a jornada completa como socio trabajador o de trabajo en una cooperativa o sociedad laboral. Si la persona incorporada a jornada completa pertenece a cualquiera de esos cinco colectivos y es mujer, la cuantía de la subvención será de hasta 7.000 euros.

Cuando la persona incorporada sea una mujer desempleada que se incorpora como socia trabajadora o de trabajo a jornada completa en los veinticuatro meses siguientes a la fecha del parto, adopción o acogimiento, la cuantía de la subvención será de hasta 7.000 euros.

En el caso de discapacitados la cuantía de la ayuda será de hasta 10.000 euros, y en el de los desempleados en situación de exclusión social, de 8.000 euros, siempre que en ambos casos la incorporación sea a jornada completa.

En todos los casos estas subvenciones podrán ser concedidas también cuando la jornada de trabajo del socio trabajador o de trabajo incorporado sea a tiempo parcial, siendo la cuantía de la ayuda proporcional a la duración de su jornada.

6.2.3 Subvenciones por inversiones en inmovilizado material o inmaterial que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales.

(ORDEN TAS/3501/2005, de 7 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales)

Modalidades:

- Subvenciones directas.
- Bonificación de intereses de los préstamos destinados a financiar estas inversiones.

En el supuesto de bonificación de intereses, los préstamos deberán estar concedidos por entidades de crédito que tengan suscrito convenio con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social o, en su caso, por la Comunidad Autónoma correspondiente, y deberán ser destinados a financiar inversiones en inmovilizado material e inmaterial.

Requisitos: las inversiones en inmovilizado material o inmaterial deberán ser realizadas por cooperativas o sociedades laborales, con socios trabajadores o de trabajo, y resultar necesarias para su puesta en funcionamiento o ampliación, así como para la incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Podrán ser objeto de subvención las inversiones en terrenos, construcciones, instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos para proceso de información, elementos de transporte, así como los activos inmateriales vinculados con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Con carácter general, las inversiones se realizarán mediante la compra de activos nuevos. No obstante, en aquellos casos en los que las inversiones se realicen mediante la compra de equipos de segunda mano deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- El vendedor del equipo deberá facilitar una declaración sobre el origen de dicho equipo, confirmando que durante los últimos siete años no se ha comprado con subvenciones nacionales o comunitarias.

- Acreditar, mediante certificado expedido por un perito independiente, que el precio de los equipos no es ni superior al valor de mercado ni al del coste de un equipo nuevo similar, que reúnen las características técnicas requeridas para la operación y que cumplen las normas aplicables.

- La aportación del beneficiario a la financiación de las inversiones debe ser como mínimo del 25 por 100.

- Será requisito imprescindible que la solicitud se efectúe con carácter previo a la realización de la inversión.

Cuantía: para las subvenciones directas por inversiones, el importe de la subvención se determinará por la aplicación de criterios objetivos, sin que pueda rebasarse el 50 por 100 del coste de adquisición de los activos, excluidos impuestos.

En el supuesto de que la adquisición de los activos se financie parcialmente mediante préstamos para los que se haya solicitado subvención de intereses, la determinación de la subvención directa se realizará a partir del importe no financiado por dichos préstamos.

La bonificación de intereses será de tres puntos del tipo de interés fijado por la entidad de crédito que conceda el préstamo, pagadera de una sola vez en cuantía calculada como si la subvención se devengase cada año de la duración del mismo, incluido el posible período de carencia. En el caso de microcréditos concedidos por entidades financieras que tengan suscrito convenio con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social o, en su caso, con la Comunidad Autónoma correspondiente, la subvención podrá llegar a alcanzar el coste total de los gastos financieros, con un límite de 13.720 euros por sociedad.

6.2.4 Subvenciones por asistencia técnica.

(ORDEN TAS/3501/2005, de 7 de noviembre)

Modalidades:

- Contratación de directores y gerentes.
- Estudios de viabilidad, organización, comercialización, diagnosis u otros de naturaleza análoga.
- Informes económicos y auditorías.
- Asesoramiento en las distintas áreas de la gestión empresarial. No podrá referirse a tareas de asesoramiento que por su naturaleza tengan carácter ordinario y continuado

en la actividad de la empresa, debiendo circunscribirse únicamente a aquellas de carácter extraordinario que afecten a la viabilidad de la misma o para la puesta en marcha de proyectos orientados a incorporar la innovación en los procesos de gestión y organización o a la implantación de nuevas tecnologías en el campo de la sociedad de la información y la comunicación, que contribuyan a una mejora de su competitividad.

En los tres últimos supuestos no serán objeto de subvención cuando se trate de estudios, informes o asesoramiento exigidos en la tramitación de expedientes administrativos para autorizaciones u obtención de subvenciones, o bien se realicen como consecuencia de cumplimiento de alguna disposición que así lo exija.

Estos servicios de asistencia técnica a la gestión y producción deberán ser prestados por empresas especializadas que reúnan garantías de solvencia profesional.

Las entidades asociativas de cooperativas y sociedades laborales podrán solicitar subvenciones para asistencia técnica siempre que la misma tenga por objeto la prestación de los servicios, a que se hace referencia en los párrafos anteriores, a un conjunto determinado de cooperativas y sociedades laborales. Estos servicios podrán ser prestados directamente por la entidad asociativa con sus propios medios o bien ser subcontratados total o parcialmente con empresas especializadas que reúnan garantías de solvencia profesional.

Cuantía: la subvención podrá alcanzar hasta el 50 por 100 del coste de la actuación y no podrá superar la cuantía de 24.000 euros.

En el supuesto de que la subvención por asistencia técnica sea concedida a una entidad asociativa de cooperativas o de sociedades laborales, que actúe como organismo intermedio, y cuya actividad revierta en prestaciones a un conjunto de estas sociedades la cuantía de la subvención será el 75 por 100 del coste de los servicios prestados con un límite máximo de 30.000 euros, por cada proyecto de actuación conjunta y sin que el importe por cooperativa o sociedad laboral resulte superior a 3.000 euros.

6.2.5 Subvención de actividades de formación, fomento y difusión de la economía social vinculadas directamente al fomento del empleo.

(ORDEN TAS/3501/2005, de 7 de noviembre)

Modalidades: podrán ser subvencionables las actividades de formación, fomento y difusión de la economía social que estén vinculadas directamente a impulsar la capacidad de generación de empleo en las empresas de la economía social, pudiendo tener las siguientes modalidades:

- Actividades de formación: tendrán por objeto la realización de acciones formativas directamente vinculadas al fomento del empleo y destinadas a iniciar, perfeccionar y cualificar en el conocimiento del cooperativismo y de la economía social a desempleados, socios de cooperativas y sociedades laborales y a otras personas que puedan estar interesadas en la creación o mejor funcionamiento de las empresas de economía social, con especial atención a los colectivos con dificultades de acceso al mercado de trabajo.

- Actividades de fomento: realización de congresos, simposios, jornadas, seminarios y otras actividades cuyo objeto sea el estudio de aspectos relacionados con la economía social que tengan incidencia en su capacidad de generación de empleo.

- Actividades de difusión: actuaciones cuyo objeto sea dar a conocer o divulgar, entre la población en general o a colectivos específicos, la organización y funcionamiento de las cooperativas y sociedades laborales y otras formas de la economía social, mediante campañas de difusión en medios de comunicación social, edición de publicaciones y cualquier otra actividad que contribuya a esta finalidad.

Cuantía: el importe de la subvención podrá alcanzar el 100 por 100 del coste de la actividad que sea subvencionable.
El importe máximo de la subvención no podrá superar la cuantía de 100.000 euros por actividad.

6.2.6 Tramitación de las subvenciones a las cooperativas y sociedades laborales.

Lugar y plazo de presentación de las solicitudes: las solicitudes deberán presentarse ante los Servicios Públicos de Empleo autonómicos o en el Servicio Público de Empleo Estatal, para territorio exclusivo de gestión del mismo. En ambos casos en la forma y plazos previstos en las correspondientes convocatorias publicadas en los Boletines Oficiales correspondientes.

Asimismo, podrán presentarse en las Oficinas y Registros administrativos señalados en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, modificada por la Ley 4/1999, de 13 de enero.

Documentación que deberá acompañarse a las solicitudes: las solicitudes deberán ir acompañadas de la siguiente documentación en original o fotocopia compulsada:

- Documentación común a todas las subvenciones:
    - Tarjeta de identificación fiscal.
    - Escritura o acta de constitución de la entidad, a la que se acompañarán los Estatutos de la misma.
    - Documento nacional de identidad y escritura de poder suficiente y subsistente para actuar ante la Administración pública en los procedimientos de concesión de subvenciones de la persona física que actúe en nombre y representación de la persona jurídica, salvo que la capacidad de representación se contemple en los Estatutos.
    - Memoria en relación con la actividad objeto de subvención y que deberá recoger las circunstancias que concurran en el proyecto que permitan la aplicación de los criterios objetivos de valoración que servirán de base para la concesión de las subvenciones.

- Documentación acreditativa de que el solicitante se encuentra al corriente del cumplimiento de sus obligaciones tributarias y con la Seguridad Social.

  En el caso en que la entidad no cuente con personal que deba estar dado de alta en la Seguridad Social, presentará además declaración de su representante legal referida a dicho extremo.

  Las entidades que gocen de alguna exención tributaria presentarán la documentación que acredite la concesión efectiva de dicha exención.

- Declaración en la que se hagan constar las subvenciones, ayudas, ingresos o recursos obtenidos o solicitados para la misma finalidad procedentes de cualesquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales, de la Unión Europea o de organismos internacionales o, en su caso, una declaración expresa de no haberlos solicitado.

  La entidad solicitante deberá declarar por escrito, en el plazo de quince días computado desde la fecha en que le sea concedida la subvención o realice nuevas solicitudes de ayudas, las nuevas situaciones que puedan producirse al respecto.

- Las cooperativas y sociedades laborales deberán aportar además declaración sobre todas las ayudas de minimis recibidas durante los tres años anteriores a la fecha de la solicitud, así como de las solicitadas y que se encuentren pendientes de resolver.

  El importe máximo total de ayudas públicas otorgadas en concepto de ayuda de minimis que una empresa podrá percibir durante un período de tres años, a partir de la concesión de la primera ayuda de esta naturaleza, no podrá superar los 200.000 euros.

- Acreditación de no estar incurso en ninguna de las prohibiciones recogidas en la Ley General de Subvenciones que impiden obtener la condición de beneficiario.

- Documentación específica para cada clase de subvención: en los casos en que se solicite la subvención por la incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales deberá acompañarse:

  - Documento nacional de identidad del socio trabajador o de trabajo que se incorpora.

  - Informe de la Tesorería de la Seguridad Social sobre la afiliación y permanencia en alta del socio trabajador o de trabajo referido al período comprendido entre la fecha de inscripción como demandante de empleo, en la correspondiente oficina del Servicio Público de Empleo y la de alta en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente, como socio de la cooperativa. En el caso de jóvenes menores de 25 años que no hayan tenido antes un empleo fijo, el informe hará constar que con anterioridad a su incorporación como socio no ha estado en situación de alta en la Seguridad Social con un contrato indefinido.

  - Certificado expedido por el Servicio Público de Empleo acreditativo de la fecha de inscripción como demandante de empleo de la persona por cuya incorporación se solicite la ayuda y período de antigüedad de dicha inscripción, excepto cuando el trabajador vinculado a la empresa con contrato laboral de carácter temporal se incorpore como socio trabajador o socio de trabajo.

  - Certificado en el que haga constar la fecha de alta y permanencia como socio trabajador o de trabajo del desempleado incorporado.

  - Certificado en el que se haga constar que en la fecha de incorporación del nuevo socio el empleo no es inferior a la media de los doce meses anteriores a dicha fecha. En el caso de que la cooperativa o sociedad laboral no lleve un año en funcionamiento, el certificado estará referido al período comprendido entre el inicio de la actividad de la misma y la fecha de la solicitud.

- Certificado en el que se haga constar que el socio trabajador o de trabajo que se incorpora no ha tenido tal condición en la sociedad en los dos años anteriores a su incorporación.

- En el supuesto de desempleados a quienes se haya reconocido el abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único, fotocopia de la resolución de reconocimiento del abono de la prestación por desempleo por tal concepto, o bien copia de la solicitud en el supuesto de que en la fecha de la solicitud de la subvención aún no se hubiera resuelto el reconocimiento del abono de la prestación de dicha modalidad, con independencia de que la subvención no sería abonable hasta que se presentase la citada resolución y siempre que el período de prestación cumpla los límites previstos para este supuesto.

- Cuando se trate de mujeres desempleadas que se incorporen como socias trabajadoras o de trabajo en los veinticuatro meses siguientes a la fecha del parto, adopción o acogimiento, certificado del Registro Civil, libro de familia o certificado de los servicios sociales de la Administración competente acreditativo de la fecha del nacimiento, adopción o acogimiento del hijo.

- En el supuesto de desempleados discapacitados y desempleados en situación de exclusión social, certificado que acredite dicha situación, expedido por los Servicios Sociales de la correspondiente Administración pública.

- En el supuesto de trabajadores vinculados a la empresa por contrato laboral de carácter temporal, copia del contrato de trabajo.

- Cuando la incorporación del desempleado a una sociedad laboral se realice con jornada a tiempo parcial, una copia del contrato de trabajo. En el caso de incorporación a una cooperativa, certificado en el que se haga constar la duración de la jornada que tiene fijada la persona que se incorpora.

En los casos en que se solicite la ayuda para realización de inversiones que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales, deberá aportarse:

- Memoria económica del proyecto.

- Presupuesto de la inversión.

- Plan de financiación.

- Documentación justificativa de la necesidad de las inversiones para la puesta en funcionamiento, ampliación o incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones a la cooperativa o sociedad laboral, así como balance de situación y cuenta de resultados de los dos últimos ejercicios, salvo que la entidad sea de nueva creación, en cuyo caso presentará los formulados desde la fecha de su inscripción en el registro correspondiente. En el caso de adquisición de equipos de segunda mano, una declaración efectuada por el vendedor del equipo relativa al origen de dicho equipo, confirmando que durante los últimos siete años no se ha comprado con subvenciones nacionales o comunitarias, así como la acreditación, mediante certificado expedido por un perito independiente, de que el precio de los equipos no es ni superior al valor de mercado ni al del coste de un equipo nuevo similar y que el equipo que se adquiere reúne las características técnicas requeridas para la operación y que cumple las normas aplicables.

- En las actuaciones para las que se soliciten subvenciones de intereses de préstamos, deberá aportarse además el contrato de préstamo, debiendo acreditarse que el mismo se acoge al Convenio suscrito por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y la entidad financiera.

En las actuaciones para las que se soliciten subvenciones por asistencia técnica se adjuntará:

- Para los servicios de asesoramiento, estudios, informes económicos o auditorías se adjuntará un índice del contenido del trabajo a desarrollar, un presupuesto detallado

del mismo, una copia del contrato, así como una memoria de la entidad o curriculum vitae de la persona que realice el estudio o asesoramiento.

- En las subvenciones por contratación, el contrato de trabajo y el curriculum vitae de la persona contratada.

- En el supuesto de que los beneficiarios fueren entidades asociativas de cooperativas o de sociedades laborales deberán además aportar Memoria del plan de actuación que deberá contener como mínimo:
    - Nombre, NIF y domicilio social de las empresas que van a participar del servicio.
    - Sector al que pertenecen, con exclusión de los no contemplados.
    - Ámbito geográfico del plan de actuación.
    - Presupuesto detallado de la actuación.
    - Criterios de imputación del importe de la subvención a cada una de las sociedades a las que se preste el servicio.
    - Previsión sobre la contribución a la financiación del Plan por cada una de las empresas receptoras del servicio de asistencia técnica.

Para las actuaciones por las que soliciten subvenciones en concepto de formación, difusión y fomento de la economía social vinculadas directamente al fomento del empleo, deberá acompañarse un presupuesto detallado de la actividad a realizar, en el que deberán incluirse los posibles ingresos por cualquier concepto vinculados a la realización de la actividad o, en su caso, un certificado del representante legal de la entidad en el que se haga constar que no va a obtenerse ningún ingreso para la misma finalidad, salvo las subvenciones que pudieran concederse en virtud de la aplicación de la Orden que regula estas subvenciones.

Concurrencia de ayudas y subvenciones: el importe de las subvenciones concedidas no podrá ser en ningún caso de tal cuantía que, aisladamente o en concurrencia con subvenciones o ayudas de otras Administraciones Públicas o de otros Entes públicos o privados, nacionales o internacionales, supere el coste de la actividad a desarrollar por la entidad beneficiaria.

En el supuesto de acumulación de ayudas, el importe total de las mismas deberá respetar los límites fijados en la Orden que las regula.

Las subvenciones por incorporación de socios trabajadores o socios de trabajo serán incompatibles con otras ayudas o subvenciones que puedan concederse con igual finalidad. Esta limitación no operará cuando se trate de ayudas concedidas por Comunidades Autónomas destinadas a complementar estas subvenciones hasta el importe máximo autorizado en su normativa para el mismo tipo de ayuda.

Quedan exceptuadas de esta incompatibilidad las bonificaciones de cuotas a la Seguridad Social por incorporación de desempleados como socios trabajadores o de trabajo en cooperativas o sociedades laborales, siempre que se respeten los límites establecidos en la normativa que regule dicha bonificación.

Las subvenciones para la financiación de proyectos de inversión serán incompatibles con cualquier otro tipo de ayudas para igual finalidad.

Cofinanciación del Fondo Social Europeo: todas las actuaciones, excepto las subvenciones directas a las inversiones podrán ser cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, a través del programa Operativo Adaptabilidad y Empleo.

6.2.7 Subvenciones a las actividades de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas y para sufragar los gastos de funcionamiento de las asociaciones de trabajadores autónomos, de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción y de otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal.

Objeto: contribuir a la financiación de los gastos derivados de la realización de actividades de apoyo y promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas, así como la financiación parcial de los gastos de funcionamiento de las asociaciones de trabajadores autónomos, de cooperativas, de sociedades laborales, de empresas de inserción y otros entes representativos de la economía social de ámbito estatal para facilitar el cumplimiento de los fines propios de estas entidades.

Las bases reguladoras para la concesión de estas subvenciones se encuentran recogidas en la *Orden ESS/1338/2013, de 11 de julio (publicada en el BOE del 13/07/2013).*

Beneficiarios: tendrán la condición de beneficiarios de estas subvenciones las siguientes entidades:

- Para las subvenciones a las actuaciones de ámbito estatal de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas:

    - Asociaciones profesionales de trabajadores autónomos de ámbito estatal y carácter intersectorial.
    - Entidades asociativas de cooperativas, de sociedades laborales y de empresas de inserción.
    - Otros entes representativos de la economía social que integren a asociaciones de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales.
    - Otras asociaciones, fundaciones y universidades.

- Para los gastos de funcionamiento:

    - Asociaciones profesionales de trabajadores autónomos de ámbito estatal, que reúnan los siguientes requisitos:
        - Encontrarse inscritas en el Registro Estatal de Asociaciones Profesionales de Trabajadores Autónomos (REAPTA) a fecha de publicación de la correspondiente convocatoria.
        - Tener sede, propia o a través de sus asociaciones intersectoriales asociadas, en al menos, tres comunidades autónomas, a fecha de publicación de la correspondiente convocatoria.
        - Disponer de una plantilla durante cinco de los seis primeros meses del año 2013 de, al menos, dos trabajadores contratados directamente por la solicitante, uno de los cuales, lo será a tiempo completo.
        - Tener carácter intersectorial.

Quedan excluidos como beneficiarios aquellas entidades asociativas que sean miembros de un órgano consultivo institucional de participación de carácter sectorial.

- Entidades asociativas de carácter intersectorial y ámbito estatal de cooperativas, de sociedades laborales y de asociaciones de empresas de inserción.

- Entidades asociativas de carácter sectorial y de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales.

- Otros entes representativos de la economía social que integren a asociaciones de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales. Estos entes representativos de la economía social deberán contar entre sus asociados, al menos, con cinco asociaciones de ámbito estatal entre las de cooperativas y las de sociedades laborales.

Se entenderá por asociaciones de carácter intersectorial aquellas que integren, bien directamente o a través de entidades asociadas, a trabajadores autónomos o entidades de la economía social que desarrollen su actividad en, al menos, tres sectores económicos de entre los de agricultura, industria, construcción y servicios.

Además, con carácter general, los beneficiarios deberán reunir los siguientes requisitos:

- Tener personalidad jurídica y estar legalmente constituida además de inscritos en el Registro Público correspondiente, cuando este requisito fuera exigible conforme a la normativa aplicable.
- No estar incurso en alguna de las prohibiciones reguladas el artículo 13 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

Procedimiento de concesión: la concesión de estas subvenciones se efectuará en régimen de concurrencia competitiva.

Actividades y gastos subvencionables: para la promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas, podrán subvencionarse los gastos ocasionados por la realización de las siguientes actividades:

- Apoyo y asesoramiento a emprendedores, autónomos y promotores de la economía social.

- Programas de fomento de la cultura emprendedora, el autoempleo, la economía social y la responsabilidad social de las empresas.

- Campañas de comunicación y divulgación orientadas a la promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas, pudiendo ser algunas de las siguientes:

  - Desarrollo de la medida número 11 de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, en especial, lo relativo a la canalización y sistematización del Portal de Autoempleo con el objetivo de fomentar la cultura emprendedora a través de las tecnologías de la información y la comunicación.

  - Desarrollo de las medidas números 10 y 66 de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, relativas al fomento de la Economía Social y del emprendimiento colectivo.

  - Desarrollo de la medida número 79 de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven 2013-2016, que hace referencia al fomento de la responsabilidad social empresarial.

  La realización de estas campañas por parte de las entidades se llevará a cabo a través de los siguientes soportes:

  - Prensa escrita.
  - Banners de Internet.
  - Cuñas de radio.

- Publicidad exterior.
- Marketing móvil.

En todo caso, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social coordinará las acciones entre las entidades beneficiarias y facilitara la base creativa de dichas campañas a las entidades beneficiarias que serán los responsables de incluir sus mensajes específicos, así como de producir la campaña y efectuar la compra de los soportes.

Elaboración y publicación de estudios, trabajos de documentación, análisis e investigación y otras actuaciones análogas.

- Actividades de formación tendentes a iniciar, perfeccionar y cualificar en el conocimiento del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas.

- Organización de congresos, seminarios, jornadas, presencia en ferias y otras actividades de naturaleza similar, con convocatoria pública de realización de la actividad.

- Además, será subvencionable la actividad llevada a cabo por las asociaciones para la consecución de los fines que les son propios en defensa y representación de los trabajadores autónomos y de las empresas de la economía social y que generen gastos de funcionamiento a dichas asociaciones.

  Se consideraran gastos de funcionamiento entre otros los siguientes:
  - Costes salariales.
  - Cotizaciones a la Seguridad Social.
  - Arrendamientos y cánones.
  - Reparaciones y conservación.
  - Servicios profesionales independientes.
  - Primas de seguros.
  - Material de oficina, fotocopias e imprenta.
  - Comunicaciones.

- Suministros.

Cuotas, tanto las de suscripción a publicaciones e inscripción en actividades como las abonadas por pertenencia a otras organizaciones nacionales o internacionales, hasta una cuantía máxima del setenta y cinco por ciento de las distintas cuotas abonadas.

También podrán ser subvencionables los gastos de suministros o servicios prestados por otras empresas, en los términos fijados en la Orden ESS/1338/2013, de 11 de julio.

Los importes de las cotizaciones a la Seguridad Social, podrán ser considerados gastos subvencionables hasta una cuantía mensual máxima del 75% de la cuota patronal a la Seguridad Social abonada mensualmente por tal concepto.

Criterios objetivos de otorgamiento de las subvenciones: para determinar la cuantía de las subvenciones de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas se tendrán en cuenta los siguientes criterios de valoración:

- Adecuación de los objetivos del proyecto a las políticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social en el campo del fomento del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas.
- Contenido de la actividad a desarrollar en orden a la consecución de los objetivos del proyecto.
- Grado de incidencia directa del apoyo ofrecido a emprendedores, autónomos y trabajadores de la economía social.
- Proyección de la actividad en el ámbito al que van dirigidas las actuaciones.
- Relación entre el importe solicitado y los objetivos que se persiguen en el desarrollo de la actividad.

Estos criterios tendrán la misma importancia con independencia del orden en que figuren recogidos, asignándoseles a cada uno de ellos una puntuación, en números enteros, entre un mínimo de cero y un máximo de diez.

Para las subvenciones de los gastos de funcionamiento, se tendrá en cuenta los siguientes criterios de valoración:

- Para las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos de ámbito estatal de carácter intersectorial inscritas en el Registro Estatal de Asociaciones Profesionales de Trabajadores Autónomos, el número de trabajadores que, en el periodo que fije la convocatoria, integran la plantilla de la entidad solicitante y de cada una de sus asociaciones profesionales de trabajadores autónomos de carácter intersectorial asociadas por comunidad autónoma, y/o provincia y en las Ciudades de Ceuta y Melilla, que estén inscritas en el registro autonómico correspondiente o que presenten el certificado expedido por los Registros autonómicos de Asociaciones Profesionales de Trabajadores Autónomos en los que se acredite que las entidades asociadas figuran inscritas en dichos registros.

- Para las entidades asociativas de carácter intersectorial y ámbito estatal de cooperativas, de sociedades laborales y de asociaciones de empresas de inserción, el número de trabajadores que, en el periodo que fije la convocatoria, integran la plantilla de la entidad solicitante y de cada una de las entidades asociativas de cooperativas, de sociedades laborales o de empresas de inserción asociadas a la entidad solicitante por comunidad autónoma, y/o provincia y en las Ciudades de Ceuta y Melilla.

- Para las entidades asociativas de carácter sectorial y de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales, el número de trabajadores que, en el periodo que fije la convocatoria, integran la plantilla de la entidad solicitante y de cada una de las entidades asociativas de cooperativas, de sociedades laborales asociadas a la entidad solicitante por comunidad autónoma, y/o provincia y en las Ciudades de Ceuta y Melilla.

- Para los otros entes representativos de la economía social que integren a asociaciones de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales, el número de trabajadores que, en el periodo que fije la convocatoria, integran la plantilla de la entidad solicitante. Al efecto de que se pueda computar el número de trabajadores de la plantilla de la asociación profesional de trabajadores autónomos asociada será

necesario que la misma tenga carácter intersectorial y figure inscrita en el correspondiente Registro autonómico de Asociaciones Profesionales de Trabajadores Autónomos lo que se acreditará mediante certificado expedido por dicho Registro autonómico. En el caso de no estar constituido el Registro autonómico correspondiente, la entidad solicitante deberá presentar certificado expedido por la entidad asociada, acreditativo de que reúne los requisitos establecidos en la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, para ser considerada asociación profesional de trabajadores autónomos, en los términos establecidos en la Orden ESS/1338/2013, de 11 de julio.

Cuantía: en el caso de las actividades de promoción del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas, los importes máximos serán de 150.000 euros para aquellas comprendidas en las letras a, b y c, del apartado de "actividades y gastos subvencionables" (art. 4 Orden ESS/1338/2013). Para el resto de actividades, el importe máximo de la subvención a conceder será de 50.000 euros.

La determinación de las cuantías individualizadas de las subvenciones para los gastos de funcionamiento se realizará distribuyendo los créditos asignados entre las entidades que forman cada grupo en proporción a la puntuación obtenida por aplicación de los criterios objetivos de otorgamiento de estas subvenciones.
No obstante, se garantizará una cantidad mínima a cada una de las entidades que cumplan los requisitos exigidos para ser beneficiarias de este tipo de subvención:

- 10.000 euros para las asociaciones profesionales de trabajadores autónomos de carácter intersectorial.

- 30.000 euros para las asociaciones de cooperativas, de sociedades laborales y de empresas de inserción, y para los otros entes representativos de la economía social que integren a asociaciones de ámbito estatal de cooperativas y de sociedades laborales.

- 15.000 euros para aquellas entidades, previstas en el párrafo anterior, que no justifiquen los gastos correspondientes a los costes salariales y a las cotizaciones a la Seguridad Social.

Solicitud de subvenciones: en la correspondiente convocatoria se establece el plazo para presentar las solicitudes de estas subvenciones.

Las solicitudes se presentarán en el modelo oficial que se inserta como anexo en la Orden de convocatoria, en el Registro General del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (c/ Agustín de Bethencourt, 4, 28003 Madrid), o en cualquiera de los lugares previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según la redacción dada al mismo por la Ley 4/99. Los impresos de solicitud también pueden obtenerse a través de la página web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Cualquier información sobre esta convocatoria podrá ser solicitada en la Dirección General del Trabajo Autónomo, la Economía Social y la Responsabilidad Social de las empresas, a través del buzón de correo electrónico: dgestayrse.subvenciones@meyss.es

Documentación que deberá acompañarse a las solicitudes: a la solicitud deberá acompañarse la documentación, original o copia de la misma que tenga el carácter de auténtica conforme a la legislación vigente, que se establezca en la correspondiente convocatoria anual de subvenciones.

Modalidad de pago único de la prestación por desempleo como medida de fomento de empleo en cooperativas y sociedades laborales: los jóvenes menores de 30 años podrán destinar la capitalización de la prestación por desempleo a la aportación al capital social de una entidad mercantil de nueva creación, a los gastos de constitución y puesta en funcionamiento de una entidad, así como al pago de las tasas y el precio de servicios específicos de asesoramiento, formación e información relacionados con la actividad de emprender.

6.2.8 Incentivos a la incorporación de jóvenes a entidades de la economía social.

(Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación del empleo)

Se establecen bonificaciones aplicables a las entidades de la economía social (cooperativas o sociedades laborales) que incorporen trabajadores desempleados menores de 30 años como socios trabajadores o de trabajo. En el caso de cooperativas, las bonificaciones se aplicarán cuando éstas hayan optado por un régimen de Seguridad Social propio de trabajadores por cuenta ajena.

Asimismo, existen bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social aplicables a las empresas de inserción en los supuestos de contratos de trabajo suscritos con personas menores de 30 años en situación de exclusión social.

Capítulo 7. PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

7.1 El papel de los organismos en la promoción de la cooperación empresarial.

El papel de los organismos y entidades intermedias a la hora de promover la cooperación empresarial es crucial ante las inercias individualistas de las empresas y el desconocimiento general de la cooperación empresarial, sus fórmulas y la forma de organizarlas.

En este sentido, es importante que los organismos promotores de la cooperación empresarial actúen, por sí solas o por medio de asesores, con una metodología depurada que normalmente transcurre por los siguientes pasos:

1. Identificación de empresas y proyectos.

El primer paso para generar alianzas consiste en la identificación adecuada de las empresas susceptibles de participar en un proyecto. Para ello, es importante que las entidades promotoras de la cooperación lleven a cabo una labor de difusión por medio de jornadas informativas que informen a las empresas de las ventajas de la participación en acuerdos de cooperación con el objetivo de que las interesadas puedan conocer perfectamente las características de estas fórmulas, así como sus ventajas e inconvenientes, ejemplos prácticos, etc. Sólo así la empresa tendrá suficientes elementos de juicio y motivación para considerar la idoneidad de las fórmulas colaborativas para la consecución de sus metas estratégicas.

2. Diagnóstico de empresa participante

La empresa interesada en participar en un acuerdo de cooperación deberá ser evaluada por parte de los técnicos responsables del programa, así como su motivación por entrar en un grupo y su proyecto. De este modo se procederá a configurar grupos de trabajo coincidentes en intereses, objetivos, afinidades y complementariedades, de tal forma que puedan constituirse en germen de proyectos de grupo.

3. Análisis de compatibilidad de empresas.

Los técnicos llevarán a cabo con carácter previo al trabajo en grupo un análisis e imagen del grupo mediante un análisis de compatibilidad. De esta manera se procederá a realizar una definitiva validación de los grupos con los que se considere factible el inicio del trabajo,

procediéndose entonces a convocar reuniones con grupos de empresas afines para llevar a cabo el trabajo de conformación de las alianzas empresariales.

Lo más decisivo en esta primera fase de trabajo con los grupos de empresas afines es llegar a alcanzar una serie de acuerdos básicos sobre el alcance y objetivos del proyecto, sin entrar todavía a abordar aspectos de organización interna. Se tratará de que las empresas lleguen a un acuerdo sobre las características fundamentales del proyecto que les permita tomar la decisión de seguir adelante o no con la iniciativa.

4. Objetivos del grupo o consorcio y prioridades.

Lo primero y fundamental es conseguir un acuerdo que permita encajar los objetivos perseguidos por cada empresa a título individual con los objetivos alcanzables mediante la conformación de la alianza. En el caso de que haya varios posibles objetivos a perseguir (por ejemplo, búsqueda de aliados de un perfil determinado, resultados comerciales, promoción conjunta, etc.) es imprescindible priorizar entre ellos de forma consensuada, así como intentar analizar cuáles de ellos son realmente meros medios para conseguir realmente otro objetivo. Asimismo, es fundamental que las empresas perciban en este momento inicial de forma clara y nítida que el consorcio puede ser una opción especialmente válida para llegar a alcanzar estos objetivos. Y ello preferiblemente no sólo por una cuestión de mero ahorro de costes, sino por el propio valor aportado por la alianza. Hay que tener en cuenta que un “proyecto fuerte” es aquel que genera sinergias tales que hacen que la acción de la empresa al margen del grupo pierda eficacia respecto a la acción conjunta.

7.2 Algunas instituciones de fomento de la cooperación empresarial.

- ANDALUCÍA EMPRENDE: Andalucía Emprende es una fundación adscrita a la Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía, que tiene como misión promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para contribuir a la dinamización de la economía regional. Su principal objetivo es fomentar y apoyar la creación y consolidación de empresas.

Para intentar cumplir este objetivo ofrece diferentes programas tanto en materia de internacionalización y cooperación como en materia educativa y cultural. Uno de estos

programas es Andalucía Emprende Coopera, diseñado principalmente para formar proyectos de cooperación empresarial. En este programa se ofrecen servicios de contacto entre diferentes empresas, intercambio de experiencias mediante este contacto y búsqueda de socios y colaboradores para alcanzar las metas establecidas.

- INFO: el Instituto de Fomento es la agencia de desarrollo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia que se encarga de la promoción y el impulso para el crecimiento económico, así como del estímulo de la competitividad, la innovación y la productividad de su tejido empresarial.

A nivel de cooperación empresarial realiza las siguientes funciones:

- búsqueda de socios para proyectos de cooperación,
- identificación y promoción de proyectos cooperativos, y
- búsqueda de socios para proyectos europeos.

- IPEX: el Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX) es una Entidad de Derecho Público, adscrita a la Consejería de Economía, Empresas y Empleo que actúa como organismo de referencia en comercio exterior y captación de inversión extranjera en Castilla-La Mancha.

La principal misión del IPEX es promover la internacionalización social e institucional para convertir a Castilla-La Mancha en una economía competitiva. Para dicha misión tiene establecido un programa de cooperación empresarial dirigido a empresas de Castilla-La Mancha que quieran internacionalizarse o exportar sus productos. Los objetivos de este programa son:

- Conseguir una mayor cooperación entre empresas de Castilla-La Mancha que ofrecen productos o servicios complementarios en mercados comunes.
- Fomentar la cooperación de las empresas de la región con otras empresas a nivel regional, nacional e internacional en mercados de origen y mercados de destino.
- Detectar oportunidades de negocio concretas que permitan a las empresas complementarse y cooperar para aprovechar dicha oportunidad.

Para conseguir estos objetivos las actividades que realiza el IPEX son:

- realización de jornadas informativas sobre las distintas formas de cooperación empresarial,
- organización de sesiones de trabajo para que las empresas interactúen e intercambien experiencias, y
- puesta en contacto de dos empresas con productos complementarios para que puedan realizar una alianza.

- ASTUREX: Asturex nace de la apuesta conjunta del Gobierno del Principado, la Federación Asturiana de Empresarios (FADE), las Cámaras de Comercio de Oviedo, Gijón y Avilés, y Cajastur de crear una empresa que propicie una mayor presencia de las empresas asturianas en los mercados internacionales. Actualmente, se han creado ya 10 consorcios gracias al programa de Asturex "Asturias Coopera". Este programa ofrece un importante apoyo comercial y económico durante los 3 primeros años de constitución y desarrollo delconsorcio.

Capítulo 8. CASOS DE ÉXITO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL POR PROVINCIA.

8.1 Almería. CASO DE ÉXITO: ALBORA HABITAT.

1. Antecedentes.

Los Emiratos Árabes Unidos (EAU) son una federación de siete estados situados en la península arábiga. En concreto, el emirato de Abu Dabi presenta grandes oportunidades de negocio ya que dispone del 94% de las reservas de petróleo de EAU, tiene una situación financiera saneada y es un mercado maduro, selectivo y sabio que ha aprendido de los errores de Dubái. Para el sector del "contract" español es especialmente atractivo por sus ambiciosos planes urbanísticos: hay aprobado un plan de desarrollo hasta el 2030 que incluye una previsión de construcción de 25.000 villas–la mayoría de ellas decoradas con un lujo extraordinario-, así como la construcción de edificios de apartamentos, oficinas y centro educativos.

La percepción árabe del producto español de hábitat (mueble y carpintería, piedra natural, textil-hogar, iluminación, etc.) es de producto de alta calidad. Ahora bien, las dificultades de introducirse en el mercado por medios propios hacen que en muchas ocasiones nuestros productos lleguen excesivamente caros o bien sean desplazados por competidores de otros países (como Italia).

En el caso concreto de los fabricantes andaluces encuadrados en estos sectores, la oferta es especialmente apropiada por su tipo de producto y porque todo lo relacionado con Al-Andalus en general y con Andalucía en particular es algo especialmente evocador para los árabes, lo que puede utilizarse claramente como piedra de toque inicial para generar interés.

2. Retos estratégicos.

- Necesidad de llevar a cabo actuaciones comerciales y promocionales directas en el mercado con el fin de transmitir claramente las ventajas del producto español y a la vez eliminar costes de intermediarios que pueden afectar negativamente a la

percepción de calidad-precio final del producto y que lo ponen en situación de desventaja frente a competencia de otros suministradores con oferta más económica.

- El comprador árabe basa sus decisiones tanto en los aspectos técnicos y económicos, como en los aspectos relativos a las relaciones humanas, buscando establecer relaciones mutuas de confianza ente las partes. Por ello, es necesario disponer de recursos humanos cualificados para gestionar adecuadamente el proyecto, además de material en exposición que permita que el posible comprador 'toque' y compruebe el producto que va a adquirir.

Estas necesidades hacen plantearse una posible estrategia de implantación directa en el mercado de destino que garantice esa continuidad de la relación comercial. No obstante, una implantación directa tiene un coste muy elevado, recuperable sólo después de un período presumiblemente largo de tiempo hasta que se produzca el comienzo de las ventas.

Otro reto a superar es la falta de implicación directa de los propios productores en la comercialización, que deja en manos ajenas el acceso a los mercados, imposibilitando la continuidad de las ventas a largo plazo y el desarrollo empresarial del propio fabricante con la incorporación de know-how exportador.

3. Solución planteada.

La solución aportada es la creación de un gran Consorcio de Exportación integrado por once fabricantes de productos complementarios entre sí y seleccionados por su nivel de calidad y profesionalidad: Alfombras Artesanales Alpujarreñas S. L., Carpintería Alpujarreña S. L., Carpintería Domínguez S. C. A., Hermanos González Morales S. L., Los Tres Juanes S. C. A., Crumar S. A., Travertino Amarillo Oro S. L., Mármoles Sotomar S. L., Segura S. L., Sociedad Empresarial Arte en Piedra S. L. U. y Mármoles Aguilera S. L.

Con este consorcio se generan, entre otras, las siguientes ventajas:

- Reparto de gastos entre las empresas.
- Gama más amplia y completa de productos.

- Sinergias comerciales.
- Mejora de la imagen propia y de la imagen-país.
- Ayudas económicas de las administraciones públicas andaluzas.
- Diversificación del riesgo y recuperación más rápida de la inversión.
- Negocios laterales adicionales derivados de la percepción del consorcio por parte del cliente como proveedor global fiable y completo.

4. Evolución del proyecto.

Las empresas fueron objeto de un Diagnóstico individual de su potencial de internacionalización con carácter previo a su incorporación al proyecto, de manera que se partiera de un análisis claro de sus posibilidades.

Una vez identificadas las empresas objetivo convenientemente y constatada su preparación, se celebraron una serie de reuniones de trabajo en las que se definieron todos los aspectos cruciales del proyecto.

Tras construir definitivamente el proyecto, se decidieron los siguientes puntos característicos de éste:

- Se contrató a un gerente y máximo responsable del proyecto, destinado a residir en Abu Dabi.
- Se estableció una oficina con espacio para exhibición del producto y futuro *show-room* en una zona adecuada de la capital.
- Se constituyeron dos entidades jurídicas diferentes en España por las especificidades de los respectivos subcanales: Al-Andalus Habitat Contract AIE y Al-Andalus Stone Contract AIE.
- Se creó una filial compartida para ambas entidades en Abu Dabi en forma de sociedad limitada en Joint-Venture con un socio local, como establece la legislación del emirato: Albora Habitat Elements.

El proyecto contó con el apoyo económico de la Junta de Andalucía por medio de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior – Extenda.

5. Resultado de éxito.

Las empresas cuentan hoy con una oficina propia en Emiratos que ha podido firmar contratos de venta millonarios, entre los que se cuentan hospitales y residencias. De esta forma pueden compensar en parte la importante disminución de ventas en el mercado nacional que afecta a casi todas las empresas del sector.

El consorcio les facilita una información directa y fiable sobre el mercado que bien utilizada se traduce en ventas.

Además, el consorcio evoluciona hacia la fidelización del cliente mediante fórmulas de valor añadido, entre las que destaca la elaboración de proyectos llave en mano, incluyendo el diseño integral de interiores.

Desde el punto de vista interno, el consorcio ha evolucionado sin fractura alguna y con gran estabilidad y apoyo mutuo.

8.2 Cádiz. CASO DE ÉXITO: SELECTIA FOOD.

1. Antecedentes.

La internacionalización de cualquier modelo de negocio siempre es atractiva porque implica el aumento de la dimensión de una empresa y el incremento de sus beneficios. No obstante, para la consolidación de un proceso de internacionalización de una Pyme pueden existir dificultades de tipo económico y de capacidad empresarial que hace que, en ocasiones, esas mismas empresas decidan cooperar para su internacionalización.

Este ha sido el caso de las empresas gaditanas:

- Salazones Herpac, S.L. (salazones)
- Montesierra, S.A. (jamones y productos cárnicos)
- Lopicomo, S.L. (quesos)
- Bodegas Almocadén, S.L. (jerez)

- Aromas de Medina, S.L. (dulces)
- Troya Cantalejo, S.L. (aceite de oliva)

Todas ellas son empresas familiares y tienen en común una elaboración artesanal de sus productos agroalimentarios, cuidando al máximo la calidad de los mismos, dirigiéndose al segmento gourmet de la alimentación. Cada una de ellas poseía un buen reconocimiento en cuanto a calidad y prestigio en su sector específico, con una implantación notable especialmente a nivel regional y algunas a nivel nacional. Aunque la mayoría de ellas había comenzado su andadura internacional, decidieron unir fuerzas para el acceso a los mercados exteriores.

2. Retos estratégicos.

- Obtener una presencia más estable en mercados exteriores, especialmente en los grandes mercados de la Unión Europea: Reino Unido, Alemania, Francia e Italia.
- Conseguir introducirse en un nicho de mercado tan específico como es el de los productos gourmet.
- Abordar tanto el canal de tiendas especializadas en productos gourmet como el canal de la restauración.
- Intercambiar sus contactos en el exterior dado que no existe competencia entre los integrantes.

3. Solución planteada.

Debido a que todas las empresas tienen características parecidas y culturas empresariales similares, con la ayuda de Extenda decidieron unirse creando un consorcio o grupo de exportación.

Para ello crearon en 2010, una Agrupación de Interés Económico denominada 'Selectia Food', A.I.E. La elección de la denominación pretendía marcar el posicionamiento del consorcio, dirigido al sector "delicatesen" de los productos alimentarios.

Sus primeras acciones para alcanzar los retos estratégicos previstos fueron la de comenzar la internacionalización sobre la base de los clientes ya existentes en los mercados internacionales de cada una de las empresas. Hubo para ello una puesta en común de toda la cartera de clientes internacionales preexistente, de esta forma cada una de las empresas prescribía a sus clientes el resto de los productos de las empresas socio del consorcio. Así se facilitaban las exportaciones iniciales del consorcio ya que, lógicamente, la introducción de nuevos productos a los clientes de otro socio era relativamente rápida. Pensemos que esos clientes ya tenían confianza con una empresa del consorcio en concreto, estaban satisfechos con su producto y existía una buena relación. Si la empresa del consorcio le recomendaba otros productos de socios suyos, presentándose como un consorcio se establecían altas probabilidades de que el cliente adquiriera los nuevos productos a corto plazo.

Junto con ello, se seleccionó a un profesional de comercio exterior para que, en los mercados objetivo, consiguiera nuevos clientes, más allá de los aportados por las empresas, compartiendo todas ellas los gastos de dicho profesional, viajes, material promocional, etc.

4. Evolución del proyecto.

El proyecto contó con ayudas iniciales del antiguo programa de grupos de exportación de Extenda, con lo que el grupo pudo recibir subvenciones por sus gastos y actuaciones promocionales iniciales.

Se registró y diseñó la marca "Selectia Food", actuando como una marca "paraguas" junto con la propia de cada empresa. Tanto el propio consorcio como las diferentes empresas renovaron y adaptaron sus páginas web, traduciéndolas a otros idiomas y dándoles un enfoque internacional. Aunque el domicilio social se estableció en Olvera, las reuniones entre las empresas integrantes del consorcio han sido rotatorias, cada vez en una de las empresas del consorcio, como forma de ayudar a la integración de las empresas socio y reforzar las relaciones entre ellas.

5. Resultado de éxito.

Selectia Food ha conseguido ser el primer grupo de exportación compuesto en exclusiva por empresas gaditanas. La evolución en los mercados internacionales de las empresas integrantes del consorcio ha sido variada, debido a las características intrínsecas de cada uno de los productos ofertados, pero siempre positiva.

Sin duda el mayor éxito de esta caso de cooperación ha sido conseguir que las empresas aborden de una forma proactiva la internacionalización, profesionalizando la gestión de la misma, beneficiándose de una aprendizaje conjunto en este sentido, mejorando la imagen promocional de las empresas y estableciendo vínculos de cooperación con los otros socios del consorcio más allá de la internacionalización.

8.3 Córdoba. CASO DE ÉXITO: CENTRAL DE COMPRAS DE HOSTECOR.

1. Antecedentes.

Hostecor es una asociación empresarial sin ánimo de lucro en la que se agrupan los diferentes empresarios de la Hostelería de Córdoba y la Provincia, pertenecientes a los diferentes sectores de actividad de Hoteles, hostales, pensiones, restaurantes, cafeterías, bares y tabernas, pubs, sala de fiestas y discotecas.

Desde Hostecor se ayuda a promover el desarrollo de la hostelería y el turismo, sirve de órgano de reunión y coordinación fomentando la solidaridad y la colaboración entre sus miembros, coopera con las distintas administraciones públicas, hace que la voz tanto de los pequeños bares y tabernas, como de los grandes hoteles y restaurantes sea oída en todos los foros, estamentos y organizaciones.

A principios del año 2013, el sector de la hostelería en Córdoba registraba unas pérdidas del 20% de media. Se trataba de un sector poco competitivo en el que las empresas hosteleras tenían unos bajos o nulos márgenes de beneficio. Por este motivo, y con el fin de poder paliar estas pérdidas e impulsar el crecimiento del sector, los empresarios hosteleros junto con HOSTECOR, se reunieron buscando métodos que les ayudaran a solucionar dichos problemas.

2. Retos estratégicos.

- Necesidad de abaratar los costes de la materia prima, de forma que las empresas hosteleras pudieran ofrecer unos precios más competitivos.

- Necesidad de colaboración entre empresas hosteleras y empresas agroalimentarias con el objetivo conjunto de impulsar el turismo gastronómico en Córdoba, teniendo en cuenta que tanto el turismo como la agroalimentación, son dos sectores estratégicos en la economía cordobesa.

3. Solución planteada.

La solución propuesta y aceptada por todos los empresarios fue la de crear una central virtual de compras. Ésta estaría liderada por HOSTECOR y en la misma, los asociados podrían tanto comprar como vender al mejor precio.

Además, este acuerdo de cooperación también serviría como una plataforma de promoción de los productos agroalimentarios de Córdoba, ya que los empresarios del sector comprarían más materia prima local al beneficiarse de descuentos y ofertas de la central.

4. Evolución del proyecto.

Tras constituir definitivamente el proyecto, se estableció que las empresas interesadas en beneficiarse de las ventajas de la central de compras tendrían diversas formas de hacerlo. Por un lado, de manera ocasional en aquellos casos en que les interese una oferta concreta para un producto, y por otro, a través de acuerdos anuales que implique que las empresas se beneficien de descuentos y promociones especiales durante un período de tiempo más largo.

De esta forma, también se permitirá que los proveedores de la central puedan contar con una referencia fundamental para entablar negocios con los asociados de HOSTECOR.

5. Resultado de éxito.

Gracias a la constitución de este acuerdo de cooperación, las empresas hosteleras cordobesas han visto disminuidos sus costes y en consecuencia, han propiciado a que el sector sea más dinámico y competitivo.

Asimismo, debido al ahorro que consiguieron al beneficiarse de la central de compras, según los hosteleros, la mayoría de establecimientos pudo asumir la subida del IVA de 2012 sin verse obligados a incrementar las tarifas al público.

8.4 Granada. CASO DE ÉXITO: GLOBALTEN S.L.

1. Antecedentes.

Globalten Partners Soluciones Avanzadas, S.L, GLOBALTEN, surgió para dar respuesta a una necesidad sin cubrir: las pequeñas y medianas empresas cuentan con asesores generalistas para atender los quehaceres cotidianos o bien, con asesores demasiado especializados por disciplinas pero no integrados entre sí mediante un acuerdo de cooperación empresarial, por lo que carecían de un asesoramiento de alto nivel para sus directivos, gerentes opropietarios.

La identificación de esta necesidad se convertiría en toda una oportunidad, idea que fue madurando su fundador, Patricio González Bueno, economista y auditor de profesión, que fue afianzando su relación con otros profesionales de otras disciplinas durante los tres años anteriores a la creación de la empresa GLOBALTEN como tal.

La razón de ser de GLOBALTEN quedó plasmada en julio de 2012 en 'una servilleta': romper la barrera de trabajar conjuntamente entre profesionales para pasar a funcionar como empresa, concretamente, una consultora de negocio para los máximos responsables de las PYME.

Las áreas funcionales o líneas estratégicas de comercialización fundamentales que entendieron que debían cubrirse eran: Jurídico-Mercantil-Laboral, Fiscal-económico, Certificación, Auditoría y Control de Gestión, RRHH, Marketing, Informática e Internacional y, transversal y como apoyo al resto, Relaciones Públicas y Comercial.

En octubre de 2012, lo que empezó como una idea 'en una servilleta' se culminó con la constitución de una S.L., en cuyos socios recaía una triple figura: ser propietarios de la

sociedad, administradores solidarios de la misma y directores o corresponsables de las distintas áreas de trabajo.

2. Retos estratégicos.

Dicha fusión de propiedad-administración-dirección de departamento fue uno de los principales retos. Concretamente había que evitar que se convirtiera en un problema por el riesgo de confundir y mezclar los roles entre sí.

3. Solución planteada.

Para hacer frente a los retos estratégicos derivados del proyecto de cooperación entre los distintos especialistas empresariales, se planteó una solución integrada.

En primer lugar, en el terreno empresarial se establecieron las reglas de juego desde el principio, sin excepciones, sin dejarse llevar por los vínculos personales o afectivos entre los socios.

También fue imprescindible escribir un Business Plan, plasmado en papel para que quedara constancia de lo acordado y así pudiera recordarse en todo momento las principales líneas estratégicas a seguir y poder comprobar si se está caminando en la dirección adecuada.

4. Evolución del proyecto.

El exceso de confianza inicial entre los socios que formaron GLOBALTEN hizo que comenzaran a navegar sin rumbo fijo. Hay que tener en cuenta que cuando se constituyó la empresa en 2012, la sociedad en general y los socios de la compañía en particular, estaban inmersos en plena crisis y cada uno de los socios tenía una situación personal y profesional concreta que difería en muchos aspectos de la situación de los demás. En definitiva, cometieron el error de no fijar unos objetivos estratégicos claros ni unas estrategias para alcanzarlos.

La solución a esto fue separar la propiedad de la administración y esta, a su vez, de la dirección de los departamentos. Por otro lado, se aceptó una Dirección general única acorde con el Plan

de Empresa. Adicionalmente, se fijó un reglamento interno de comportamiento y se nombró adicionalmente a un gerente y a un comité ejecutivo para llevar a cabo las gestiones del día a día.

En los primeros meses de vida de la empresa, la frecuencia de las reuniones era semanal, luego pasó a ser quincenal y posteriormente mensual. No obstante, en la práctica, seguía existiendo demasiada burocracia y escasa cesión de autonomía al gerente y comité ejecutivo. Además, seguían inconscientemente anteponiendo los intereses personales y profesionales individuales a los de GLOBALTEN, lo que derivaba en un estancamiento empresarial y un clima de desánimo en la empresa.

Entre tanto, aparte de los encargos o trabajos que ha ido consiguiendo cada departamento, se han ido aconteciendo dos proyectos singulares que merece la pena resaltar.

El primero fue adquirir una empresa de negocio on-line consistente en la publicación de eventos organizados por sus propios clientes así como una central de compras o tienda virtual en la que sus asociados podían publicar promociones, ofertas y además, desde GLOBALTEN se daba soporte a su difusión en medios de comunicación. La idea inicial era buena porque supuestamente se partía de una base de datos amplia de usuarios, se contaba con una plataforma on-line actualizada, versátil e íntegra y el precio que pagaban por la empresa no fue excesivamente elevado. Pero se cometieron dos graves errores: por un lado, no se cercioraron, antes de cerrar el trato, de si lo que compraban era realmente tan idóneo como parecía y, por otro, destinar recursos humanos y materiales al proyecto para tratar de levantarlo sin asignar un Project manager específico como tal al mismo sino que le prestaban atención al proyecto en “su escaso tiempo libre”. El resultado fue que se desprendieron del mismo una vez constatado que el proyecto sería viable solo si se destinaban al mismo muchos más recursos humanos y materiales que los que se habían destinado hasta ese momento.

En el siguiente proyecto y tras la mala experiencia del anterior, por el contrario, no todos los socios lo vieron claro y apostaron por él. Quizás esa sea una primera lección y decisión acertada: es contraproducente e irreal tratar de pensar que todos los socios de una organización, empresa, UTE, joint-venture… han de estar de acuerdo en todas las ideas de negocio que plantee uno o varios de ellos. Concretamente, este segundo proyecto consiste en implantar la normativa contable internacional, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en Colombia puesto que la transición o adaptación de normas locales a

normas internacionales será obligatorio en breve por imperativo legal. En este caso, sí contaron con un gurú técnico contable, se dejaron asesorar por su consultora partner en materia internacional, contrataron una investigación de mercados para conseguir los primeros clientes y para constatar que era vital contar con presencia física en destino y con personal de destino, etc.

5. Resultado de éxito.

Como profesionales, GLOBALTEN ha contribuido a la generación de su cartera de clientes y fidelización de la misma. De hecho, como su retribución ha venido siendo vía facturación a GLOBALTEN y ésta, a su vez factura a los clientes finales, han podido incrementar su facturación a dos dígitos año tras año desde su constitución.

Además, otra ventaja de la colaboración ha sido la de mostrar una mejor imagen como empresa de servicios empresariales integrales y no como 'suma de profesionales o co-workers' tipo asociación o cooperativa.

Pero es evidente que la idea de crear cualquier empresa, en este caso GLOBALTEN, no debería ser para crecer profesionalmente de forma individual contribuyendo 'simplemente' a cubrir los costes mínimos para mantener 'viva' la empresa. Así, tras reflexionar al respecto, los socios de la compañía prefijaron en el ejercicio económico 2014-2015 lo siguiente:

- Es inconcebible trabajar en paralelo con otras empresas o profesionales de igual o similar actividad. En esos supuestos, hay que tratar de integrarlos en la organización.
- Consecuentemente, el 100% de los encargos individuales o conjuntos de dos o más socios han de gestionarse a través de GLOBALTEN, sin límite alguno, y detraer de todos ellos una parte de los honorarios destinada a reinvertir en la empresa.
- La vinculación e implicación personal con la empresa, ha de estar por encima de cualquier otro tipo de compromiso profesional.
- Los objetivos estratégicos, los productos estrella, los canales de comercialización, la estructura de costes, la red de contactos y colaboradores están fijados e identificados.

En definitiva, el éxito de GLOBALTEN ha radicado en no perder de vista los objetivos estratégicos y unas estrategias para conseguirlos y, como aprendizaje, se puede concluir que en el terreno empresarial, hay que dejar las relaciones personales y emocionales a un lado.

8.5 Huelva. CASO DE ÉXITO: PLUS BERRIES.

1. Antecedentes.

Huelva es una provincia en la que el sector de la fresa y frutos rojos es clave en su economía. Es un sector que necesita un impulso permanente, sobre todo después de que en las últimas campañas se haya visto afectado por contrariedades relacionadas con los precios, rentabilidad, competencia de terceros y nuevos países productores o con respecto a la elección de variedades.

Además, el nuevo marco socioeconómico, a nivel de ventas, exportaciones y rentabilidad, también es un factor a tener en cuenta para apreciar que dentro del sector ya no solo tiene especial relevancia la fresa, sino que se unen otros productos tales como las frambuesas, moras y arándanos.

Esto implica que las empresas del sector deben estar atentas a cualquier oportunidad tanto en el mercado doméstico como en los mercados internacionales para afianzar su posicionamiento y expandirse a otro países, y esto, a veces no puede lograrse de manera individual, sino que se deben buscar alternativas tales como la cooperación empresarial.

2. Retos estratégicos.

- Necesidad de que las empresas del sector realicen inversiones en innovación constante para mejorar la post cosecha y conseguir alargar la vida útil del producto en fresco.

- Conseguir introducirse en nuevos mercados internacionales en los que cada vez hay más demanda de frutos rojos frescos y de calidad.

- Lograr que la distribución de los productos sea directa, de manera que la calidad y frescura de las frutas no se vea alterada por intermediarios.

3. Solución planteada.

Con motivo de conseguir hacer frente a los retos estratégicos del sector así como beneficiarse de las oportunidades de negocio, en el año 2012 cuatro empresas familiares onubenses: Agrícola el Bosque S.L., Frutas Hermanos Pulido, Futas Remolino y Agromartín, decidieron crear un grupo de comercialización para presentar en ferias y muestras agroalimentarias una oferta única donde se agruparan sus productos estrella.

Dichas empresas están formadas por jóvenes agricultores y están especializadas en la producción de frutos rojos de alta calidad y las cuatro decidieron unir sus fuerzas para alcanzar un objetivo común: satisfacer las expectativas de los clientes más concienciados, ofreciéndoles la gama completa de BERRIES (fresas, moras, frambuesas y arándanos) con la máxima garantía de calidad y servicio.

4. Evolución del proyecto.

El proyecto no se consolida hasta que a finales del 2013, los integrantes adoptan el acuerdo de constituir una Sociedad Agraria de Transformación (SAT). A partir de ese momento, la marca Plus Berries aglutina y comercializa las producciones de las distintas empresas asociadas.

La iniciativa Plus Berries surge para ampliar la oferta de productos a sus clientes facilitándoles un servicio más selecto y para llevar a cabo proyectos de innovación en común ya que todas las empresas participantes cuentan con una similar forma de trabajar basada en la especialización y la diferenciación.

Desde el primer día que empezó a funcionar este grupo, todos los socios han sabido delimitar la autonomía que tienen sus empresas por separado y los aspectos en los que deben trabajar de manera conjunta. Así, desde un principio, se estableció que la diferenciación del grupo, además de ofrecer una gama completa de berries, iba a ser la de aportar una innovación constante y una especialización en el proceso.

Además, prestan un servicio añadido ya que han logrado ofertar su gama de berries directamente desde el productor. De esta manera, potencian como valor añadido de su oferta la imagen del productor especialista que esta siempre dando la cara por su fruta.

Por otra parte, también forma y ha formado parte de diferentes proyectos de investigación con el fin de poder disponer de sus frutas durante todo el año completando el ciclo de producción y ofreciendo mejoras en conservación y sabor.

En conclusión, lo que logran con el grupo es unificar la gestión comercial de las empresas, manteniendo un comercial especialista para cada Berry en contacto directo con el productor y estableciendo una estrategia de comercio internacional acompañada de un importante impulso a nivel de marketing.

5. Resultado de éxito.

En esta andadura empresarial el grupo se ha ganado a pulso, tanto nacional como internacionalmente, su posición en la primera línea GOURMET de las BERRIES. En todas las formas de degustarlas y adaptándose a los paladares más exigentes, moras, frambuesas, arándanos y fresas se ofertan con la mejor calidad, asegurando al cliente el trato directo con el productor.

El grupo Plus Berries ha sabido ver que en la unión y la concentración de su oferta, junto con la apuesta por la innovación y la especialización en el proceso productivo de su fruta fresca, estaba el impulso definitivo a su expansión internacional, a su consolidación en el mercado y al incremento del grado de competitividad.

La propuesta de Plus Berries se traduce en un mejor servicio al cliente y en una garantía de calidad, al controlar cada fase del proceso de elaboración de la fruta que comercializa (la producción global ronda las 7.500 toneladas al año).

La búsqueda constante de nuevas variedades y de mejoras en materia de conservación y sabor ha permitido el lanzamiento al mercado de 'Frutaful', un snack de mora, frambuesa y arándano fresco triturado listo para su consumo, así como disponer de fruta durante todo el año y aumentar así sus opciones de negocio y, en consecuencia, sus márgenes de beneficio.

Durante la campaña 2015 tienen previsto producir unas 6.750 toneladas de frutos rojos, lo que supone aproximadamente, una facturación en torno a los 25 o 30 millones. Además, llegan a dar empleo durante la campaña a dos millares de personas.

8.6 Jaén. CASO DE ÉXITO: SYNERMET Y EFFERGY.

1. Antecedentes.

Este proyecto de cooperación entre una firma jienense, Synermet Weather Solutions, S.L. y la almeriense Effergy Ingeniería, S.L. tiene sus inicios en otro proyecto de cooperación empresarial que surge al amparo de la Agencia Idea y el programa de cooperación transfronteriza de la Unión Europea con Marruecos en el marco del proyecto ReTSEMprende.

Como resultado de dicha iniciativa se estableció en el año 2014 un consorcio entre empresas andaluzas de los sectores TIC y renovables denominado RT CONSORTIUM que realizó viajes de prospección al mercado de Marruecos y que, en dicho ámbito, continúa funcionando.

Las dos empresas mencionadas, participantes en dicho proyecto, pronto advirtieron que las sinergias que podían presentarse entre ambos podían ser muy importantes si se intensificaba la cooperación entre ellos.

2. Retos estratégicos.

Se trataba en primer lugar de confirmar la complementariedad, casi perfecta, entre ambas empresas. En este sentido la principal línea de negocio de Synermet (predicción meteorológica y evaluación de recursos solares y eólicos) y la unidad de negocio troncal de Effergy (Ingeniería de instalaciones fotovoltaicas y térmicas de media temperatura) presentan una complementariedad total. Una y otra se necesitan, imprescindiblemente, en un buen número de proyectos, bien sea como mejora del mismo o bien como parte integrante del proyecto en cuestión.

Con anterioridad, ambas empresas habían de recurrir a terceros para poder completar su oferta, terceros que no eran aliados estratégicos de las mismas y entre cuyas prioridades no

siempre estaba el presentar una oferta o una propuesta que complementara la oferta principal que quería presentar una de las dos empresas.

En segundo lugar había que combinar su mayor grado de colaboración con el mantenido con el resto de las empresas en el consorcio RT CONSORTIUM para Marruecos. En definitiva, compatibilizar su presencia en dos consorcios o acuerdos de colaboración sin merma para ninguno de los dos grupos.

Finalmente, ya desde un inicio, se plantean restos estratégicos a más largo plazo. Más allá de la simple cooperación verbal e informal se advierten posibilidades de una verdadera integración entre ambas empresas. Es necesario paliar las debilidades propias del tamaño de ambas empresas, pequeñas empresas. Una colaboración de no muy alta intensidad puede no ser suficiente si se plantean estrategias a largo plazo.

3. Solución planteada.

Respecto al primer problema planteado se planteaban interrogantes: ¿es cierta la complementariedad entre ambas empresas?, ¿Se darán auténticas sinergias si colaboran y actúan conjuntamente?

La respuesta fue positiva desde un primer momento. Aunque establecer el nivel de integración entre ambas empresas nos llevaría a una relación detallada de todas aquellas ramas y especificidades de su negocio en que la unión de ambas empresas produce una oferta reforzada y con más valor añadido, sí podemos resaltar lo que se convertirá en un caso típico de oferta conjunta de ambas empresas que prácticamente conlleva un nuevo producto que sólo puede ser ofertado por ambas empresas actuando a la vez. Se trataría de la realización de un estudio de viabilidad de una planta de energía renovable (Effergy) de la que es parte fundamental la evaluación de recurso energético que se aportará a dicha planta (Synermet). Con ello se consigue que la oferta sea más completa, se garantiza mejor la viabilidad de la futura planta energética y se hace más atractiva para potenciales inversores.

Otro muestra de esa complementariedad es un producto nuevo que podríamos denominar de “Detección de oportunidades”, donde una vez generado el mapa de recursos energéticos

renovables de un país o zona, se sabe dónde están las mejores oportunidades de inversión para esas fuentes renovables.

Respecto al segundo reto planteado, se realizaron algunos viajes de prospección a Marruecos que demostraron que el mercado, aunque interesante, no estaba suficientemente maduro para la oferta que presentaban estas dos empresas. Se decide mantener el consorcio orientado a Marruecos, seguir cooperando entre las empresas integrantes del mismo pero a la vez permitir los diferentes ritmos que cada empresa pueda llevar en Marruecos en función del producto o servicio ofertado. Las dos empresas del presente caso deciden seguir atentas a la evolución del mercado marroquí, colaborando con las otras empresas del consorcio pero siendo conscientes de que a corto plazo no existen posibilidades claras de negocio. Por ello deciden, a su vez, abordar conjuntamente otros mercados donde su oferta conjunta tenga más posibilidades de éxito.

Finalmente, desde un inicio, ambas empresas plantean que su cooperación ha de ser más intensa y habrá de formalizarse jurídicamente a largo plazo. Se acuerda un periodo de conocimiento mutuo y de realización de proyectos conjuntos para garantizar que hay visiones semejantes en la forma de trabajar y en los objetivos perseguidos por ambas empresas así como que más allá de ser objetivamente complementarias, exista una buena relación personal entre los cuadros directivos y los equipos de trabajo de ambas empresas.

4. Evolución del proyecto.

Analizada la complementariedad entre ambas empresas el proyecto de cooperación empresarial profundizará en breve a través de la integración formal de ambas empresas en un acuerdo de cooperación, plasmado jurídicamente en la creación de una AIE (Agrupación de Interés Económico). Uno de los objetivos principales es la presentación de ofertas a través de este instrumento, sin tener que acudir a un acuerdo de consorcio en cada una de las ocasiones en que se oferte conjuntamente.

El esquema de actuación será que la AIE se presentará como tal a las licitaciones, concursos u oportunidades que surjan, adquiriendo la experiencia propia y fortaleciendo a la empresa conjunta. La AIE facturará al cliente final y cada uno de sus socios facturará a la AIE en función de su participación en el proyecto en cuestión.

La creación de esta AIE supone un fuerte paso en la cooperación o incluso la integración de ambas a empresas a medio y largo plazo. Implica la potenciación de una marca conjunta, la de la AIE que es la que se irá abriendo paso en los diferentes mercados con los potenciales clientes acumulando solvencia técnica y económica.

En el mercado de las licitaciones públicas la unión de ambas empresas implica una serie de ventajas que sintetizaron en las siguientes:

- La suma de CV (curriculum vitae) de las empresas es un aspecto esencial. En las licitaciones internacionales (como también en muchas nacionales) las empresas que se presentan de forma consorciada cuentan, a efectos técnicos como una sola empresa, potenciando sus capacidades, habilidades y experiencia con la suma de todas.

  En muchas ocasiones se exigen unos ratios financieros y unas capacidades financieras que una sola empresa por sí sola no puede cumplir (derivado generalmente de su dimensión), la suma de las cifras de facturación, etc. de ambas empresas integrantes del consorcio les permitirá acceder a determinadas licitaciones y competir con más posibilidades en las mismas una vez han decidido ofertar.

- Acumulación de experiencias internacionales: derivado de la suma de CV, suele ser un factor importante en la adjudicación de las licitaciones internacionales las experiencias en el país destino de la licitación o la experiencia en general en mercados internacionales o en ciertas áreas geográficas. La falta de experiencia de una de las dos empresas en un mercado o en un área geográfica determinada es solventada mediante la que sí tiene la otra empresa. En definitiva es como si ambas empresas fueran una sola.

- Compartir gastos: con frecuencia en el proceso de internacionalización, y también en el que lleva hasta la adjudicación de una licitación, se ha de realizar una inversión y, por lo tanto, se incurren en una serie de gastos que incluyen desde los viajes preparatorios o de “lobby”, hasta traducciones juradas, legalización de documentos, etc. Todos esos gastos son repartidos entre las dos empresas con lo que se disminuye el impacto financiero que siempre es muy sensible en las pymes.

- Reparto de esfuerzos y trabajo. En este punto nos referimos a las horas de trabajo técnico que ha de ser invertido para la presentación de cualquier oferta en una licitación. Sin duda es la mayor inversión que ha de hacer una empresa en el proceso de licitación. En este caso, dicho esfuerzo y trabajo se divide entre ambas empresas cooperantes, por lo que existirá una distribución de esfuerzos y de trabajo.

- Facilita la implantación en el mercado destino, cuando ella sea necesario en función de la licitación. En aquellos casos en que sea imprescindible para la adjudicación de la licitación se distribuirán los costes de dicha implantación entre los consorciados.

5. Resultado de éxito.

Con menos de un año de existencia, hay que destacar ya algunos casos de éxito de esta cooperación entre empresas.

El primero de ellos fue la elaboración del mapa solar de Arica y Parinacota en Chile realizado para la Fundación Hombre del Desierto de Chile, ya ejecutado y finalizado en el 2015.

El contacto de este proyecto provenía de una de las dos empresas cooperadoras pero individualmente ninguna de ellas tenía capacidad para desarrollarlo por sí sola, por lo que la unión de ambas para la realización de la oferta, el desarrollo y la ejecución de la misma fue crítica.

Junto con ese proyecto se está pendiente de la aprobación y adjudicación de ofertas presentadas para el mercado de Filipinas.

Pero la cooperación no se ha limitado a la tarea de ventas o comercial, a través de la unión de fuerzas en la presentación de ofertas, sino que también alcanza desarrollo de trabajos conjuntos y labores de I+D conjuntas entre ambas empresas.

8.7 Málaga. CASO DE ÉXITO: IPT POOLS.

1. Antecedentes.

Se trata de cinco empresas constructoras de piscinas de lujo para urbanizaciones, villas, residencias, hoteles, complejos, etc. Entre todas pueden tener una cuota aproximada de mercado de cerca del 70% de las piscinas de este tipo en la Costa del Sol. Tras haber disfrutado de unos años esplendorosos, se topan de pronto con una fuerte crisis de la construcción que ha paralizado casi por completo sus ventas.

Las empresas se conocen, de hecho proceden prácticamente todas del Valle de Álora, muy cercano a Málaga capital. Tienen un buen concepto unas de otras, pero objetivamente son estricta competencia entre sí. La posibilidad de cooperación viene un poco forzada por las circunstancias, pero no hay entre ellas ningún tipo de enemistad ni rencor y, por el contrario, mucho respeto.

2. Retos estratégicos.

La formación de un consorcio entre empresas que compiten en un mismo sector resulta a priori una situación forzada pero en el caso de IPT Pools supuso un beneficio para las pequeñas empresas competidoras de la zona. La unión de estas empresas tenía como retos:

- Fructificar esta unión con la ayuda de profesionales que aconsejaran cuáles eran las mejores opciones para internacionalizarse ante las dificultades que presentaban las empresas.
- Después de años con una facturación envidiable, la crisis afectaba directamente a estas 5 empresas que veían reducidas sus ventas considerablemente. Se tenía que buscar la forma de captar ventas en otros países y compensar así la pobre facturación en España.
- Aprovechar los nichos existentes en determinados mercados.
- Crear o mantener la imagen de calidad y lujo a precios elevados para posicionarse de una manera determinada en ese sector del mercado.

3. Solución planteada.

Las empresas deciden crear un consorcio que ofrezca una oferta única y unificada de servicios de construcción de piscinas de alto valor y complejidad. Dado que las cinco empresas son competidores entre sí, se opta por constituir una sola empresa que haga todos los proyectos y que subcontrate en las empresas consorciadas la carga de trabajo que se estime en cada momento conveniente, bajo unas normas que garanticen equidad e imparcialidad en el reparto de los encargos. El beneficio de los trabajos realizados por el consorcio se repartirá entre todos los socios a partes iguales, con una participación igualitaria en el capital de éste, retribuyendo el trabajo subcontratado en cada socio según unos precios previamente acordados que permitan un margen conveniente para la nueva sociedad.

4. Evolución del proyecto.

Con un análisis más exhaustivo ya realizado, se establecen los puntos a decidir y determinar:

- Cliente objetivo y canal de comercialización: constructores, promotores de vivienda, hoteles y complejos.
- Mercados objetivo: países del Magreb.
- Política de marcas: empresa única, nombre único.
- Acciones promocionales: ferias inmobiliarias y hoteleras en el exterior, así como viajes comerciales.
- Material promocional: folletos completos, especializados por mercados.
- Página Web del Consorcio en varios idiomas y cuidada.
- Personal del consorcio: contratación de experto en comercio exterior.
- Forma jurídica: sociedad limitada.
- Reglamento de régimen interior.

El nombre elegido fue el de INTENATIONAL POOL TECHNOLOGY SL (ITP POOLS) y las participaciones de la nueva empresa creada se dividieron entre las 5 empresas participantes, obteniendo cada una el 20%.

5. Resultado de éxito.

Actualmente, ITP Pools ha alcanzado un gran éxito en el mercado marroquí, donde es un actor de referencia en la construcción de piscinas.

8.8 Sevilla. CASO DE ÉXITO: CÍTRIKA.

1. Antecedentes.

Actualmente en el sector cítrico español operan muchas empresas que compiten entre ellas por conseguir una buena cuota de mercado. Las empresas de este sector buscan conseguir esta cuota reduciendo los costes de producción y en consecuencia, el precio final de sus productos o bien, posicionándose en el mercado gracias a la calidad de sus productos. Además, la comercialización de los productos agrarios se ve cada vez más afectada por la presencia de numerosos intermediarios en la cadena, esto provoca que los márgenes comerciales se estrechen y dejen a los productores sin poder de negociación.

En este contexto podemos encontrar a Cítrika, empresa creada en 2006 gracias a la unión de cuatro cooperativas: (Productores del Campo - Alcalá del Río, San Sebastián - Lora del Río), Hortofrutícola Naranjales del Guadalquivir - Cantillana y Campo de San Martín del Tesorillo – Cádiz).

Dos factores fueron clave para motivar a estas cooperativas a unirse y crear esta empresa:

- El cambio de la normativa y la retirada de subvenciones a una parte de la producción.
- La necesidad de alcanzar un tamaño lo suficientemente grande para poder operar en un mercado donde existen largas cadenas de distribución.

2. Retos estratégicos.

- Gestar la unión en muy poco tiempo, apenas seis meses desde la idea original y establecerse con garantías en el mercado.

- El hecho de que estas cuatro cooperativas pudieran trabajar en conjunto obteniendo así beneficios o ventajas que sólo se podían conseguir mediante esta unión.
- Crear un clima de total confianza para los futuros socios.

El principal reto al que tuvieron que enfrentarse fue hacer frente a la enorme cantidad de operadores que actúan en este mercado y al hecho de que la demanda venía determinada por la distribución en grandes superficies. Por tanto, había que buscar alternativas para competir tanto con productos españoles como con productos de otros orígenes con n enores costes de producción.

3. Solución planteada.

Pese a las diferentes posturas iniciales, las cuatro cooperativas optaron por dejar atrás sus principales necesidades y amenazas y establecieron objetivos comunes que facilitaran la creación de la empresa.

Para crear un clima de total confianza acudieron a FAECA (Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias), que actuó de mediador neutral en todo el proceso de creación de Cítrika y además facilitó personal e instalaciones para celebrar las reuniones.

Superado este proceso, se establecieron los diferentes objetivos:

- Reducir costes comerciales.
- Alcanzar un tamaño crítico para lograr poder de negociación y suprimir a los intermediarios.
- Ampliar/complementar la oferta para garantizar a los clientes un suministro continuado de naranjas.
- Contar con un equipo de profesionales dedicado a la comercialización y distribución, logrando así la especialización en cada parte de la cadena.

4. Evolución del proyecto.

La evolución del proyecto fue la pactada. Los únicos cambios que se realizaron fueron en términos de producción con el propósito principal de aumentar esta y ocupar el máximo nicho de mercado posible.

5. Resultado de éxito.

Aunque el acuerdo de cooperación es reciente y sin duda es necesario más tiempo para medir las consecuencias del proyecto de cooperación, su similitud con otros proyectos analizados permite aventurar éxitos en la misma dirección que los comentados en otros casos.

Capítulo 9. FICHAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN CADA ZONA CADE DE ANDALUCÍA EMPRENDE.

En las páginas siguientes consta una ficha informativa por cada uno de los municipios FEDER de la Comunidad Autónoma de Andalucía en la que se aporta información sobre las características básicas de la actividad empresarial de cada municipio, los sectores con mayor proclividad a la cooperación empresarial, aquellas oportunidades que han sido detectadas para el impulso de iniciativas de cooperación, así como posibles ejemplos de acuerdos empresariales que hayan podido darse en el municipio.

La información sobre el número de sociedades (que puede darnos una idea aproximada del tamaño de su sector empresarial) procede del Servicio de Información Multiterritorial de Andalucía- SIMA

(http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/index2.htm).

El resto de información ha sido obtenida mediante encuesta (electrónica o telefónica) a los responsables de cada uno de los CADE de Andalucía Emprende.

Las fichas vienen agrupadas por provincias.

ALMERÍA

MUNICIPIO FEDER: ALHAMA DE ALMERÍA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alhama de Almería.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 258.
- Sectores empresariales más representativos: Industria y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ANTAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cuevas del Almanzora.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 444.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y reparación de vehículos a motor, construcción, transporte y almacenamiento, cultivo de naranja- agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Industria manufacturera.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENAHADUX

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Pechina.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 273.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, construcción e industria.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Construcción.
- Industria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: CANTORIA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cantoria.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 249.
- Sectores empresariales más representativos: industria de mármol y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria de mármol.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CARBONERAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Carboneras.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 557.
- Sectores empresariales más representativos: Turismo, comercio, pesca, industria.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.
- Pesca.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación: sector agroalimentario.
- Cooperación logística: sector pesquero.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CHIRIVEL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Vélez Rubio.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 90.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y ganadería, restauración, y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: DALÍAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Berja.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 192.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y auxiliares, servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para la promoción turística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: FIÑANA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Abrucena.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 110.
- Sectores empresariales más representativos: servicios (turismo) y agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector turístico.
- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación logística: sector agroalimentario.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: LÁUJAR DE ANDARAX

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Láujar de Andarax.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 143.
- Sectores empresariales más representativos: turismo, agroalimentación, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación: sector agroalimentario.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: LUBRÍN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Zurgena.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 94.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola y ganadero, servicios (comercio o hostelería), construcción y agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola y ganadero.
- Agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en promoción turística.
- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación en compras y productiva por parte de ganaderos.

MUNICIPIO FEDER: OLULA DEL RÍO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Olula del río.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 550.
- Sectores empresariales más representativos: industria de mármol y servicios, comercio, hostelería y artesanía de mármol.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria de mármol.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ORIA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Albox.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 106.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PURCHENA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Purchena.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 111.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de escultores de ámbito comarcal.

MUNICIPIO FEDER: SERÓN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Serón.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 126.
- Sectores empresariales más representativos: agroalimentaria (carnes, jamones y embutidos), hostelería y turismo (restaurantes, bares, alojamientos rurales).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria agroalimentaria.
- Turismo (alojamiento, restauración, actividades de ocio y turismo).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación empresarial en la industria cárnica (jamones y embutidos, comercialización conjunta bajo el nombre SERÓN).
- Cooperación empresarial en el sector turístico a nivel local: elaboración de rutas gastro-turísticas entre empresas de distintos sectores co o comercios, restauración, cultura y ocio.

MUNICIPIO FEDER: TABERNAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Tabernas.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 203.
- Sectores empresariales más representativos: restauración y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.
- Restauración.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: TURRE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Turre.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 211.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, construcción y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Construcción.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en sector servicios: empresas hoteleras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VÉLEZ BLANCO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Vélez Rubio.
- Provincia: Almería
- Número de sociedades: 121.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y ganadería, restauración y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VÉLEZ RUBIO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Vélez Rubio.
- Provincia: Almería.
- Número de sociedades: 528.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, hostelería y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación empresarial que engloba los municipios de Vélez Rubio, Vélez Blanco y Chirivel.

CÁDIZ

MUNICIPIO FEDER: ALCALÁ DE LOS GAZULES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alcalá de los Gazules.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 287.
- Sectores empresariales más representativos: ganadería, silvícola-forestal y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Industria del entorno forestal y agrícola.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENALUP-CASAS VIEJAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benalup-Casas Viejas.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 373.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BORNOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villarmartín.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 302.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, comercio y agrícola.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Turismo de la Mancomunidad de Municipios 'Sierra de Cádiz'. Bornos tiene un lago y casco histórico con mucho potencial turístico.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas agrícolas y de servicios.

MUNICIPIO FEDER: CASTELAR DE LA FRONTERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: San Martín del Tesorillo.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 156.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, construcción y mantenimiento.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo rural.
- Artesanía.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: EL BOSQUE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: El Bosque.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 160.
- Sectores empresariales más representativos: sector industrial y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria agroalimentaria.
- Mueble.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Publicidad conjunta en el sector turismo.

MUNICIPIO FEDER: GRAZALEMA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: El Bosque.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 142.
- Sectores empresariales más representativos: turismo y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de comerciantes y asociaciones para temas culturales.

MUNICIPIO FEDER: OLVERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Olvera.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 501.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, industria agroalimentaria y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica: página web común.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación comercial para la exportación de aceite de oliva en la que se trabaja la imagen de marca.
- Cooperación de empresas pequeñas que comparten local.
- Centro médico de empresarios individuales.

MUNICIPIO FEDER: PATERNA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Medina-Sidonia.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 211.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación logística: polígono industrial.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PRADO DEL REY

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Prado del Rey.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 347.
- Sectores empresariales más representativos: artesanía (marroquinería y carpintería), turismo de interior-rural, industria agroalimentaria (bodegas, cárnica, almazara).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación promoción turística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Varias asociaciones: marroquinería para la comercialización, asociación para la promoción carpintería y el mueble, apicultura, central de compras y servicios veterinarios, promoción turística y central reservas turísticas.

MUNICIPIO FEDER: SAN JOSÉ DEL VALLE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Barca de la Florida.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 234.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, agricultura y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: SANLÚCAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar de Barrameda.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 3.354.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agricultura.
- Bodegas.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación en turismo, networking con invitación de diferentes sectores, bodegas, mixtos.

MUNICIPIO FEDER: TREBUJENA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar de Barrameda.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 323.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ZAHARA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Prado del Rey.
- Provincia: Cádiz.
- Número de sociedades: 76.
- Sectores empresariales más representativos: turismo de interior, agrícola y ganadero (con valor agregado en queso, mermeladas y aceite).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Industria agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional: sector agroalimentario.
- Promoción y central de reservas en turismo.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Publicidad conjunta en el sector turismo.

CÓRDOBA

MUNICIPIO FEDER: ADAMUZ

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Adamuz.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 233.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, comercio y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.
- Turismo.
- Agricultura ecológica.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa con más de 50 años.
- Asociación de empresas.

MUNICIPIO FEDER: ALCARACEJOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Añora.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 86.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, ganadería y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa que comercializa productos agro-ganaderos.

MUNICIPIO FEDER: ALMEDINILLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Priego de Córdoba.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 145.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperaciones puntuales entre empresas.

MUNICIPIO FEDER: ALMODÓVAR DEL RIO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Almodóvar del Rio.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 341.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: AÑORA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Añora.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 98.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, ganadería y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa (comercialización productos agro-ganaderos).

MUNICIPIO FEDER: BELALCAZAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Hinojosa del Duque.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 191.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, servicios, agricultura y ganadería porcina.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BÉLMEZ

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Peñarroya Pueblonuevo.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 192.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, agricultura y ganadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Turismo.
- Cultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENAMEJI

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benameji.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 303.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura del Olivar, comercio, restauración, talleres de reparación de coches y venta al por mayor de fruta.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio ambulante.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: DOS TORRES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Pozoblanco.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 193.
- Sectores empresariales más representativos: agropecuario, industria metálica y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.
- Industria metal.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación entre la construcción y el sector metal.

MUNICIPIO FEDER: EL CARPIO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montoro.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 253.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola e industria alimentación.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Agricultura - hortofrutícola ecológica.

MUNICIPIO FEDER: ESPIEL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villaviciosa de Córdoba.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 159.
- Sectores empresariales más representativos: Industrial, comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Industrial.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: FERNÁN NÚÑEZ

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montilla.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 617.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, hostelería y agrario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Industria agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios de Fernán Núñez.

MUNICIPIO FEDER: FUENTE OBEJUNA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Peñarroya Pueblonuevo.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 308.
- Sectores empresariales más representativos: turismo rural y agroindustrial.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo rural.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: GUADALCÁZAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Carlota.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 59.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de aceite de oliva.

MUNICIPIO FEDER: HINOJOSA DEL DUQUE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Hinojosa del Duque.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 526.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, servicios, agricultura y ganadería porcina.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Hostelería con autónomo.
- Restaurante con empresa de productos ibéricos.

MUNICIPIO FEDER: IZNÁJAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Iznájar.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 246.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de turismo de alojamientos rurales.

MUNICIPIO FEDER: LA RAMBLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montilla.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 192.
- Sectores empresariales más representativos: industrial, construcción y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector alfarero.
- Comercio.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Consorcio de exportación en el sector alfarero.

MUNICIPIO FEDER: LUQUE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Baena.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 180.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura del olivar, comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Dos almazaras de diferentes poblaciones.

MUNICIPIO FEDER: MONTORO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montoro.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 634.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, agroindustria, comercio y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo-bienestar social.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Promoción turística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación entre empresas de la comarca.

MUNICIPIO FEDER: MORILES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Aguilar de la Frontera.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 253.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, construcción y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.
- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de comerciantes.

MUNICIPIO FEDER: NUEVA CARTEYA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Nueva Carteya.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 262.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, hostelería, construcción y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.
- Ayuda a domicilio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras: tercera edad.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: POSADAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Palma del Rio.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 438.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Agrícola.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación tecnológica.
- Promoción de marca.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios de Posadas.

MUNICIPIO FEDER: PEDRO ABAD

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Adamuz.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 171.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, comercio y un polígono de servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ayudas a domicilio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Mejora de gestión.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Ocho municipios colaboran para la ayuda a domicilio con el municipio de Montoro.

MUNICIPIO FEDER: SANTAELLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Santaella.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 344.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLAFRANCA DE CÓRDOBA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montoro.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 262.
- Sectores empresariales más representativos: carpintería de madera, mueble de cocina y auxiliares, comercio y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Turismo.
- Agrícola.
- Madera.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación empresarial en comercio y turismo.

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DE CÓRDOBA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villanueva de Córdoba.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 595.
- Sectores empresariales más representativos: ganadería y agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL DUQUE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Hinojosa del Duque.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: nd.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, servicios, ganadería porcina y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLAVICIOSA DE CÓRDOBA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villaviciosa de Córdoba.
- Provincia: Córdoba.
- Número de sociedades: 199.
- Sectores empresariales más representativos: forestal, comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Forestal.
- Turístico.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Unión de empresas forestales del municipio.

GRANADA

MUNICIPIO FEDER: ALBUÑOL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cádiar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 271.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, turismo y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios en Motril.

MUNICIPIO FEDER: ALFACAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alfacar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 294.
- Sectores empresariales más representativos: industrial, panadería, restauración y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras: panadería.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación gremio de panaderos.
- Asociación de hostelería.
- Asociación de comerciantes.

MUNICIPIO FEDER: ALHAMA DE GRANADA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alhama de Granada.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 394.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: ALHENDÍN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Armilla.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 407.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, servicios, hostelería y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en hostelería (restauración no).

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ARENAS DEL REY

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alhama de Granada.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 56.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENALÚA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benalúa.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 180.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, agroalimentario e industrial.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación agrícola.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de melocotón.
- Cooperativa de hortalizas.

MUNICIPIO FEDER: CÁDIAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cádiar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 114.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo y bodegas vinícolas.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de turismo.

MUNICIPIO FEDER: CANILES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Baza.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 277.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, industria agroalimentaria cárnica y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Portal de compras por internet.

MUNICIPIO FEDER: CENES DE LA VEGA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Zubia.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 367.
- Sectores empresariales más representativos: turismo, comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Promoción turística (marketing).

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: CHAUCHINA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Chauchina.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 376.
- Sectores empresariales más representativos: industrial y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola.
- Industrial.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación comercial para exportar.

MUNICIPIO FEDER: CIJUELA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Chauchina.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 178.
- Sectores empresariales más representativos: industrial, servicios y agrario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola.
- Industrial.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación comercial para exportar.
- Cooperativas de esparrago.

MUNICIPIO FEDER: COGOLLOS VEGA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alfacar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 62.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Marketing.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CULLAR VEGA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Armilla.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 373.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, servicios y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: DÚRCAL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Dúrcal.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 490.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: FUENTE VAQUEROS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Santa Fe.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 243.
- Sectores empresariales más representativos: agrario y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Agrario.
- Industrial.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa agraria.

MUNICIPIO FEDER: HUÉSCAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Huéscar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 555.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, ganadería y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Dos empresas asociadas.

MUNICIPIO FEDER: IZNALLOZ

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Iznalloz.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 313.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, pequeños establecimientos comerciales, agricultura y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria agroalimentaria.
- Pequeño comercio.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación: sector agroalimentario.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: JUN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Alfacar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 146.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Marketing.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de profesionales comerciales.

MUNICIPIO FEDER: LÁCHAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Chauchina.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 183.
- Sectores empresariales más representativos: industrial, servicios y agrario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola.
- Industria.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación comercial para exportar.
- Cooperativas de espárrago.

MUNICIPIO FEDER: MOCLÍN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Pinos Puente.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 160.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Promoción turismo.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación en turismo: asociación.

MUNICIPIO FEDER: MONACHIL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Zubia.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 655.
- Sectores empresariales más representativos: restauración.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Existe una asociación.

MUNICIPIO FEDER: MONTEFRÍO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Illora.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 259.
- Sectores empresariales más representativos: Comercio y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: MONTEJÍCAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montejícar.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 92.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: ÓRGIVA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Órgiva.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 425.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.
- Turismo rural.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Promoción

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de producto ecológico-distribuidora.

MUNICIPIO FEDER: VILLA DE OTURA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Zubia.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 375.
- Sectores empresariales más representativos: comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PADUL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Padul.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 523.
- Sectores empresariales más representativos: pequeño comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de comerciantes y empresarios.
- Alguna cooperativa agrícola.
- SLL que producen mermeladas.

MUNICIPIO FEDER: PULIANAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Maracena.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 337.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- No se han detectado posibilidades ya que se encuentran en una fase muy incipiente para cooperar.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Intención de crear una asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: PURULLENA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guadix.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 138.
- Sectores empresariales más representativos: agroindustrial y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroindustrial.
- Servicios.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación entre dos trabajadores autónomos.

MUNICIPIO FEDER: SALAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Loja.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 89.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, pequeño comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola.
- Construcción.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de Santa Ana de Salar.
- Sociedad unificada de compras agrícolas, SUCA. Cooperativa de segundo grado con cooperación para compra de suministros agrícolas.
- SUCA y D- COOP: grupo para la comercialización de producción de aceite y aceituna de mesa.
- SUCA con empresa OLEICOLA "El TEJAR" para la producción de energía eléctrica y térmica a través del residuo del olivar.

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA MESÍA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villanueva Mesía.
- Provincia: Granada.
- Número de sociedades: 119.
- Sectores empresariales más representativos: agroalimentario, construcción y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

HUELVA

MUNICIPIO FEDER: ALMONASTER LA REAL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortegana.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 111.
- Sectores empresariales más representativos: minería, turismo, restauración y sector agropecuario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en turismo (aspecto comercial).

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ARACENA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Aracena.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 721.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, turismo y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo (alojamiento rural-turismo activo).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: AROCHE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortegana.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 142.
- Sectores empresariales más representativos: sector agropecuario, turismo, rural.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agropecuario.
- Productos frutos rojos.
- Nuevos cultivos.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BEAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Beas.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 193.
- Sectores empresariales más representativos: servicios (comercio menor), agricultura y servicios (otros servicios).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios (comercio).
- Agricultura (está cooperativizada).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- La actividad agrícola está cooperativizada.

MUNICIPIO FEDER: CALAÑAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Calañas.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 183.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación comercial.

MUNICIPIO FEDER: CERRO DE ANDEVALO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Calañas.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 114.
- Sectores empresariales más representativos: Comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CUMBRES MAYORES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cala.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 144.
- Sectores empresariales más representativos: industria cárnica vinculada al cerdo ibérico y ganadería del cerdo ibérico.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria cárnica.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: JABUGO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortegana.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 165.
- Sectores empresariales más representativos: industria cárnica y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria cárnica.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en producción.
- Cooperación comercial.
- Cooperación para negociar con proveedores.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: NERVA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Nerva.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 261.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, restauración y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Restauración.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: NIEBLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Bonares.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 200.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Agricultura.
- Industria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PATERNA DEL CAMPO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Chucena.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 142.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, comercio y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PUEBLA DE GUZMÁN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Calañas.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 157.
- Sectores empresariales más representativos: comercio al por menor.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ROCIANA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Bollullos par del Condado.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 327.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios (comercio).
- Agrícola.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Acuerdo comercial entre Parafarmacias de distintos municipios.

MUNICIPIO FEDER: ROSAL DE LA FRONTERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortegana.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 103.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y sector agropecuario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agropecuario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en producción.
- Cooperación en comercialización.
- Cooperación para negociar con proveedores.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: THARSIS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Calañas.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: nd.
- Sectores empresariales más representativos: comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: SAN BARTOLOMÉ DE LA TORRE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villanueva de los Castillejos.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 166.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, textil y panadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa que tiene una central de compras y que engloba a los agricultores de la fresa.

MUNICIPIO FEDER: VILLALVA DEL ALCOR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Chucena.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 149.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, comercio y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DE LOS CASTILLEJOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villanueva de los Castillejos.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 172.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, industria alimentaria (panadería y pastelería) y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Restauración (hospedaje).
- Panadería (pastelería).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLARASA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Bonares.
- Provincia: Huelva.
- Número de sociedades: 99.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

JAÉN

MUNICIPIO FEDER: ARJONILLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Arjonilla.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 177.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, hostelería e industria cerámica.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Experiencia en el sector de la cerámica.
- Cooperativas.

MUNICIPIO FEDER: ARQUILLOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Vilches.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 98.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Cooperativas Agrícolas.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BEDMAR Y GARCÍEZ

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Jódar.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 124.
- Sectores empresariales más representativos: servicios (residencia de mayores), agroalimentario (producción de aceite e industria conservas), pequeño comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación: sector aceite de oliva.
- Cooperación para ofrecer una oferta turística del municipio vía web.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CAMPILLO DE ARENAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Campillo de Arenas.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 107.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura olivar, avicultura de pollos y pavos, servicios y agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector Olivar.
- Avicultura.
- Agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación: sector agroalimentario.
- Cooperación productiva: olivar
- Cooperación para compras: avicultura

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CASTILLO DEL LOCUBÍN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Castillo del Locubín.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 203.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, construcción y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CAZORLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cazorla.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 553
- Sectores empresariales más representativos: turismo, agricultura y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios comarcal.

MUNICIPIO FEDER: FUENSANTA DE MARTOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Martos.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 197.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y tapicería de muebles.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Tapicería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Sector de la tapicería con ayudas bilaterales.

MUNICIPIO FEDER: GUARROMAN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guarroman.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 212.
- Sectores empresariales más representativos: metalúrgica y logística.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Logística.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios del polígono del Guadién.

MUNICIPIO FEDER: HUELMA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Huelma.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 281.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, comercio y madera.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación entre pequeñas empresas del mismo sector.

MUNICIPIO FEDER: JABALQUINTO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Bailén.
- Provincia: Jaén
- Número de sociedades: 64.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector del olivar. Comercialización y embotellado.
- Biomasa. Comercialización.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: JAMILENA – DON JIMENO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Torredonjimeno.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 179.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, comercio y restauración.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: LOPERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Lopera.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 203.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y monocultivo de la oliva.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: MARMOLEJO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Marmolejo.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 362.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, industria (sector de la madera y plástico), hostelería, servicios (comercio y otros).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Industria.
- Hostelería.
- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación del sector de la madera con la participación de e presas de la madera de varios municipios como Arjona, Marmolejo y Lopera.

MUNICIPIO FEDER: MENGÍBAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Mengíbar.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 645.
- Sectores empresariales más representativos: construcción e industrias relacionadas.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura (almazaras).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: NAVAS DE SAN JUAN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Navas de San Juan.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 238.
- Sectores empresariales más representativos: comercio menor y mayor, reparación de vehículos, hostelería y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional: aceite de oliva.
- Cooperación comercial exportación: aceite de oliva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ORCERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Segura de la Sierra.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 134.
- Sectores empresariales más representativos: turismo y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación tecnológica en el sector turismo (empresarios del sector turismo realizan una central de reservas).

MUNICIPIO FEDER: PEAL DE BECERRO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Peal de Becerro.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 379.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, servicios (comercio), industria agroalimentaria de embutidos, carpintería metálica (Leroy Merlin) e industria química.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Cerveza artesana.
- Comercios de proximidad.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de agricultores ecológicos comarcal (aceite de oliva ecológico).
- Cerveza artesanal provincial (previsto hacer una feria).

MUNICIPIO FEDER: PEGALAJAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Pegalajar.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 130.
- Sectores empresariales más representativos: aceite de oliva (existen 2 envasadoras) y sector turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Casas cuevas: asociación.

MUNICIPIO FEDER: POZO ALCÓN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Pozo Alcón.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 341.
- Sectores empresariales más representativos: alimentación, hostelería, instalaciones y reparaciones eléctricas, pintura y peluquería y belleza.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura (hortofrutícolas).
- Comercio al por menor en general.
- Transformación agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PUENTE GENAVE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Puente Genave.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 169.
- Sectores empresariales más representativos: cooperativas, turismo, restauración y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Olivar.
- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: RUS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Baeza.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 177.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, agricultura y hostelería y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación entre dos autónomos.

MUNICIPIO FEDER: SANTISTEBAN DEL PUERTO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Santisteban del Puerto.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 251.
- Sectores empresariales más representativos: hostelería, talleres de reparación de vehículos y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Cultivos de producción de aceite de oliva y otros derivados.
- Cultivo de pistacho y aloe vera.
- Servicios agrícolas y forestales.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación: cultivo de aceite de oliva.
- Cooperación para compras: cultivo y producción de aceite de oliva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: SEGURA DE LA SIERRA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Segura de la Sierra.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 126.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y turismo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación tecnológica en el sector turismo (empresarios del sector turismo realizan una central de reservas).

MUNICIPIO FEDER: SILES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Siles.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 127.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura de olivar y servicios sociales.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Turismo.
- Comercio

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional: sector comercio.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: TORREBLASCOPEDRO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Linares.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 101.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, entidades públicas y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: TORREPEROGIL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Úbeda.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 413.
- Sectores empresariales más representativos: monocultivo del olivar, comercio, industrias manufactureras, hostelería y otras actividades profesionales varias.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Una posible línea a explorar puede ser la de las pymes productoras agroalimentarias (panadería y bollería, productos cárnicos y embutidos, hortelanos tradicionales, AOVE y vino). De hecho, el año pasado, el Ayuntamiento trató de diseñar acciones relacionadas con el impulso de este sector: 2 cursos de formación de cultivos hortofrutícolas y un proyecto de Estudio de Viabilidad de recuperación del cultivo de los viñedos, en colaboración con la Cooperativa Agrícola La Misericordia.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- En 2009 se creó una Asociación de Comercio, Empresa e Industria que cuenta con 70 empresas asociadas, mayoritariamente comercios minoristas tradicionales y servicios (hostelería, agroalimentación, servicios profesionales). Desde su creación, la Asociación viene desarrollando actuaciones dirigidas a la visibilización, promoción y formación de las empresas asociadas.
  En un sentido amplio, estas acciones ya han constituido, al menos, un germen de cooperación empresarial, y la Asociación puede ser un foro adecuado en el que plantear acciones futuras.

MUNICIPIO FEDER: TORRES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Mancha Real.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 91.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Olivar.
- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación logística.
- Cooperación turística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILCHES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Vilches.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 234.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, construcción e industria manufacturera.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Cooperativas Agrícolas.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DE LA REINA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Andújar.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 164.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, industria, sector siderometalúrgico (instalaciones solares), hostelería y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura (olivar, fresas, espárragos, cultivos hortofrutícolas).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL ARZOBISPO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Villacarrillo.
- Provincia: Jaén.
- Número de sociedades: 462.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, servicios, construcción e industria.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.
- Agroindustria.
- Agrícola.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional: hoteles, restaurantes y casas rurales.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Turismo (Empresa Servicios turísticos y Ayuntamiento).
- Feria del Stock (Asociación de Comerciantes ACCISERV).
- Ruta de la Tapa (Cámara de Comercio y Ayuntamiento).
- Campaña de Navidad (Cámara de Comercio).

MÁLAGA

MUNICIPIO FEDER: ALGARROBO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Algarrobo.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 356.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y ganadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo Rural.
- Agricultura.
- Artesanía.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas agroalimentarias.

MUNICIPIO FEDER: ALMOGÍA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Casabermeja.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 135.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Comercio.
- Hostelería con empresas de ocio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ALOZAINA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guaro.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 93.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola y agroindustrial.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrario.
- Agroindustrial.
- Construcción.
- Industrial (Carpinterías Metálicas, Taller Automoción, etc.).
- Servicios (Restauración y Comercio de proximidad).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas agrarias en los municipios de Alora – Casarabonela – Alozaina – Tolox y Guaro.

MUNICIPIO FEDER: ARCHIDONA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Archidona.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 580.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola y servicios (comercio).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ARRIATE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Ronda.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 237.
- Sectores empresariales más representativos: construcción, comercio y empresas cárnicas.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENAMOCARRA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benamocarra.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 142.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, construcción y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENAOJA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortes de la Frontera.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 94.
- Sectores empresariales más representativos: industria agroalimentaria, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Industria agroalimentaria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.
- Publicidad.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CAMPILLOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Campillos.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 599.
- Sectores empresariales más representativos: ganadería, agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ganadería.
- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación logística: compartir espacios e infraestructuras productivas.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- En la mayoría de municipios del área de influencia del CADE se da un modelo cooperativo que agrupa a empresarios agrícolas o ganaderos.

MUNICIPIO FEDER: CASABERMEJA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Casabermeja.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 215.
- Sectores empresariales más representativos: servicio y hostelería, comercio e industria agroalinentaria.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.
- Comercio.
- Hostelería con empresas de ocio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: COLMENAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Riogordo.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 254.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y pesca, construcción, industria y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario (carne).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de empresarios.

MUNICIPIO FEDER: CORTES FRA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cortes de la Frontera.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 173.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, comercio y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Restauración.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación promocional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Acuerdo de cooperación realizado por una esteticista y una peluquera.

MUNICIPIO FEDER: CUEVAS DEL BECERRO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Teba.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 79.
- Sectores empresariales más representativos: sector agrícola, ganadería, comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrícola y Ganadero.
- Comercio y Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa Oleica.

MUNICIPIO FEDER: GUARO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guaro.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 89.
- Sectores empresariales más representativos: cultivos de secano (olivo y almendro).

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.
- Turismo.
- Agroindustrial.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa.

MUNICIPIO FEDER: MONDA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guaro.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 158.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, agroindustrial, servicios y construcción.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Construcción.
- Servicios.
- Agroindustrial.
- Agrario.
- Industrial.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Pequeños supermercados adscritos a cooperativas o centrales de compra.

MUNICIPIO FEDER: OJÉN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Marbella.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 212.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, hostelería, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PERIANA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Riogordo.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 161.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y pesca, construcción, industria y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de aceite.

MUNICIPIO FEDER: RIOGORDO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Riogordo.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 159.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y pesca, construcción, industria y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agroalimentario (carne).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa de aceite.
- Servicios ruta de la tapa, 2º año.

MUNICIPIO FEDER: SAYALONGA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sayalonga.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 356.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo rural.
- Agricultura.
- Artesanía.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas agroalimentarias.

MUNICIPIO FEDER: TEBA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Teba.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 255.
- Sectores empresariales más representativos: agropecuario y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ganadería.
- Agricultura.
- Transformación Agropecuaria.
- Servicios Turismo.
- Grupos de ciudadanos (economías colaborativas, circulares y per acultura).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.
- Cooperación logística.
- Cooperación social y economías colaborativas.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas locales integradas.

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL ROSARIO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Antequera.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 182.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura basada en el olivar.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa agrícola de primer grado.

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL TRABUCO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Archidona.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 386.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, servicios e industria.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: YUNQUERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Guaro.
- Provincia: Málaga.
- Número de sociedades: 160.
- Sectores empresariales más representativos: agrícola, agroindustria, construcción, servicios y ganadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agrario.
- Agroindustrial.
- Construcción.
- Industrial (Carpinterías Metálicas, taller automoción, etc.).
- Servicios (Restauración y Comercio de proximidad).
- Ganadería (Apícola – Caprino/Ovino – Avícola).

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

SEVILLA

MUNICIPIO FEDER: AZNALCOLLAR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Aznalcollar.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 238.
- Sectores empresariales más representativos: polígono de acciones medioambientales (energías renovables), micro polígono comercio, servicios, construcción y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- TICS.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ALBAIDA DE ALJARAFE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar la Mayor.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 96.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ALMADÉN DE LA PLATA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: El Real de la Jara.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 67.
- Sectores empresariales más representativos: industria agroalimentaria, comercio, ganadería y hostería y turismo rural.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo Rural.
- Industria agroalimentaria.
- Ganadería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ALMENSILLA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: San Juan de Aznalfarache.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 215.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios a empresas.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BENACAZÓN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benacazón.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 297.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Hostelería.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BOLLULOS DE LA MITACIÓN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benacazón.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 865.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: BURGUILLOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Gerena.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 266.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CAÑADA ROSAL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Écija.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 146.
- Sectores empresariales más representativos: sector agroalimentario e industria manufacturera.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CASARICHE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Casariche.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 291.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura (olivo), carpintería de madera, poliéster, construcción de remolques.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación pro uctiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Agricultores asociados en cooperativa de servicios agrarios.

MUNICIPIO FEDER: CASTILBLANCO DE LOS ARROYOS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Gerena.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 210.
- Sectores empresariales más representativos: sector primario (apicultura) y sector servicios (turismo).

w3z

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Apicultura.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación apícola comarcal.

MUNICIPIO FEDER: CASTILLEJA DE GUZMÁN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Camas.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 102.
- Sectores empresariales más representativos: comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: CASTILLO DE LAS GUARDAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Aznalcollar.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 81.
- Sectores empresariales más representativos: turismo (alojamiento) y turismo activo.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativas agroalimentarias.

MUNICIPIO FEDER: CAZALLA DE LA SIERRA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cazalla de la Sierra.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 326.
- Sectores empresariales más representativos: servicios (pequeño comercio), restauración, empresarios autónomos, industria Textil (yumiko) y sector agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Restauración y actividades complementarias.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa textil.

MUNICIPIO FEDER: CONSTANTINA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Constantina.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 392.
- Sectores empresariales más representativos: servicios (comercio y hostelería), agricultura y ganadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agroalimentario.
- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación promocional entre empresas.

MUNICIPIO FEDER: EL CORONIL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montellano.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 241.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: EL CUERVO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Lebrija.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 556.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: EL PEDROSO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Constantina.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 133.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agroalimentario.
- Comercio.
- Turismo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación promocional.

MUNICIPIO FEDER: EL REAL DE LA JARA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: El Real de la Jara.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 97.
- Sectores empresariales más representativos: industria agroalimentaria, ganadería, comercio, hostería y turismo rural.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo rural.
- Industria Agroalimentaria.
- Ganaderos.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Sociedad agraria de transformación que provee de piensos a los ganaderos (una especie de central de compras- fabrican y venden el pienso)
- Central de recogida de leche de cabra.
- Están desarrollando ideas para turismo rural (en fase embrionaria).

MUNICIPIO FEDER: EL SAUCEJO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Osuna.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 216.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, comercio (pequeño) y ganadería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Ganadería.
- Agricultura.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: GELVES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: San Juan de Aznalfarache.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 563.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: GERENA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Gerena.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 363.
- Sectores empresariales más representativos: sector servicios, sector industrial representado por la empresa minera que actualmente se encuentra ubicada en el municipio y el sector agrícola y ganadero.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios (restauración).
- Agricultura.
- Industria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa agrícola.

MUNICIPIO FEDER: GUADALCANAL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Cazalla de la Sierra.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 158.
- Sectores empresariales más representativos: servicios, restaura ión, industria textil y sector agroalimentario.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Restauración.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperativa textil.

MUNICIPIO FEDER: HERRERA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Herrera.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 472.
- Sectores empresariales más representativos: sector agrícola, agroalimentario, servicios y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN.

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: ISLA MAYOR

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Puebla del Río.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 300.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura de arroz, industria del cangrejo rojo y ornitología.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Industria del Cangrejo.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: LANTEJUELA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Marchena.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 221.
- Sectores empresariales más representativos: agricultura, sondeos y construcción de pozos y construcciones metálicas.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Agricultura.
- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- En agricultura se han fundado tanto una cooperativa agrícola, como entes de cooperación para el cultivo y venta del espárrago.

MUNICIPIO FEDER: LA LUISIANA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Écija.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 280.
- Sectores empresariales más representativos: sector agroalimentario e industria general.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Sector agroalimentario.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de Fabricantes de Picos-Pan.

MUNICIPIO FEDER: LOS MOLARES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Utrera.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 131.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y hostelería (restauración) y sector agrícola.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Turismo: hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: MONTELLANO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Montellano.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 338.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio
- Hostelería

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Aprovechamiento de residuos en el sector olivarero.

MUNICIPIO FEDER: OLIVARES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar La Mayor.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 456.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PALOMARES

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: San Juan de Aznalfarache.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 363.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación para compras.
- Cooperación tecnológica.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: PARADAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Arahal.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 370.
- Sectores empresariales más representativos: comercio, agricultura y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Asociación de comerciantes.

MUNICIPIO FEDER: PRUNA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Morón de la Frontera.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 109.
- Sectores empresariales más representativos: sector agroalimentario y comercio.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: SALTERAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Valencina de la Concepción.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 479.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Hostelería.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en arketing: promoción de la marca 'Salteras' como destino turístico y referente hostelero en el aljarafe ('mesones de Salteras').
- Central de compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: SANTIPONCE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Camas.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 411.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: UMBRETE

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar La Mayor.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 399.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VALENCINA DE LA CONCEPCIÓN

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Valencina de la Concepción.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 602.
- Sectores empresariales más representativos: servicios y restauración.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación en n arketing.
- Central de compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

- Cooperación en el sector textil.

MUNICIPIO FEDER: VILLAMANRIQUE DE LA CONDESA

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Benacazón.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 180.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y agricultura.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.
- Construcción.
- Turismo.
- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación comercial exportación.
- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL ARISCAL

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Sanlúcar La Mayor.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 192.
- Sectores empresariales más representativos: servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Servicios.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación comercial nacional.
- Cooperación productiva.
- Cooperación para compras.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLANUEVA DEL RIO Y MINAS

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: Lora del Río.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 175.
- Sectores empresariales más representativos: comercio minorista, turismo y hostelería.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio menor.
- Hostelería.
- Industria.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación productiva.
- Cooperación logística.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

MUNICIPIO FEDER: VILLAVERDE DEL RIO

DATOS BÁSICOS

- CADE al que está adscrito: La Rinconada.
- Provincia: Sevilla.
- Número de sociedades: 402.
- Sectores empresariales más representativos: comercio y servicios.

SECTORES LOCALES PROCLIVES A LA COOPERACIÓN

- Comercio.

POSIBILIDADES DETECTADAS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

- Cooperación para compras.

EXPERIENCIAS ANTERIORES DE COOPERACIÓN

Capítulo 10. FICHAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERACIÓN EMPRESARIAL POR PROVINCIA.

10.1 Almería.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Abrucena, Alhama de Almería, Antas, Carboneras, Dalías, Laujar de Andarax, Lubrín, Macael, Olula del Río, Purchena, Serón, Tabernas, Turre y Vélez Rubio
    b. Fecha: Del 21/09/2015 al 26/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización:
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    e. Número de asistentes: 24

2. Antecedentes.

El Programa de Colaboración Empresarial mediante métodos incrementales de detección de sinergias se diseñó para que emprendedores/as y empresas de municipios FEDER de Almería conocieran, modelaran y practicaran la cooperación empresarial.

Con una duración de 6 semanas y articulado sobre 4 rondas de sesiones grupales, talleres de negocio, tutorías personalizadas y encuentros de negocios. Con un planteamiento muy práctica y orientado a la consecución de resultados efectivos de cooperación.

Los beneficios que se les ha aportado a los participantes han sido:

- Encontrar en la cooperación una herramienta útil para dinamizar y crecer como negocio.
- Generar su 'propuesta de valor y cooperación' para abrirles nuevos caminos.
- Conocer otras empresas con intereses comunes para cooperar y generar negocio.
- Llegar a fórmulas y acuerdos de cooperación con participantes que se aportaban valor.
- Disponer de un modelo, sistema y acuerdo de cooperación a medida de su sector.
- Contar con formación, asistencia técnica, tutoría y apoyo profesional de expertos.

3. Perfil de asistentes.

El número total de asistentes al programa fue de 24 personas pero realmente fueron 19 de los 24 participantes iniciales los que se involucraron de forma efectiva en el Programa con un nivel de participación medio o alto tras la sesión inicial. De ellos, el 71,43% llegaron a la sesión final de su grupo sectorial para el diseño de su modelo, sistema y acuerdo de cooperación. El 100% de estas 15 empresas que alcanzaron el final del Programa cerraron un acuerdo de cooperación con otros participantes. Materializándose 19 acuerdos reales de cooperación agrupados en torno a los 5 grupos sectoriales de cooperación en construcción, industria, turismo, marketing e industria auxiliar de la agricultura.

Los participantes pertenecían a distintos sectores actividades, siendo la mayoría autónomos y varias sociedades de capital.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

El programa ha estado dividido en distintas fases. En la primera fase, se ha llevado a cabo la activación de la cooperación introduciendo el concepto de cooperación empresarial y sus ventajas. Además, en esta primera fase se expusieron distintas experiencias de cooperación para introducir a los participantes a las siguientes fases, las cuales iban dirigidas a crear grupos sectoriales de cooperación y diseñar proyectos reales de cooperación entre los mismos.

5. Temas de reflexión.

Durante el Programa se reflexionó sobre los siguientes aspectos:

- El significado de la cooperación empresarial.
- Diagnóstico sobre el potencial de cooperación de los participantes.
- Crear propuestas de valor y cooperación de los distintos participantes.
- Análisis de los sectores a los que pertenecen las distintas empresas participantes y posibilidades de cooperación entre los grupos de empresas de los distintos sectores.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Durante las jornadas, han surgido los siguientes posibles proyectos de cooperación:

a) Grupo ‘LIVE ALMERIA’ (construcción y rehabilitación): cooperar para organizar un servicio integral de proyecto, construcción y gestión del mantenimiento de viviendas particulares de

clientes que no residan todo el año en ellas. Sobre todo para clientes extranjeros con viviendas unifamiliares con jardín e instalaciones exteriores.

b) Grupo 'INDUSTRIA BACK & FRONT OFFICE' (servicios para el sector piedra): cooperar para desarrollar un servicio de oficina técnica y de marketing integral para clientes del sector de la piedra natural: diseño industrial, estrategia de marketing y publicidad y ejecución de las campañas en los formatos correspondientes. Mediante fórmulas de apoyo mediante externalización especializada back & front office.

c) Grupo 'SUR NATURAL Y SINGULAR' (turismo): cooperar para crear una plataforma comercial o marca conjunta de servicios y productos relacionados con el turismo rural, cultural, ecológico, enológico, educativo, de experiencias y especializado de Almería. Para la promoción de una oferta turística única a nivel provincial, nacional e internacional. Y para el desarrollo de servicios culturales, educativos y deportivos para la administración pública: inserso, diputaciones, consejería de educación, consejería de medio ambiente, ayuntamientos, empresas y agencias públicas, etc.

d) Grupo 'COWORKING MKT-RRSS' (servicios profesionales y marketing): cooperar a nivel comercial y coworking en el sector del marketing, la comunicación, la publicidad y las redes sociales. Siendo los primeros proyectos comunes crear una oferta integral de servicios y productos publicitarios y editoriales para empresas.

e) Grupo 'AGRICULTURA INNOVA' (suministros y maquinaria para agricultura): cooperar para promocionar una oferta conjunta de productos, servicios, bienes de equipo, maquinarias, fabricados metálicos, piezas y suministros industriales y ferreteros. Con la características diferencial de la especialización y el trato cercano a clientes.

7. Conclusiones finales.

Los objetivos conseguidos por parte de Andalucía Emprende con este Programa han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa de una forma práctica.
- Diseñar métodos cooperativos incrementales para el empresario local y establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad.

- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas.
- Materializar 19 acuerdos reales de cooperación, protagonizados por 15 empresas participantes agrupadas en torno a 5 grupos sectoriales de cooperación en construcción, industria, turismo, marketing e industria auxiliar de la agricultura.
- Contar con el presente Manual de cooperación empresarial.

10.2 Cádiz.

ALCALÁ DE LOS GAZULES.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Alcalá de los Gazules
    b. Fecha: 25/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
        Vicente Pardo – Director de Estrategia de Negocio de LYNCEO
    e. Número de asistentes: 27

2. Antecedentes.

Alcalá de los Gazules es un municipio de 5439 habitantes. Se encuentra dentro del Parque Natural de Los Alcornocales y su historia se remonta a lo más antiguo.

Sus principales fuentes de ingresos son el turismo y la agricultura, siendo su principal cultivo el trigo.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para

llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

    - Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

    - Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

    - Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

    - Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?

- Identificar las opciones de cooperación.
- Proceso de negociación.
- Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,16 sobre 10.

BENALUP – CASAS VIEJAS.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Benalup-Casas Viejas
    b. Fecha: 21/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Manuel Escobar – Director de HEALTHY BLUE BITS
    e. Número de asistentes: 17

2. Antecedentes.

La economía de Benalup se basa en la agricultura y el turismo. También, un porcentaje bastante significativo de la población se dedica a la construcción, desplazándose a diario a la costa para trabajar allí.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate

creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlos a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos

complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,94 sobre 10.

<u>BORNOS.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Bornos
    b. Fecha: 15/10/2015

c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
d. Nombre y cargo de los ponentes:
Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
Experiencia empresarial: Jesús Murciano – Director de TUNATUN
e. Número de asistentes: 28

2. Antecedentes.

Bornos es un municipio de 8083 habitantes y el cual fundamentalmente vive de la agricultura.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,17 sobre 10.

<u>CASTELLAR DE LA FRA.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Castellar de la Fra
    b. Fecha: 23/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Carlos Sánchez – Director de COINNDE
    e. Número de asistentes: 9

2. Antecedentes.

La Villa de Castellar de la Frontera es un municipio situado en la provincia de Cádiz. Forma parte de la comarca del Campo de Gibraltar y se encuentra en el Parque Natural de los Alcornocales, en la llamada Ruta del Toro.

La principal actividad económica es la agricultura, en la que predominan los cultivos de algodón, trigo y naranjo. Gran parte de la población se dedica al sector servicios, debido a la cercanía del municipio con otros núcleos de población del Campo de Gibraltar.

Los objetivos inicialmente planteados con esta jornada y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos

que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 7,98 sobre 10.

EL BOSQUE.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: El Bosque
    b. Fecha: 24/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Vicente Parto – Director de Estrategia de Negocio de LYNCEO
    e. Número de asistentes: 13

2. Antecedentes.

Este municipio cuenta con 2094 habitantes y su economía se basa en el turismo, la fabricación de embutidos, quesos e industrias de gran tradición como la marroquinería y la fabricación de muebles artesanos.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo

a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.

- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.

- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 7,81 sobre 10.

GRAZALEMA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Grazalema
    b. Fecha: 16/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Ignacio Carrillo – Gerente de LYNCEO
    e. Número de asistentes: 12

2. Antecedentes.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate

creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos

complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 9,09 sobre 10.

<u>OLVERA.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Olvera
    b. Fecha: 06/10/2015

c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
d. Nombre y cargo de los ponentes:
Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
Experiencia empresarial: Juan José Barrena – Director de LA MAGA TRABAJO SOCIAL
e. Número de asistentes: 48

2. Antecedentes.

En el año 2009, existían en el municipio, un total de 488 empresas, de las que 442 tenían una plantilla de menos de 5 trabajadores, 34 tenían una plantilla entre 6 y 19 trabajadores y con una plantilla superior a 20 trabajadores había 12 empresas.

Históricamente, Olvera ha sido un pueblo agrícola, sobre todo basado en el olivar. Sus alrededores cuentan con montes llenos de olivos, de los cuales se extraen uno de los mejores aceites de oliva de Andalucía.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.

- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,21 sobre 10.

<u>PATERNA.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Paterna de Rivera
    b. Fecha: 22/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO

Experiencia empresarial: Alfredo Pérez – Director de AYUDA-T PYMES

e. Número de asistentes: 4

2. Antecedentes.

Paterna es un municipio situado en la comarca de La Janda y forma parte de la Ruta del Toro y cuenta con una población de 5667 habitantes. La principal actividad de este municipio es la ganadería, por la que disfruta de un considerable prestigio en la zona, destacando el vacuno y caballar.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,66 sobre 10.

<u>PRADO DEL REY.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Pardo del Rey
    b. Fecha: 08/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Curro Martínez – Director de PUERTOCLEAN
    e. Número de asistentes: 11

2. Antecedentes.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo

a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.

- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.

- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,51 sobre 10.

SAN JOSE DEL VALLE.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: San José del Valle
    b. Fecha: 09/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
    Experiencia empresarial: Carlos Sánchez – Director de COINNDE
    e. Número de asistentes: 21

2. Antecedentes.

Las principales actividades de este municipio son la agricultura y ganadería, así como sus industrias auxiliares y de transformación básica. Además, se está empezando a explotar su potencial como turismo rural, especialmente en la Sierra de las Cabras con senderismo y estudiando la explotación de sus acuíferos.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

    - Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

    - Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

    - Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

    - Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

    - Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello

para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.

- Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.
- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,12 sobre 10.

TREBUJENA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Trebujena
    b. Fecha: 14/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Coaching: Víctor Pacheco – Director de ACTIVATALENTO
        Experiencia empresarial: Juan Antonio Parra – Director de ASIRTEC
    e. Número de asistentes: 20

2. Antecedentes.

Los objetivos inicialmente planteados con esta acción y el grado de consecución obtenidos medidos por los resultados extraídos de las opiniones y cuestionarios de valoración de los asistentes han sido los siguientes:

- Acercar la cooperación a la microempresa: los asistentes han conocido la importancia de la cooperación en la empresa, así como las herramientas y aptitud necesaria para llevarla a cabo, por parte de un experto en entrenamiento directivo como de la mano de un empresario a través de su propia experiencia empresarial.

- Fomentar el asociacionismo entre empresas e identificar las asociaciones empresariales y agentes que actúan en el territorio: se han dado a conocer la existencia de redes y asociaciones locales y provinciales en las que apoyarse.

- Fomentar el intercambio y la transferencia de conocimiento y experiencia entre las empresas: a través de las actividades de presentación y networking y del debate creado, ya que han sido unas jornadas muy participativas, los asistentes han podido darse a conocer y presentar sus proyectos, estableciéndose en algunos casos posibles vías de colaboración.

- Ofrecer herramientas que potencien y refuercen las habilidades y aptitudes de las empresas de cara a la cooperación: los asistentes han aprendido la importancia de la

cooperación, habilidades sociales para afrontar los miedos y obstáculos de cara a colaborar con otras empresas, así como técnicas y formas de colaborar, como por ejemplo los diferentes tipos de networking y cómo deben presentarse y venderse ellos mismos para salir exitoso de una sesión de networking o entrevista profesional.

- Facilitar relaciones empresariales entre las empresas al objeto de generar nuevas oportunidades de negocio: se han dado a conocer a los asistentes las nuevas tendencias de cooperación a través de los eventos de networking, mostrándoles las diferentes tipologías y consejos prácticos para sacar el máximo partido a este tipo de encuentros.

- Promover la cultura de la cooperación y el trabajo en red: todo el programa ha sido enfocado bajo esta temática, fomentando la cooperación para crecer profesionalmente y a nivel personal.

- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso: los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios.

- Proporcionar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor, más duradera y rentable colaboración entre las empresas: a través de las experiencias empresariales han tenido conocimiento de las nuevas herramientas que están surgiendo para hacer crecer las empresas y promocionar los productos y servicios, como por ejemplo, las redes sociales.

- Fomentar el uso de la web de cooperación empresarial: www.andaluciaemprendecoopera.e: los representantes de los CADE han dado a conocer esta herramienta dentro de su intervención.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes han sido emprendedores/as con proyectos o iniciativas empresariales, empresas en diferentes fases de desarrollo y de diferentes sectores económicos clave del

municipio y público en general que tiene inquietudes emprendedoras y ganas de aprender y potenciar sus habilidades personales y profesionales de la mano de un experto en inteligencia emocional y coaching y conocer la experiencia y consejos de un empresario consolidado.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Tanto en la ponencia de coaching como en la experiencia empresarial se han abordado ejemplos prácticos sobre cooperación de empresas conocidas en un primer momento, luego han expuesto sus propias experiencias empresariales en cooperación, indicando los motivos que les llevó a cooperar con otras empresas, forma de cooperar y proceso, y finalmente resultados obtenidos.

5. Temas de reflexión.

Los temas abordados han sido los siguientes:

- Necesidad y ventajas de cooperación para las empresas.
- Obstáculos.
- Tipos de cooperación.
- Proceso:
    - ¿Qué necesito?
    - Identificar las opciones de cooperación.
    - Proceso de negociación.
    - Formalización y gestión.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Los participantes han presentado sus servicios para darlo a conocer a los asistentes y en algunos casos se han ofrecido a colaborar entre sí al tratarse de servicios o productos complementarios. Los tipos de cooperación que se han mostrado principalmente son los siguientes:

- Cooperación tecnológica.
- Cooperación aprovisionamiento.
- Cooperación de producción.
- Cooperación de marketing.
- Cooperación de la comercialización.

- Cooperación del servicio post-venta.
- Cooperación estratégica.

7. Conclusiones finales.

Respecto a la utilidad del programa, tal como hemos podido comprobar en las valoraciones de los cuestionarios como en los comentarios de los participantes, que a través de estas acciones han conseguido:

- Conocer y aprender términos, conceptos y nuevas tendencias empresariales así como otros aspectos tratados en el coaching que son válidos para cualquier situación de la vida cotidiana, no solo en el ámbito profesional.
- Motivación hacia el autoempleo, han sido muchos los jóvenes que nos han comentado que emprender es posible y que además cuentan con apoyo de entidades como los CADE o asociaciones como AJE CÁDIZ, y además se han encontrado animados a optar por esta salida laboral.
- Asimismo, los que ya tienen sus negocios en marcha, lo han dado a conocer y han establecido nuevas oportunidades de colaboración con otros empresarios locales que no se habían planteado anteriormente.

La valoración global de la jornada realizada por los participantes ha sido de 8,00 sobre 10.

10.3 Córdoba.

ADAMUZ.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Adamuz
    b. Fecha: 21/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Lina López Lorca – Profesora Homologada EOI. Socio Director Grupo Taso
    e. Número de asistentes: 6

2. Antecedentes.

El municipio de Adamuz tiene una población de 4.398 habitantes y tiene un total de 208 empresas. Con respecto a los sectores de actividad a los que pertenecen estas empresas, hay que destacar la mayor dispersión en los sectores, aunque la mayor proporción son empresas dedicadas al comercio.

Además, el 70% son personas físicas, por lo que fundamentalmente se trata de autónomos. Destaca que no hay ninguna Sociedad Anónima.

Debido a que mayoritariamente son personas físicas, predominan las empresas con menos de 2 empleados, no habiendo ninguna con más de 50 empleados.

3. Perfil de asistentes.

En la jornada, asistieron empresas de los siguientes sectores:

- Ayuda a domicilio.
- Comercialización material oficina.
- Consultoría desarrollo.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Como caso de éxito en la jornada, se expone y debate 'el caso de la fresa de Huelva', en donde se analiza el proceso de mejora competitiva del sector, basado en la elaboración de un mapa de cooperación sectorial y la puesta en marcha con éxito de varias iniciativas de cooperación empresarial en el sector.

Con un volumen de unas 300.00 toneladas, la fresa onubense es el sexto producto agroalimentario exportado por la Comunidad Autónoma Andaluza, con una muy alta concentración geográfica en su producción (más del 80% de las exportaciones españolas de fresa corresponden al Clúster Fresero andaluz). Con un alto respaldo institucional por parte del Gobierno Regional y de las asociaciones sectoriales de referencia, durante la última década se ha propiciado un proceso de dinamización del Clúster a través del cual se han conseguido dos retos:

- Tener un clúster vertebrado, con Instituciones de referencia liderando ordenadamente su devenir, en el que las empresas participan activamente en sus dinámicas detrabajo.

- Migrar de una realidad empresarial muy concentrada en la fase productiva a una Cadena de Valor desarrollada, con alta proyección hacia los mercados y mucho más intensiva en innovación, generando nuevas actividades en los campos de tecnificación de cultivos, desarrollo de nuevas variedades, agregación de valor al producto (trazabilidad, protocolos de calidad, envases inteligentes y transformación industrial).

5. Temas de reflexión.

Los participantes en la jornada, completan un sondeo de opinión en donde se les consulta respecto a su visión sobre la situación de su sector, debilidades y fortalezas, así como sus motivaciones para cooperar (los elementos por los cuales se plantearían la cooperación empresarial), y los riesgos asociados a la cooperación que piensan pudieran poner en peligro un proceso de cooperación

6. Posibles proyectos de cooperación.

En principio no ha surgido ningún proyecto de cooperación entre las empresas participantes. No obstante, esta jornada sí que ha servido para que todos los asistentes hayan intercambiado sus datos de contacto de cara a posibles proyectos que puedan surgir en el futuro.

7. Conclusiones finales.

A la finalización de la jornada se entregó un cuestionario para valorar las impresiones de los asistentes. La satisfacción global fue de 9,25 sobre 10 teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Satisfacción con información previa a la Jornada.
- Instalaciones.
- Materiales y medios didácticos.
- Adecuación de contenidos vs. Duración.
- Contribución a la mejora de la imagen de emprendedores/empresarios.
- Contenido.
- Satisfacción global.
- Aplicación práctica.

ALMEDINILLA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Almedinilla
    b. Fecha: 20/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Lina López Lorca – Profesora Homologada EOI. Socio Director Grupo Taso
    e. Número de asistentes: 10

2. Antecedentes.

Es un municipio de 2,468 habitantes y que cuenta con 127 empresas. El 30% de estas empresas se dedican al comercio, siendo el siguiente sector predominante en el municipio el de industria, energía, agua y gestión de residuos.

Con respecto a la forma jurídica, el 65% de estas empresas son personas físicas, en concreto autónomos y debido a esto, predominan las empresas con menos de 2 empleados, no habiendo ninguna empresa con más de 50 empleados.

3. Perfil de asistentes.

A la jornada asistieron empresas de los siguientes sectores: agroalimentario, marketing, seguros, arquitectura, servicios a empresas y psicología.

Con respecto a las formas jurídicas, 5 de los participantes eran personas físicas y 5 empresas.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Como caso de éxito en la jornada, se expone y debate 'el caso de la fresa de Huelva', en donde se analiza el proceso de mejora competitiva del sector, basado en la elaboración de un mapa de cooperación sectorial y la puesta en marcha con éxito de varias iniciativas de cooperación empresarial en el sector.

Con un volumen de unas 300.000 toneladas, la fresa onubense es el sexto producto agroalimentario exportado por la Comunidad Autónoma Andaluza, con una muy alta concentración geográfica en su producción (más del 80% de las exportaciones españolas de fresa corresponden al Clúster Fresero andaluz).

Con un alto respaldo institucional por parte del Gobierno Regional y de las asociaciones sectoriales de referencia, durante la última década se ha propiciado un proceso de dinamización del Clúster a través del cual se han conseguido dos retos:

- Tener un clúster vertebrado, con Instituciones de referencia liderando ordenadamente su devenir, en el que las empresas participan activamente en sus dinámicas de trabajo.
- Migrar de una realidad empresarial muy concentrada en la fase productiva a una Cadena de Valor desarrollada, con alta proyección hacia los mercados y mucho más intensiva en innovación, generando nuevas actividades en los campos de tecnificación de cultivos, desarrollo de nuevas variedades, agregación de valor al producto (trazabilidad, protocolos de calidad, envases inteligentes y transformación industrial).

5. Temas de reflexión.

Los participantes en la jornada, completan un sondeo de opinión en donde se les consulta respecto a su visión sobre la situación de su sector, debilidades y fortalezas, así como sus motivaciones para cooperar (los elementos por los cuales se plantearían la cooperación empresarial), y los riesgos asociados a la cooperación que piensan pudieran poner en peligro un proceso de cooperación. Se obtienen los siguientes resultados:

<u>Debilidades detectadas en la actividad empresarial:</u>

- Sector cárnico: se considera como mayor problemática del sector la competencia con grandes superficies.

- Sector aceituna: los principales problemas identificados en el sector son la comercialización y la diferenciación del producto de alta gama. Las actividades de comercialización, desarrollo tecnológico y logística se valoran con un grado de desempeño malo o muy malo en el sector.

- Sector comercialización de productos agrarios: la comercialización se considera como punto clave para mejorar en el conjunto del sector. El desarrollo tecnológico (innovación en productos y envases) se valora también con un mal desempeño.

- Sector marketing/redes sociales: en general se valoran con mal desempeño todas las actividades en el conjunto del sector.

- Sector arquitectura: debido a la crisis inmobiliaria el sector sigue paralizado, con baja demanda y con poco movimiento de nuevos proyectos.

Motivaciones principales por las cuales las empresas se plantearían la cooperación: el 83% de las empresas encuestadas coincide en valorar como principales motivaciones para cooperar:

- el acceso a nuevos canales de comercialización,
- el acceso a nuevos mercados y
- el poder ampliar cartera de clientes.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Se plantean varias posibles líneas de proyectos de cooperación:

- Sector cárnico: central de compras y comercializadora de productos cárnicos.
- Sector aceitunas: aprovechamiento de subproductos, comercialización especializada, formación especializada (plataforma de expertos).
- Sector comercialización productos agrícolas: innovación en productos y diseño de nuevos envases.
- Sector arquitectura: prestación de servicios innovadores de forma conjunta.

7. Conclusiones finales.

A la finalización de la jornada se entregó un cuestionario para valorar las impresiones de los asistentes. La satisfacción global fue de 8,60 sobre 10 teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Satisfacción con información previa a la Jornada.
- Instalaciones.
- Materiales y medios didácticos.
- Adecuación de contenidos vs. Duración.
- Contribución a la mejora de la imagen de emprendedores/empresarios.
- Contenido.
- Satisfacción global.
- Aplicación práctica.

HINOJOSA DEL DUQUE.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Hinojosa del Duque
    b. Fecha: 15/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 16.30 a 22.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Lina López Lorca – Profesora Homologada EOI. Socio Director Grupo Taso.
    e. Número de asistentes: 20

2. Antecedentes.

Hinojosa del Duque es un municipio con una población de 7.126 habitantes. Dentro del municipio, predominan las empresas dedicadas al comercio, seguidas de las empresas de servicios sanitarios, educativos y resto de servicios. La forma jurídica predominante en las empresas del municipio es la de persona física, por lo que fundamentalmente se trata de autónomos. Esto deriva en que, predominan las empresas con menos de 2 empleados, no habiendo ninguna empresa con más de 100 y solamente una empresa con entre 50 y 99 empleados.

3. Perfil de asistentes.

El perfil empresarial por sectores de actividad se reparte entre empresas de construcción, empresas que ofrecen servicios a empresas y empresas de turismo.

Con respecto a la forma jurídica, el 40% de los asistentes a la jornada son personas físicas, mientras que el 60% son empresas de diferentes formas jurídicas (SCP, SCA, SL,…)

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Como caso de éxito en la Jornada, se expone y debate ‘el caso de la fresa de Huelva’, en donde se analiza el proceso de mejora competitiva del sector, basado en la elaboración de un mapa de cooperación sectorial y la puesta en marcha con éxito de varias iniciativas de cooperación empresarial en el sector.

Con un volumen de unas 300.00 toneladas, la fresa onubense es el sexto producto agroalimentario exportado por la Comunidad Autónoma Andaluza, con una muy alta concentración geográfica en su producción (más del 80% de las exportaciones españolas de fresa corresponden al Clúster Fresero andaluz). Con un alto respaldo institucional por parte del Gobierno Regional y de las asociaciones sectoriales de referencia, durante la última década se ha propiciado un proceso de dinamización del Clúster a través del cual se han conseguido dos retos:

- Tener un clúster vertebrado, con Instituciones de referencia liderando ordenadamente su devenir, en el que las empresas participan activamente en sus dinámicas de trabajo.
- Migrar de una realidad empresarial muy concentrada en la fase productiva a una Cadena de Valor desarrollada, con alta proyección hacia los mercados y mucho más intensiva en innovación, generando nuevas actividades en los campos de tecnificación de cultivos, desarrollo de nuevas variedades, agregación de valor al producto (trazabilidad, protocolos de calidad, envases inteligentes y transformación industrial).

5. Temas de reflexión.

Los participantes en la Jornada, completan un sondeo de opinión en donde se les consulta respecto a su visión sobre la situación de su sector, debilidades y fortalezas, así como sus motivaciones para cooperar (los elementos por los cuales se plantearían la cooperación empresarial), y los riesgos asociados a la cooperación que piensan pudieran poner en peligro un proceso de cooperación.

6. Posibles proyectos de cooperación.

En la jornada surgen proyectos vinculados a distintas temáticas centrales:

- Construcción:
  - Comercializadora llave en mano para nuevos mercados, tanto a nivel nacional como de exportación.
  - Promoción colectiva: stand promocional conjunto.

- Servicios a empresas
  - Networking para intercambio de conocimientos y contactos comerciales.
  - Ingeniería de mayor tamaño para el acceso y ejecución de grandes proyectos.

- Plataforma integral de servicios a empresas.

- Turismo:
  - Networking para generación de conocimiento y confianza entre operadores y entidades vinculadas al turismo.
  - Generación y comercialización de paquetes turísticos.
  - Turismo industrial: enoturismo, turismo vinculado a la Dehesa y el jamón, …

- Varios:
  - Granja de cría canina de perros de caza.

7. Conclusiones finales.

A la finalización de la jornada se entregó un cuestionario para valorar las impresiones de los asistentes. La satisfacción global con la jornada fue de 8,20 sobre 10, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Satisfacción con información previa a la Jornada.
- Instalaciones.
- Materiales y medios didácticos.
- Adecuación de contenidos vs. Duración.
- Contribución a la mejora de la imagen de emprendedores/empresarios.
- Contenido.
- Satisfacción global.
- Aplicación práctica.

<u>LA RAMBLA.</u>

1. Datos de la jornada.
   a. Lugar: La Rambla
   b. Fecha: 16/10/2015
   c. Hora de inicio y finalización: 16.30 a 22.30
   d. Nombre y cargo de los ponentes:
   Lina López Lorca – Profesora Homologada EOI. Socio Director Grupo Taso.

e. Número de asistentes: 7

2. Antecedentes.

El municipio de La Rambla cuenta con 7.547 habitantes y cuenta con 584 empresas. Predominan las dedicadas a la industria, energía, agua y gestión de residuos y las dedicadas al comercio.

En cuanto a la forma jurídica, un 59% son personas físicas, por lo que fundamentalmente se trata de autónomos, contando con Sociedades Limitadas en un 26%.

Debido a que mayoritariamente son personas físicas, predominan las empresas con menos de 2 empleados, no habiendo ninguna empresa con más de 100 empleados y sólo 2 empresas con entre 50 y 99 empleados.

3. Perfil de asistentes.

En la jornada, hubo mucha variedad de sectores: industria, carpintería, sector del mueble, transporte y seguros.

Con respecto a la forma jurídica, el 67% de los asistentes a la jornada son empresa, mientras que el 33% restante son personas físicas.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Como caso de éxito en la Jornada, se expone y debate 'el caso de la fresa de Huelva', en donde se analiza el proceso de mejora competitiva del sector, basado en la elaboración de un mapa de cooperación sectorial y la puesta en marcha con éxito de varias iniciativas de cooperación empresarial en el sector.

Con un volumen de unas 300.000 toneladas, la fresa onubense es el sexto producto agroalimentario exportado por la Comunidad Autónoma Andaluza, con una muy alta concentración geográfica en su producción (más del 80% de las exportaciones españolas de fresa corresponden al clúster fresero andaluz).

Con un alto respaldo institucional por parte del Gobierno Regional y de las asociaciones sectoriales de referencia, durante la última década se ha propiciado un proceso de dinamización del clúster a través del cual se han conseguido dos retos:

- Tener un clúster vertebrado, con Instituciones de referencia liderando ordenadamente su devenir, en el que las empresas participan activamente en sus dinámicas detrabajo.
- Migrar de una realidad empresarial muy concentrada en la fase productiva a una Cadena de Valor desarrollada, con alta proyección hacia los mercados y mucho más intensiva en innovación, generando nuevas actividades en los campos de tecnificación de cultivos, desarrollo de nuevas variedades, agregación de valor al producto (trazabilidad, protocolos de calidad, envases inteligentes y transformación industrial).

5. Temas de reflexión.

Los participantes en la Jornada, completan un sondeo de opinión en donde se les consulta respecto a su visión sobre la situación de su sector, debilidades y fortalezas, así como sus motivaciones para cooperar (los elementos por los cuales se plantearían la cooperación empresarial), y los riesgos asociados a la cooperación que piensan pudieran poner en peligro un proceso de cooperación. Se obtienen los siguientes resultados:

- Sector del mueble/tapizados: en general, se valora con un buen desempeño el conjunto de actividades, salvo la de recursos humanos.

- Sector carpintería: bajo consumo y elevada competencia. Desarrollo tecnológico y producción tienen recorrido de mejora pues se valora con un desempeño malo.

- Sector suministros industriales: todas las actividades se valoran con un nivel positivo de desempeño en el conjunto del sector.

- Sector transporte por carretera: existencia de competencia desleal. Todas las actividades se valoran con nivel de desempeño bueno o incluso muy bueno.

- Sector seguros: falta de especialización debido a que se está produciendo una diversificación de los canales de comercialización. Contratación con desconocimiento de productos por parte del cliente.

El 83% de las empresas coincide en valorar como principales motivaciones para cooperar: el aumento de las ventas, el aumento de los márgenes comerciales, el acceso a nuevos canales de comercialización y el acceso a nuevos mercados.

6. Posibles proyectos de cooperación.

En la Jornada surgen dos proyectos que son desarrollados en las dinámicas colectivas:

- Fabricación y comercialización de esponjas con jabón incorporada (del tipo de las usadas en los hospitales), para usos/canales alternativos, como hostelería.

- Tapicería artesana. Cada pieza es única, a modo de objeto de arte, diseñada y elaborada de manera customizada.

7. Conclusiones finales.

A la finalización de la jornada se entregó un cuestionario para valorar las impresiones de los asistentes. La satisfacción global con la jornada fue de 9,29 sobre 10 teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Satisfacción con información previa a la Jornada.
- Instalaciones.
- Materiales y medios didácticos.
- Adecuación de contenidos vs. Duración.
- Contribución a la mejora de la imagen de emprendedores/empresarios.
- Contenido.
- Satisfacción global.
- Aplicación práctica.

<u>POSADAS.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Posadas
    b. Fecha: 21/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 16.30 a 22.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Lina López Lorca – Profesora Homologada EOI. Socio Director Grupo Taso
    e. Número de asistentes: 16

2. Antecedentes.

Posadas es un municipio situado en la provincia de Córdoba con 7.512 habitantes y 374 empresas. Predominan las empresas de comercio y las de servicios sanitarios, educativos y resto de servicios.

Un 62% son personas físicas, por lo que fundamentalmente se trata de autónomos. Debido a esto, predominan las empresas con menos de 2 empleados, no habiendo ninguna con más de 100 empleados y sólo una con entre 50 y 99 empleados.

3. Perfil de asistentes.

Entre los asistentes, predominan las empresas de servicios a empresas. También asistieron empresas de la industria agroalimentaria, 3 empresas de turismo y turismo activo y otras empresas de sectores de la cerámica, confección y comercio.

El 75% de los asistentes a la jornada son personas jurídicas, fundamentalmente SL. El 25% restante son personas físicas.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Como caso de éxito en la Jornada, se expone y debate 'el caso de la fresa de Huelva', en donde se analiza el proceso de mejora competitiva del sector, basado en la elaboración de un mapa de cooperación sectorial y la puesta en marcha con éxito de varias iniciativas de cooperación empresarial en el sector.

Con un volumen de unas 300.00 toneladas, la fresa onubense es el sexto producto agroalimentario exportado por la Comunidad Autónoma Andaluza, con una muy alta concentración geográfica en su producción (más del 80% de las exportaciones españolas de fresa corresponden al clúster fresero andaluz). Con un alto respaldo institucional por parte del Gobierno Regional y de las asociaciones sectoriales de referencia, durante la última década se ha propiciado un proceso de dinamización del clúster a través del cual se han conseguido dos retos:

- Tener un clúster vertebrado, con Instituciones de referencia liderando ordenadamente su devenir, en el que las empresas participan activamente en sus dinámicas detrabajo.
- Migrar de una realidad empresarial muy concentrada en la fase productiva a una Cadena de Valor desarrollada, con alta proyección hacia los mercados y mucho más

intensiva en innovación, generando nuevas actividades en los campos de tecnificación de cultivos, desarrollo de nuevas variedades, agregación de valor al producto (trazabilidad, protocolos de calidad, envases inteligentes y transformación industrial).

5. Temas de reflexión.

Los participantes en la Jornada, completan un sondeo de opinión en done se les consulta respecto a su visión sobre la situación de su sector, debilidades y fortalezas, así como sus motivaciones para cooperar (los elementos por los cuales se plantearían la cooperación empresarial), y los riesgos asociados a la cooperación que piensan pudieran poner en peligro un proceso de cooperación. Se obtienen los siguientes resultados:

Debilidades detectadas en la actividad empresarial:

- Sector agroalimentario: se consideran puntos débiles del sector la falta de visión comercial clara, el déficit en formación en sectores específicos y la falta de apoyo institución en I+D.
- Turismo: falta de promoción en los medios.
- Sector apicultura: muy mal desempeño en prácticamente toda la actividad.
- Sector artesanía: la principal debilidad detectada es la comercialización.

Motivaciones principales por las cuales las empresas se plantearían la cooperación: como principales motivaciones para cooperar, las empresas coinciden en que son el aumento de las ventas y ampliar la cartera de clientes.

6. Posibles proyectos de cooperación.

En la Jornada surgen diversas líneas de posibles proyectos de cooperación:

- Sector artesanía: cooperación entre artesanos para innovación de nuevos productos y atractivos para el mercado. Transferencia de know-how.

- Sector agroalimentario:
  - Cooperación con empresas de turismo para creación de paquetes turísticos que incluyan catas, visitas a fábricas/campo, … para dar a conocer los productos gastronómicos locales.

- También se plantea la creación de cestas de productos gourmet con calidad diferenciada.
- Comercialización conjunta de producto afines.

- Sector turismo: coinciden en la creación de paquetes turísticos.

7. Conclusiones finales.

A la finalización de la jornada se entregó un cuestionario para valorar las impresiones de los asistentes. La satisfacción global con la jornada fue de 9 sobre 10 teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Satisfacción con información previa a la Jornada.
- Instalaciones.
- Materiales y medios didácticos.
- Adecuación de contenidos vs. Duración.
- Contribución a la mejora de la imagen de emprendedores/empresarios.
- Contenido.
- Satisfacción global.
- Aplicación práctica.

10.4 Granada.

ALHAMA DE GRANADA.

1. Datos de la jornada.
   a. Lugar: Alhama de Granada
   b. Fecha: 22/10/2015
   c. Hora de inicio y finalización: 17.00 a 21.00
   d. Nombre y cargo de los ponentes:
      Jaime Martínez-Brocal – Director Táktice
      Ángel Molina – Managing Director Formarktic y Director Territorial de Cartagon
   e. Número de asistentes: 10

2. Antecedentes.

Alhama de Granada es una localidad y municipio español perteneciente a la provincia de Granada. Está situado en la parte occidental de la comarca de Alhama, a los pies del Parque Natural Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama, lo que le proporciona veranos con temperaturas suaves.

Alhama de Granada es conocida por sus baños termales árabes asentados sobre restos de los baños romanos, de los que procede su propio nombre, *al-Hama,* (que significa 'el baño'), y por sus imponentes Tajos y barrancos situados dentro del Parque Natural de las Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama.

En cuanto al contexto económico, la principal actividad es la agricultura, con explotación de cereales y olivo. Las actividades ganaderas se concentran en las cabañas lanar y caprino. El turismo empieza a cobrar importancia con 403 plazas hoteleras y 104 en hostales y pensiones (datos aproximados). El Balneario de Alhama de Gradan supone una importante fuente de ingresos para la población gracias al turismo de salud y relax que atraen sus tratamientos de hidroterapia.

3. Perfil del contratante.

El perfil de los asistentes relativo al sector empresarial es muy variado, pasando desde el sector turismo, textil, sanitario, mercantil y reciclaje, mientras que la personalidad jurídica destacada es la de autónomo para la gran mayoría de los asistentes.

En cuanto a variables demográficas, predominan las mujeres (todos los asistentes eran mujeres salvo un hombre) y un rango de edad entre los 25-45 años. De las jornadas de Alhama hay que destacar el número grupo de mujeres jóvenes (la mitad de ellas menores de 30 años). El hecho que las mujeres y jóvenes tengan cada vez más representación en el entorno empresarial es una meta que se alcanza mediante este tipo de jornadas y apoyo de Instituciones Públicas como Andalucía Emprende.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Los objetivos que se han alcanzado en el desarrollo de la jornada son:

- Acercar la cooperación a la microempresa

- Diseñar métodos cooperativos demostrativos de detección para el empresario local
- Establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad
- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor colaboración
- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso.

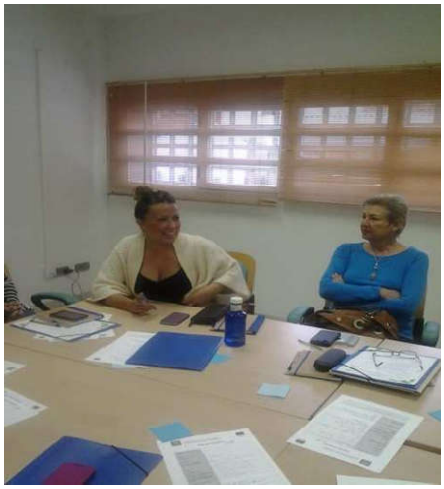
Se han realizado diferentes actividades para promover la cooperación. En primer lugar, cada uno de los asistentes se ha tenido que presentar. Para ello, todos tenían que conseguir presentarse antes de que un globo se desinflara (el objetivo principal era presentarse de forma clara y contundente y hacerlo de una forma amena).

La segunda dinámica realizada durante la sesión fue la construcción de un mural de situación y necesidades de todas las empresas participantes. En este caso, cada uno de ellos tenían que rellenar en un papel adhesivo: ¿quiénes eran sus clientes?, ¿cuál es su objetivo en 2015?, ¿qué necesita y no tiene para lograr sus objetivos?

La tercera, y última dinámica, consistió en realizar un 'Networking Speed dating'. En esta dinámica los participantes rotaron por parejas durante 3 minutos. Transcurridos los 3 minutos, se producía un cambio de pareja. El objetivo era intercambiar el máximo de información potencial de cara a generar una sinergia o colaboración entre empresas.

Las situaciones más próximas a la colaboración que han podido experimentar algunos de los asistentes ha sido la recomendación positiva de otros negocios que conocían.

A continuación, se van a mostrar algunas fotografías que se hicieron durante la jornada:



5. Temas de reflexión.

Algunos de los temas sobre los que se habló durante las dinámicas acerca de la cooperación ha sido debatir cómo se puede llevar a cabo la colaboración entre empresas sin que cada uno pierda su identidad y sin que ninguna imponga más fuerza o poder sobre la otra. Además, se ha hablado sobre el tema de la confianza a la hora de abordar cualquier aspecto en relación con la cooperación.

Cada uno de los asistentes ha explicado en qué consiste su negocio, de forma que todos pudiesen contribuir dando ideas para mejorar la situación de cada uno de ellos.

6. Posibles proyectos de cooperación.

La mayoría de los asistentes están empezando con sus negocios/proyectos, exceptuando 3 de ellos. Por ello, se ha recalcado la importancia de darse a conocer en el sector en el que se mueven. Todos los participantes han acordado prescribirse los unos a los otros cuando sea posible.

A veces, debido al perfil de las empresas es difícil establecer acuerdos de cooperación. No obstante, los temas que han surgido han sido los siguientes:

- El titulado mercantil conoce a una persona que se dedica a hacer rutas por sitios distintos, por los que le ha facilitado el contacto a las chicas de la agencia de viajes para que se pongan en contacto y puedan ofrecer sus servicios en su agencia. Además, él se ha ofrecido a ayudar a las personas que están comenzando a lanzar su negocio.

- A las chicas dedicadas a la ayuda a domicilio, se les ha aportado ideas entre todos. Algunas de estas ideas han sido el asesoramiento sobre nutrición en colegios, o hacer cursos de reciclaje para personal dedicado a las ayudas a domicilio.

- La chica de los trajes de flamenca le ha dado el contacto de su hermano a la chica dedicada al sector del reciclaje, puesto que se dedica a todo ese tema en Granada y le puede ayudar.

- El resto ha explicado su negocio y lo ha dado a conocer, por si en futuras ocasiones, unos necesitan la ayuda de otros.

Todos se han intercambiado tarjetas de contacto.

7. Conclusiones finales.

La colaboración empresarial permite a los integrantes de una o varias empresas compartir sus ideas y trabajo a tiempo real, lo que fomenta la eficiencia del trabajo hecho y la creatividad.

Por ello, se considera que la realización de este tipo de jornadas suponen una gran oportunidad para dar a conocer entre los empresarios/emprendedores la importancia de cooperar, que se conozcan entre ellos y que se desarrollen posibles acuerdos de cooperación empresarial.

FUENTE VAQUEROS.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Fuente Vaqueros
    b. Fecha: 29/07/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Jaime Martínez Brocal – Director Táktice
        Ángel Molina – Managing Director Formarktic y Director Territorial de Cartagon
        Héctor Navarro – Fundador de Quask Marketing

Javier Argente – Fundador Tavola News

e. Número de asistentes: 23

2. Antecedentes.

Fuente Vaqueros es una localidad perteneciente a la provincia de Granada. Presenta una población de unos 4.000 habitantes aproximadamente.

La situación en los distintos sectores económicos refleja un fuerte predominio del sector primario, y en concreto de la agricultura, sobre el resto de las actividades económicas. Le sigue en importancia el sector servicios, las actividades de comercio y hostelería y el subsector de la construcción. Por último, y con menor presencia, están las actividades del sector secundario (industria manufacturera).

La base de la economía de Fuente Vaqueros es la riqueza agrícola de la Vega, principalmente se trata de cultivos hortofrutícolas, cereales, tabaco, cultivo del chopo y en menor cuantía, cultivos forrajeros (patatas y leguminosas), así como otro tipo de actividades surgidas a partir de las anteriores, como una serie de industrias agroalimentarias y un sector de servicios poco desarrollado.

La ganadería se trata de una actividad complementaria a la agricultura, fundamentalmente la ganadería de vacuno dentro d las explotaciones de regadío, pero con volumen suficiente para una producción especializada y mecanizada, y al igual que la tónica provincial y comarca, es de destacar en este apartado a la Cooperativa Santiago Apóstol 'Los Pastoreros', que en estos últimos años se han dedicado a la actividad ganadera en detrimento de la agrícola, obteniendo unos magníficos resultados por su calidad en los productos lácteos.

3. Perfil de asistentes.

El perfil de los asistentes relativo al sector empresarial es muy variado. Encontramos perfiles que van desde fabricación y distribución, al ámbito tecnológico (el más repetido entre los asistentes), arquitectura, psicología, gestorías, turismo y ocio, ecología, energías renovables.

Mientras que la personalidad jurídica o el cargo principal que ocupan la mayoría de los asistentes es el perfil de autónomo o gerente.

En cuanto a variables demográficas, predominan los hombres (14 asistentes) frente a las mujeres (9 asistentes).

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Los objetivos que se han alcanzado en el desarrollo de la jornada son:

- Acercar la cooperación a la microempresa
- Diseñar métodos cooperativos incrementales para el empresario local
- Establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad
- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor colaboración
- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso.

Se ha realizado diferentes actividades para promover la cooperación. En primer lugar, cada uno de los asistentes se han tenido que presentar. Para ello, todos tenían que conseguir presentarse antes de que un globo se desinflara (el objetivo principal era presentarse de forma clara y contundente y hacerlo de una forma amena).

La segunda dinámica realizada durante la sesión fue la construcción de un mural de situación y necesidades de todas las empresas participantes. En este caso, cada uno de ellos tenían que rellenar en un papel adhesivo: ¿quiénes eran sus clientes?, ¿cuál es su objetivo en 2015?, ¿qué necesita y no tiene para lograr sus objetivos?

La tercera, y última dinámica, consistió en realizar un “Networking Speed dating”. En esta dinámica los participantes rotaron por parejas durante 3 minutos. Trascurridos los 3 minutos, se producía un cambio de pareja. El objetivo era intercambiar el máximo de información potencial de cara a generar una sinergia o colaboración entre empresas.

A continuación, se van a mostrar algunas fotografías que se hicieron durante la jornada:

5. Temas de reflexión.

Muchos de los asistentes no han desarrollado hasta el momento ningún acuerdo de cooperación con otras empresas de la zona, debido principalmente a un factor de desconfianza y a la reticencia que encuentran ante estas acciones.

Las pocas personas que han llevado alguna acción se ha basado principalmente en negocios que están comenzando, y por tanto, se han ayudado los unos a los otros con la difusión y en darse a conocer.

Por otra parte, se ha estado reflexionando acerca de la cooperación empresarial. En este sentido, los asistentes han reconocido la importancia de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento, debido principalmente a los cambios sufridos en los últimos años.

Estos cambios han provocado que se modifique el entorno al que se enfrentan las empresas, destacando su incertidumbre, volatilidad y alto riesgo. Ante esta situación las empresas tienden a la concentración y cooperación empresarial.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Tras realizar rondas dos a dos, donde los asistentes han podido intercambiar experiencias y poder plantear posibles proyectos de cooperación, se ha dado el caso de que algunos de ellos se van a ayudar principalmente prescribiéndose los unos a los otros.

Los casos en el que los proyectos/empresas de los participantes son similares, han decidido colaborar cuando dispongan de proyectos de gran dimensión. Todos los asistentes se han dado su contacto o han repartido tarjetas (en el caso de disponer de ellas) para mantener el contacto, para futuras ocasiones en las que pudiesen necesitar la ayuda o servicios de alguno de ellos.

Los asistentes han confesado abrir un poco la mente y plantearse la posibilidad de cooperar con otras empresas.

7. Conclusiones finales.

Las jornadas celebradas en Fuente Vaqueros han sido unas jornadas muy provechosas, en las cuales los asistentes han podido conocer más en profundidad en qué consiste la cooperación, han conocido casos de éxito, han presentado sus proyectos y han intercambiado experiencias mediante dinámicas.

Destacar que si las empresas desarrollan los acuerdos de forma adecuada, los motivos que le llevaron a acometerlos se convertirán en beneficios. Para poder llevar a cabo la cooperación empresarial, hay que estar siempre analizando a los socios potenciales, negociando con ellos y asegurarse en dicho proceso la suficiente flexibilidad para poder adaptar el acuerdo a las condiciones de cada momento.

Por todo lo comentado, se considera una muy buena oportunidad para todos los asistentes el acudir a estar jornadas, debido a que toman conciencia de los beneficios y ventajas que supone la cooperación empresarial, además de plantear el principio de algunos acuerdos de colaboración entre ellos.

HUÉSCAR.

1. Datos de la jornada:
   a. Lugar: Huéscar
   b. Fecha: 16/09/2015
   c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.00
   d. Nombre y cargo de los ponentes:
      Jaime Martínez Brocal – Director Táktice
      Alejandro Casado de Amezcúa Conde – Director técnico Sinergia 33
   e. Número de asistentes: 12

2. Antecedentes.

Huéscar es la capital de la Comarca Granadina de Huéscar; este municipio es el más septentrional de toda la provincia de Granada. El pueblo se ubica a orillas del río Barbatas y al amparo de la sierra de la Encantada. Otros lugares de interés son la sierra de La Sagra, el parque Rodríguez Penalva – uno de los más grandes en extensión de toda Granada-, el embalse de San Clemente, el río Guardal y sus varios monumentos, entre los que destaca el Puente de las Ánimas del siglo XVI – declarado Monumento Histórico Artístico Nacional en 1982-, el Puente Duda y las Fuentes de Guardal, en la que se encuentra la cabecera del Canal de Carlos III. Huéscar también es un paraje natural en el que se pueden apreciar unas gigantescas secuoyas -llamadas 'mariantonias' -, que fueron plantadas hace más de cien años.

Respecto a la economía de la comarca, se sustenta principalmente en la agricultura y la ganadería –siendo la sede de la Feria Nacional de Criadores de Oveja Segureña-, así como la industria agroalimentaria y el turismo rural, este último presenta un potencial de desarrollo elevado para convertirse en una fuente de riqueza local.

En el ámbito primario, los cultivos predominantes son los cereales, el girasol y las legumbres, además de árboles frutales, vid y almendro, con un reciente desarrollo de la hortofruticultura. En la ganadería destacan fundamentalmente dos tipos: el ovino y el caprino; la oveja segureña es un recurso económico importante y muy competitivo.

Por último, el sector empresarial se caracteriza por haber descendido el número de sociedades mercantiles en los últimos años, siendo una tendencia similar a la registrada en el conjunto de la provincia de Granada. La mayor concentración de establecimientos empresariales se

produce en las ramas de comercio, construcción, hostelería y manufacturas. Se trata de una zona con una estructura productiva diversificada. En cambio, hay que destacar que a pesar de ser las actividades con mayor peso en la región, no han experimentado un crecimiento de establecimiento en los últimos años, salvo en el caso del comercio, que muestra una leve variación.

Los mayores crecimientos en el número de establecimientos empresariales se producen en actividades relacionadas con los servicios, alejadas de las ramas de actividad con mayor presencia en la zona.

3. Perfil de asistentes.

El perfil de los asistentes relativo al sector empresarial es muy variado, pasando desde diseño de interior, peluqueras, sector del turismo, eficiencia energética, ayuda a domicilio y asociación de recursos naturales.

En cuanto a variables demográficas, predominan las mujeres y un rango de edad entre los 30-45 años. El hecho que las mujeres tengan cada vez más representación en el entorno empresarial es una meta que se alcanza mediante este tipo de jornadas y apoyo de Instituciones Públicas como Andalucía Emprende.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Los objetivos que se han alcanzado en el desarrollo de la jornada son:

- Acercar la cooperación a la microempresa
- Diseñar métodos cooperativos incrementales para el empresario local
- Establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad
- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor colaboración
- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso.

Se ha realizado diferentes actividades para promover la cooperación. En primer lugar, cada uno de los asistentes se ha tenido que presentar. Para ello, todos tenían que conseguir

presentarse antes de que un globo se desinflara (el objetivo principal era presentarse forma clara y contundente y hacerlo de una forma amena).

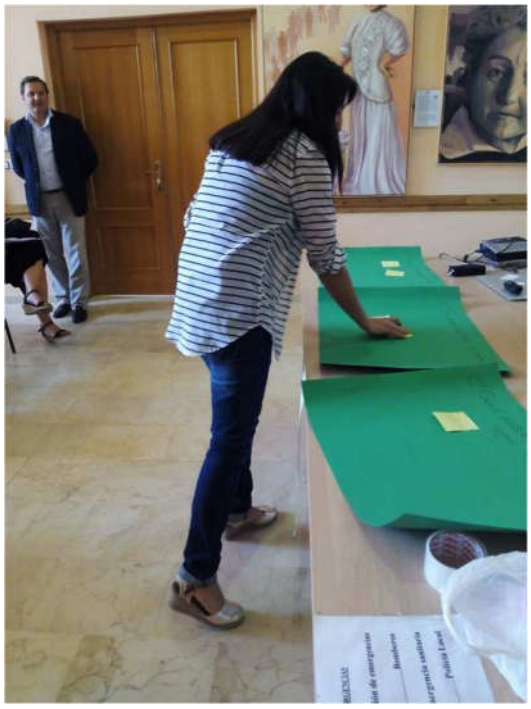
La segunda dinámica realizada durante la sesión fue la construcción de un mural de situación y necesidades de todas las empresas participantes. En este caso, cada uno de ellos tenían que rellenar en un papel adhesivo: ¿quiénes eran sus clientes?, ¿cuál es su objetivo en 2015?, ¿qué necesita y no tiene para lograr sus objetivos?

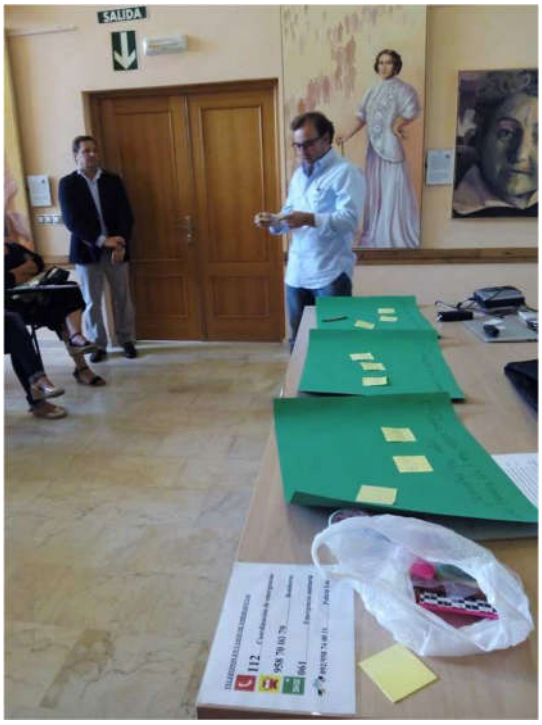
La tercera, y última dinámica, consistió en realizar un 'Networking Speed dating'. En esta dinámica los participantes rotaron por parejas durante 3 minutos. Transcurridos los 3 minutos, se producía un cambio de pareja. El objetivo era intercambiar el máximo de información potencial de cara a generar una sinergia o colaboración entre empresas.

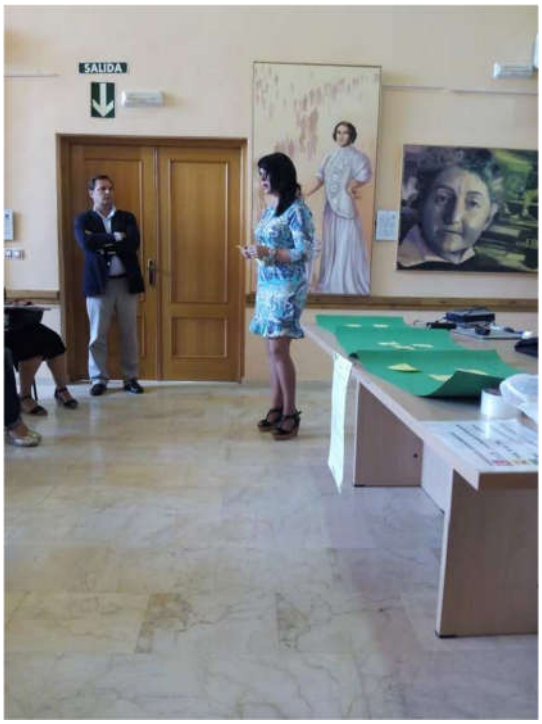
La mayoría de los asistentes, hasta el momento, no habían tenido ninguna experiencia de cooperación con otras empresas.

A continuación, se van a mostrar algunas fotografías que se hicieron durante la jornada:

SALIDA







5. Temas de reflexión.

Algunos de los temas sobre los que se ha reflexionado durante la jornada ha sido exponer si ha habido alguien que haya realizado alguna relación de cooperación. Ningún asistente, salvo

uno, ha realizado nada por el estilo. El único asistente que sí lo ha hecho, planteó la posibilidad de establecer una cooperación, pero la otra parte no estuvo dispuesta a colaborar, por lo que finalmente, no se llevó a cabo.

También se ha hablado sobre los aspectos que caracterizan a la comarca de Huéscar y a sus empresarios/emprendedores.

Por último, también se ha reflexionado acerca de la cooperación empresarial en general. En este sentido, los asistentes han reconocido la importancia de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento, debido principalmente a los cambios sufridos en los últimos años. Estos cambios han provocado que se modifique el entorno al que se enfrentan las empresas, destacando su incertidumbre, volatilidad y alto riesgo. Ante esta situación las empresas tienden a la concentración y cooperación empresarial.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Algunas propuestas o ideas de cooperación que han surgido durante la jornada entre los asistentes han sido:

- Los proyectos dedicados al diseño colaborarían con el diseño gráfico de las etiquetas de los productos de la asociación de los recursos naturales y la chica de la asociación haría mosaicos para ellos.

- Los dos proyectos de diseño de interior colaborarían trabajando conjuntamente cuando el proyecto sea de grandes dimensiones.

- El proyecto de alojamiento rural ofrecería a sus clientes la posibilidad de visitar las cuevas y el dueño de las cuevas ofrece a sus clientes que puedan hospedarse en el alojamiento rural.

- La chica del alojamiento rural ofrece que se hagan talleres de la asociación dentro de su alojamiento rural.

- El dueño de las cuevas va a ayudar, tanto con asesoramiento como ofreciendo que se hagan talleres en sus cuevas, tanto a la asociación como a los proyectos de turismo rural.

- Los proyectos de diseño colaborarían diseñando el interior de las cuevas.

7. Conclusiones finales.

Las jornadas celebradas en Huéscar han sido unas jornadas muy fructíferas, puesto que se han establecido muchos acuerdos de cooperación entre los asistentes.

Cuando finalmente lleven a cabo estos acuerdos de colaboración entre ellos, empezarán a darse cuenta por ellos mismos, la importancia y los beneficios que reporta cooperar entre empresas.

Por todo lo comentado, se considera una muy buena oportunidad para todos los asistentes el acudir a estas jornadas, debido a que toman conciencia de los beneficios y ventajas que supone la cooperación empresarial, además de plantear el principio de algunos acuerdos de colaboración entre ellos.

JUN.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Jun
    b. Fecha: 29/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Jaime Martínez Brunel – Director Táktice
        Ángel Molina – Managing Director Formarktic y Director Territorial de Cartagon
        Javier Argente – Fundador Tavola News
    e. Número de asistentes: 12

2. Antecedentes.

Jun es una localidad de la provincia de Granada. Cuenta con más de 3.000 habitantes. Se encuentra situada a una altitud de 755 metros. El término municipal de Jun junto a los

municipios de Alfacar, Víznar, Pulianas y Peligros, forman la zona Nordeste del cinturón que rodea la Depresión de Granada.

Jun es uno de los pueblos más tuiteros de España. Es la herramienta por excelencia del ayuntamiento para comunicarse con los vecinos. Ahorro en burocracia y rapidez en la resolución de problemas son sus ventajas, defienden.

En cuanto al contexto económico, actualmente existe una vasta industria cerámica de construcción, especialmente a lo que se refiere a la cerámica artística proveniente de la época musulmana.

Por otro lado, Jun también destaca por su posición en el mundo de la sociedad de la Información. Precisamente la localidad jundense ha protagonizado dos hitos de gran ruido social; por un lado, el 27 de diciembre de 1999, declarando el acceso a Internet como derecho universal de todos los ciudadanos – dato que dio la vuelta al mundo desde el New York Times hasta el Sydney Morning Heral-; y por otro lado, el 28 de junio de 2001, cuando se celebró el primer pleno interactivo municipal a nivel mundial, donde el Presidente de la Comisión Europea, Romano Prodi, reconoció al núcleo de Jun como 'el lugar natal de la Teledemocracia Activa'. Además, el municipio resalta por la implementación de la tecnología en el sector público; en la actualidad se trabaja con la M-Administración móvil, en un importante proyecto en torno a la tercera modernización y el software libre. El ayuntamiento promociona el uso de redes sociales digitales y votación electrónica como herramientas para dinamizar la participación ciudadana y facilitar la comunicación entre el gobierno municipal y los ciudadanos.

3. Perfil de asistentes.

El perfil de los asistentes relativo al sector empresarial es muy variado, pasando desde panadería, gimnasio, peluquería, quiro-masajista, ayuda a domicilio, clínica dentista, repostería, sector energético, mientras que la personalidad jurídica destaca autónomo, cooperativa y sociedad limitada.

En cuanto a variables demográficas, predominan las mujeres y un rango de edad entre los 30-45 años. El hecho de que las mujeres tengan cada vez más representación en el entorno empresarial es una meta que se alcanza mediante este tipo de jornadas y apoyo de Instituciones Públicas como Andalucía Emprende.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Los objetivos que se han alcanzado en el desarrollo de la jornada son:

- Acercar la cooperación a la microempresa
- Diseñar métodos cooperativos incrementales para el empresario local
- Establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad
- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor colaboración
- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso.

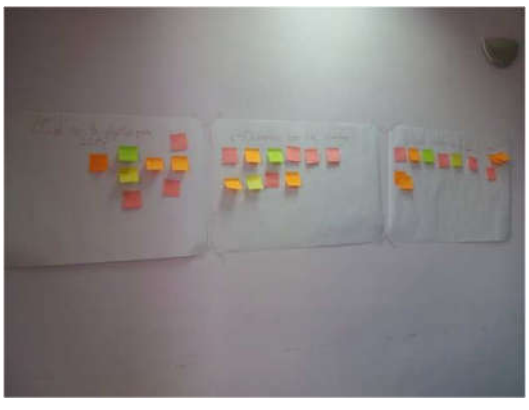
Se ha realizado diferentes actividades para promover la cooperación. En primer lugar, cada uno de los asistentes se han tenido que presentar. Para ello, todos tenían que conseguir presentarse antes de que un globo se desinflara (el objetivo principal era presentarse de forma clara y contundente y hacerlo de una forma amena).

La segunda dinámica realizada durante la sesión fue la construcción de un mural de situación y necesidades de todas las empresas participantes. En este caso, cada uno de ellos tenían que rellenar en un papel adhesivo: ¿quiénes eran sus clientes?, ¿cuál es su objetivo en 2015?, ¿qué necesita y no tiene para lograr sus objetivos?

La tercera, y última dinámica, consistió en realizar un “Networking Speed dating”. En esta dinámica los participantes rotaron por parejas durante 3 minutos. Trascurridos los 3 minutos, se producía un cambio de pareja. El objetivo era intercambiar el máximo de información potencial de cara a generar una sinergia o colaboración entre empresas.

Las situaciones más próximas a la colaboración que han podido experimentar algunos de los asistentes ha sido la recomendación positiva de otros negocios que conocían.

A continuación, se van a mostrar algunas fotografías que se hicieron durante la jornada:



5. Temas de reflexión.

Algunos de los temas sobre los que se hablaron durante las dinámicas acerca de la cooperación han sido la dificultad que han encontrado algunos de ellos al intentar formalizar un acuerdo de cooperación, tales como contratos a firmar y otros temas administrativos, por lo que finalmente decidieron no llevarlo a cabo.

Cada uno de los asistentes ha explicado en qué consiste su negocio, de forma que todos pudiese contribuir dando ideas para mejorar la situación de cada uno de ellos.

Otro de los temas sobre los que se ha hablado ha sido sobre la importancia que tiene la cooperación en entornos tan pequeños como es el caso de Jun.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los asistentes han acordado cooperar recomendándose los unos a los otros cuando sea posible, por lo que se ayudarían a darse a conocer entre más gente y, de esta forma, poder ampliar su clientela y aumentar el volumen de su negocio.

Además, aunque no han surgido acuerdos de cooperación entre todos los asistentes, se han ayudado dándose ideas para que puedan cooperar con otras empresas de la localidad. Por ejemplo, en el caso de la peluquería se le ha recomendado que, en primer lugar, hable con la otra peluquería que hay por la zona y que lleguen a algún acuerdo beneficios para ambos y cooperen.

Por otro lado, algunos de los acuerdos de cooperación que han surgido tras las dinámicas han sido:

- La peluquería y la quiromasajista podrían ofrecer sus servicios en el mismo establecimiento, de forma que estarían ampliando el abanico de servicios que ofrecen a sus clientes actuales.

- La persona dedicada a ayuda a domicilio podría ofrecerle a sus usuarios el servicio de peluquería a domicilio y, la chica de la peluquería, tendría publicidad de los servicios de ayuda a domicilio.

- La persona dedicada a la repostería y el de la panadería podrían colaborar ofreciendo sus productos en el establecimiento de la otra persona respectivamente.

7. Conclusiones finales.

En la actualidad, dada la fuerte competencia existente, es necesario potenciar el asociacionismo empresarial en todos los sectores como herramienta para la unión, búsqueda de soluciones, ejecución de acciones conjuntas y para la relación con las administraciones públicas.

Por ello, se considera que la realización de este tipo de jornadas suponen una gran oportunidad para dar a conocer entre los empresarios/emprendedores la importancia de cooperar, que se conozcan entre ellos y que se desarrollen posibles acuerdos de cooperación empresarial.

PADÚL.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Padúl
    b. Fecha: 15/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Jaime Martínez Brocal – Director Táktice
        Ángel Molina – Managing Director Formarktic y Director Territorial de Cartagon
        Héctor Navarro – Fundador Quask Marketing

Javier Argente – Fundador Tavola News

e. Número de asistentes: 12

2. Antecedentes.

El municipio de Padúl, formado por los núcleos de población El Padúl y El Puntal, y perteneciente a la comarca del Valle de Lecrín, se sitúa al sur de la ciudad de Granada, cercano al llamado Suspiro del Moro –puerto de montaña donde el último rey nazarí, Boabdil, contempló por última vez su reino perdido-. Otros lugares de interés son la Laguna de El Padúl –uno de los humedales más importantes de España, recientemente incluido en el convenio RAMSAR, que cuenta con la mayor turbera de la cuenca mediterránea y con la presencia de especial consideradas en peligros de extinción-, la Fuente del Mal Nombre (conocido como el Nacimiento de los Molinos), la Casa Grande –Palacio de carácter civil construido sobre las ruinas de una fortaleza-, la Iglesia de Santa María la Mayor, la Ermita de San Sebastián, la Fuente de los Cinco Caños y la Vía Romana –restos de la antigua vía romana que unía las ciudades de Ilíberis (Granada) y Sexi (Almuñécar), situados junto a la Fuente del Mal Nombre, en el paraje de Los Molinos-. El Pádul también se caracteriza por sus cuantiosos yacimientos arqueológicos encontrados en sus alrededores, de hecho se han hallado restos de animales prehistóricos como el mamut.

Su situación geográfica, a un paso de la ciudad de Granada, Sierra Nevada, La Costa Tropical y La Alpujarra, convierten a El Padúl en un lugar idóneo para el turista que desea visitar esos terrenos turísticos de prestigio internacional. Además, desde el propio ayuntamiento, se organizan excursiones guiadas, tanto en el propio municipio como al resto del Valle de Lecrín, -bautizado por los árabes como El Valle de la Alegría-.

Gracias a esa riqueza patrimonial, el turismo se considera la principal actividad económica que sustenta a la localidad, junto a la actividad del sector primario en ámbitos agrícolas. Por ello, en dicho contexto empresarial, el tejido del municipio se define, en su amplia mayoría, por micropymes con una forma jurídica de persona física.

3. Perfil de asistentes.

El perfil de los asistentes relativo al sector empresarial es muy variado, pasando desde fisioterapeuta, tienda de chucherías, director técnico (investigación de patologías en

construcción), ingeniero técnico industrial, consultor, técnico en el sector de energías y construcción y cofundador de Infustick (infusión para el síndrome premenstrual).

En cuanto a variables demográficas, predominan los hombres y un rango de edad entre los 25-45 años aproximadamente. De entre todos los municipios donde se han realizado las jornadas, Padúl ha sido el sitio donde ha habido más jóvenes entre los asistentes. El hecho de que los jóvenes tengan cada vez más representación en el entorno empresarial es una meta que se alcanza mediante este tipo de jornadas y apoyo de Instituciones Públicas como Andalucía Emprende.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Los objetivos que se han alcanzado en el desarrollo de la jornada son:

- Acercar la cooperación a la microempresa
- Diseñar métodos cooperativos incrementales para el empresario local
- Establecer mecanismos demostrativos de detección de sinergias de fácil aplicación en un entorno de proximidad
- Propiciar la participación y la autogestión; el manejo inteligente de información y nuevas tecnologías; el uso de técnicas de creatividad y generación de ideas; todo ello para una mejor colaboración
- Materialización de acuerdos y prácticas reales de cooperación entre los participantes a lo largo y al final del proceso.

Se ha realizado diferentes actividades para promover la cooperación. En primer lugar, cada uno de los asistentes se han tenido que presentar. Para ello, todos tenían que conseguir presentarse antes de que un globo se desinflara (el objetivo principal era presentarse de forma clara y contundente y hacerlo de una forma amena).

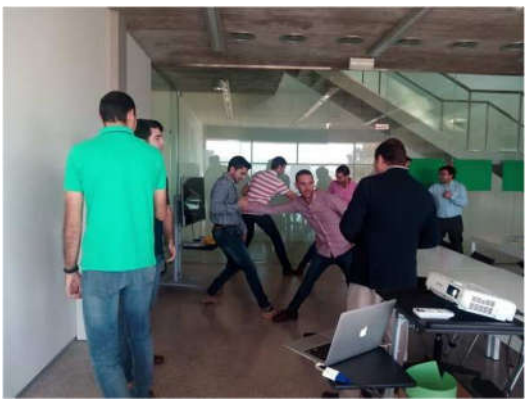
La segunda dinámica realizada durante la sesión fue la construcción de un mural de situación y necesidades de todas las empresas participantes. En este caso, cada uno de ellos tenían que rellenar en un papel adhesivo: ¿quiénes eran sus clientes?, ¿cuál es su objetivo en 2015?, ¿qué necesita y no tiene para lograr sus objetivos?

La tercera, y última dinámica, consistió en realizar un “Networking Speed dating”. En esta dinámica los participantes rotaron por parejas durante 3 minutos. Trascurridos los 3 minutos,

se producía un cambio de pareja. El objetivo era intercambiar el máximo de información potencial de cara a generar una sinergia o colaboración entre empresas.

La gran mayoría de los asistentes no han realizado ningún tipo de cooperación en su negocio. Los únicos que han realizado cooperación empresarial han sido algunos de los usuarios dedicados al sector de la construcción con otras empresas diferentes a la actual. Su cooperación consistía en compartir los proyectos de mayor envergadura.

A continuación, se van a mostrar algunas fotografías que se hicieron durante la jornada:



5. Temas de reflexión.

Al principio, algunos de los asistentes veían la importancia de cooperar pero seguían reacios a llevarlo a cabo, debido fundamentalmente a un aspecto, la desconfianza hacia los demás. Conforme avanzó la jornada, mediante las dinámicas, los testimonios de otros compañeros, los casos de éxito y la ponencia, fueron cambiando de opinión.

Llegaron a la conclusión de que cuando se está comenzando un proyecto o negocio es necesario apoyarse de los demás para crecer más rápido, pero principalmente para ser más

fuerte. Además, también se han dado cuenta de que cooperar no implica perder poder en su negocio. En el caso de Padúl, al ser pequeño, el número de negocios no es tanto y, parten de la ventaja de que los habitantes se conocen entre ellos, por lo que les puede resultar más fácil esa primera toma de contacto para entablar una posible cooperación empresarial.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Al ser los perfiles de los asistentes basta diferentes, no todos han podido establecer acuerdos de cooperación entre ellos. No obstante, los acuerdos que han salido entre los participantes han sido:

- Las personas pertenecientes al sector de la construcción podrían complementar sus servicios en los proyectos que les vayan saliendo, ya que no realizan exactamente la misma actividad y juntos podrían ofrecer un servicio más completo.

- Los asistentes que se dedican al sector de la consultoría, colaborarían de la misma forma. Es decir, en los proyectos de mayor dimensión, colaborarían conjuntamente.

- Todos colaborarían con los demás, ayudándose a darse a conocer y recomendándose los unos a los otros.

En los casos en los que no se han podido establecer los acuerdos, sí que se han aconsejado cómo podrían hacer acuerdos con otras personas. Por ejemplo, se le han aconsejado a la tienda de chucherías que coopere con restaurante para que, por ejemplo, cuando se celebren comuniones sea ella la encargada de hacer la mesa dulce. A la chica fisioterapeuta se le ha aconsejado que podría colaborar con estéticas y ofrecer sus servicios dentro de ese tipo de establecimientos.

7. Conclusiones finales.

Una relación de cooperación no sólo facilita el acceso a recursos que no se tienen, también puede reforzar o incrementar el potencial de las fortalezas de la empresa. Además, la cooperación empresarial puede aumentar la ventaja competitiva en las pymes si logra transformarse en un vínculo de competitividad. Esto ocurre cuando la relación contribuye al mejoramiento, al desarrollo, al fortalecimiento y a la acumulación de recursos y capacidades

de la empresa y acrecienta su capacidad de competir con otras organizaciones no participantes del vínculo.

En definitiva, la cooperación empresarial puede beneficiar a las pequeñas y medianas empresas principalmente en tres áreas: en el crecimiento de la empresa, en su posicionamiento y en su internacionalización.

10.5 Huelva.

ARACENA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Aracena
    b. Fecha: 07/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.00 a 19:30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Sara Rubio Rimada – Socia y Directora de Marketing y cuentas en POLIEDRICOM
        Luis García Díez – Socio y Director de Proyectos en POLIEDRICOM
        Beatriz Romero Urbano – Manager en el área de protocolo, cuentas y eventos de POLIEDRICOM Málaga
        Marta Benítez García – Técnica de Marketing Digital en POLIEDRICOM
        Eduardo Camacho López – Diseñador gráfico, Web y Multimedia en el Departamento de Branding de POLIEDIRCOM
        María José Millán – Técnica de Marketing Digital en POLIEDRICOM
        David Arjona Castillo – Diseñador gráfico en el departamento de Branding de POLIEDRICOM
    e. Número de asistentes: 50

2. Antecedentes.

El objetivo de las jornadas de Cultivos Creativos ha sido poner en común a empresas culturales-creativas de la zona favoreciendo el networking entre ellas, además del desarrollo

de talleras prácticos para mejorar su formación en el ámbito del marketing, financiación privada, creatividad, redes sociales, marca personal y protocolo.

3. Perfil de asistentes.

Los participantes eran emprendedores y empresarios del sector creativo-cultural.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

En todos los talleres de la jornada se han expuestos casos reales, ejemplos y se han dado a los asistentes las herramientas actuales y gratuitas para que les ayude en el futuro.

5. Temas de reflexión.

Los temas tratados han sido:

- Protocolo para eventos culturales.
- Cómo vender en redes sociales.
- Imagen de marca personal.
- Diseño y creatividad.
- Nuevas formas de financiación privada.

6. Posibles proyectos de cooperación.

En total se reunieron casi 50 emprendedores de la zona, surgiendo posibilidades colaboración entre algunos de ellos.

7. Conclusiones finales.

El balance de las jornadas ha sido muy positivo. Según las impresiones y comentarios por parte de la organización, los asistentes se fueron contentos pidiendo más actuaciones de este tipo pero con más días y más tiempos los talleres para que fuese más positivo aún.

<u>NIEBLA.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Niebla
    b. Fecha: 15/10/2015

c. Hora de inicio y finalización: 9.30 a 14.30
d. Nombre y cargo de los ponentes:
   Javier Camacho
   Michael Valiente
   Víctor Vega – Grupo Sentire
e. Número de asistentes:

2. Antecedentes.

El sector Turismo cultural en Huelva pasa por un momento difícil. La oferta está algo limitada y orientada a un público local. Las nuevas ideas de otros sectores y las nuevas tecnologías podrían dar un giro a esta realidad. La provincia de Huelva tiene un patrimonio muy rico en cultura y revertir esta visión parece que no debería ser una tarea complicada.

El turista objetivo está cada vez más digitalizado y demanda nuevos productos y servicios turísticos. Por ello se pone en marcha esta jornada que trata de mostrar al sector nuevas ideas y formatos para llegar al público actual de una manera diferente, o al nuevo público de una manera mucho más acorde a lo que solicita.

De esta forma, también se organizó durante esta jornada un taller sobre Networking para abrir nuevos lazos de comunicación, interacción y cooperación entre todas las empresas que asistieron.

3. Perfil de asistentes.

Todos los participantes fueron empresas del sector turismo.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Durante el taller de Networking se expusieron distintos ejemplos de proyectos de cooperación entre empresas del sector.

5. Temas de reflexión:

El objetivo de la jornada ha quedado sobradamente conseguido, ya que hasta la fecha son muchas las dudas que en este nuevo entorno digital y cultural tienen las empresas, y que fueron resueltas durante la celebración del taller.

- Turismo digital: la idea principal giraba en torno a la importancia de conocer algunas soluciones digitales disponibles para para el sector, y conocer la importancia de elaborar un buen plan de acción entorno a las nuevas plataformas y soluciones que hoy día ofrece el mundo digital.

- Gamificación y Comercialización on-line: algunos de los temas tratados en la sesión versaban sobre la renovada comercialización en Internet que cada vez se hace de forma más rápida y sencilla, y donde todavía vemos muchos ejemplos de procesos lastrosos y tediosos en las empresas turísticas. De igual forma se estudia el perfil del nuevo turista conectado, ese turista que conoce el destino al detalle, y que muchas veces nos deja en entredicho cuando comentamos o aconsejamos sobre algún monumento o experiencias en uno u otro destino. Analizamos las nuevas técnicas que pone en marcha Google, a través de la nueva filosofía de lo Social, lo Local y lo Movil y lo abrevia en un nuevo término denominado SOLOMO. Así mismo se trabaja en diversas líneas para conocer de primera mano cómo mejorar la visibilidad de las empresas en la red, y como mejorar con algunos pasos sencillos nuestra reputación on-line, que debería permitir mejorar posiciones en los buscadores y redes, y aumentar así con ello las ventas y la fidelización de los clientes.

- Etnogastronomía show: las nuevas tendencias en el sector de la cultura y la gastronomía podrían ser un nuevo pivote sobre el que apoyar las nuevas ideas surgidas en el sector. Acercar la cultura, la gastronomía y el ocio de una manera diferente al turista, parece cada vez más una necesidad importante para cubrir nuevos nichos de mercado que los demandan, con nuevos productos culturales y turísticos más novedosos y acorde a la nueva realidad del turista.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Durante la jornada, algunas de las empresas participantes se pusieron ya de acuerdo para cerrar esa misma semana citas y comenzar a trabajar en la cooperación de varios acuerdos, para poder lanzar productos turísticos más completos y acordes a las nuevas necesidades del sector y del turismo actual, sumando diversos suproductos de cada empresa.

Algunas empresas se pusieron a trabajar en la idea de lanzar algún nuevo encuentro en esta misma línea en su localidad, reconociendo la importancia de formarse más a menudo y apostar por la innovación en sus empresas.

Sin duda alguna la jornada resultó muy acertada para muchos de los asistentes, y en breve se verán los resultados de los diversos acuerdos que se cerraron en la jornada.

7. Conclusiones finales.

Sin duda alguna, uno de los éxitos de la jornada podrá verse en breve hecho realidad con la creación de un nuevo Club de producto sobre el turismo cultural en Huelva. Varias empresas se han puesto de acuerdo para verse en breve y tratar de lanzar un producto cultural novedoso, que atraiga no solo a los locales, sino a los turistas limítrofes de Andalucía.

A continuación se muestran algunas imágenes del taller:

THARSIS.

8. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Tharsis

b. Fecha: 20/10/2015

c. Hora de inicio y finalización: 16.00 a 20:30

d. Nombre y cargo de los ponentes:

Rocío Márquez Limón – Cantaora de Flamenco

Maleni Cano – Juguetería ecológica 'Retahilas'

Carmelo Gómez – Turismo Activo 'Andévalo Aventura'

Andrés Espuelas – Pintura e ilustración 'Yotepinto.com'

MariLuz Rodríguez Gurrea – Hospedaje 'Casa Rural Superior Camilo Narayana'

Patricia Chapela Cabrera – Turismo en la comarca del Andévalo 'A Cielo Abierto'

Carmen Alba Siles – Creadora del proyecto Aulas Nómadas y Amaltea Cultura.

Plácida Martín – Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales.

e. Número de asistentes: 11

9. Antecedentes.

El objetivo primordial de este encuentro es el fomento del emprendimiento no sólo desde el ámbito económico, sino también desde el ámbito social reforzando los lazos y la unión entre las personas participantes. Este evento tiene como premisa fundamental el análisis de los recursos humanos, la detección de necesidades y emociones que se encadenan al territorio, y por tanto, la evaluación de estrategias útiles y confeccionadas a medida en un espacio con connotaciones económicas y sociales diferentes.

10. Perfil de asistentes.

A este evento asistieron tanto empresas que buscan formas de innovar y expandir sus negocios y emprendedores/as que están buscando llevar sus ideas a la práctica.

11. Experiencias de cooperación expuestas.

Las empresas e iniciativas invitadas expusieron sus propias experiencias contestando a las tres preguntas siguientes:

- ¿Por qué has emprendido o cómo surgió la idea?
- ¿Qué aporta tu emprendimiento a la sociedad o al territorio?
- ¿Qué dirección tiene el proyecto o qué espera conseguir?

12. Temas de reflexión.

Sobre todo se reflexionó sobre el emprendimiento y cómo se puede llevar a cabo. También se profundizó en la importancia de la seguridad en uno mismo a la hora de llevar un proyecto de emprendimiento al éxito.

13. Posibles proyectos de cooperación.

No se puede destacar ningún proyecto concreto de cooperación entre los participantes pero todos los participantes tuvieron la oportunidad de conocerse y presentar sus negocios e ideas, ampliando así su red de contactos.

14. Conclusiones finales.

El resultado de la jornada ha sido muy positivo, y se ve reflejada en las encuestas de satisfacción. Los participantes han sido capaces de empatizar con los emprendedores del taller 'Panel de experiencias' y han conseguido que surjan nuevas inquietudes entre los miembros.

A continuación se muestran algunas fotografías del evento:

10.6 Jaén.

<u>HUELMA.</u>

15. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Huelma
    b. Fecha: 29/10/2015

c. Hora de inicio y finalización: 9.30 a 14.00
d. Nombre y cargo de los ponentes:
   Francisco Gordejo Jiménez – Socio Área de Turismo de Rurápolis
   José Álvaro Garrido Dorado – Consultor de Rurápolis
e. Número de asistentes: 12

16. Antecedentes.

Huelma es un municipio español de la provincia de Jaén que cuenta con una población de 6.106 habitantes. Está situado a casi 1000 metros de altura en el área perteneciente al Parque Natural de Sierra Mágina, constituyendo su puerta meridional.

Es uno de los más representativos pueblos de la comarca del sur de Jaén. Dispone un considerable abanico de monumentos, ferias y manifestaciones culturales de carácter propio.

El municipio se asoma a un vasto horizonte forestal, de riscos y olivares, conformando este el principal recurso de su economía.

Junto a la relevancia indiscutible de la producción olivar cabe reseñar igualmente el potencial turístico del municipio y de toda la comarca, especialmente considerando el alto grado de adecuación del entorno, tanto por las características de su patrimonio natural como del entorno cultural con el que cuenta, a las demandas del turista rural y del usuario habitual de actividades de ocio al aire libre.

17. Perfil de asistentes.

Entre las doce personas inscritas como asistentes al evento, siete hombres y cinco mujeres, predominaba claramente el perfil del emprendedor/a en el área del turismo rural. Encontrándose entre ellos personas de un amplio abanico de edades, con un marcado carácter proactivo y un fuerte interés por construir propuestas de valor con visión de conjunto para potenciar la economía local mediante la generación de sinergias en el tejido social y económico de la zona.

18. Experiencias de cooperación expuestas.

Se presentó la experiencia de la puesta en marcha y superación de las dificultades propias de los primeros años de vida de un negocio de turismo rural experiencial que desarrolla diversas

actividades aprovechando los activos propios de esta zona rural. Un inspirador ejemplo de actitud y buen hacer que ha sido paradigmático para ilustrar de modo práctica el contenido tratado a lo largo de la sesión.

Los asistentes reconocen la necesidad de proponer un producto turístico completo en la zona para poder atraer a los turistas tanto a las actividades de ocio, cultura y aventura que permiten desarrollar los recursos disponibles como para incrementar el volumen de pernoctaciones.

La política de crecimiento propuesta por los empresarios contempla la posibilidad de establecer fórmulas de cooperación, probablemente bajo la fórmula de un club de producto turístico en la comarca.

La sesión permitió trabajar conjuntamente con los empresarios en la mejora de su modelo de negocio partiendo de la identificación de las necesidades comunes y de los recursos disponibles en el entorno.

La sesión ha resultado muy útil para avanzar en la determinación de establecer un plan de trabajo cooperativo que permita afrontar conjuntamente los desafíos de la creación de una propuesta común de valor para el municipio y sus zonas aledañas.

19. Temas de reflexión.

- Necesidad de generar un programa marco de desarrollo de la región.
- Necesidad de cooperación entre emprendedores y de emprendedores con las administraciones públicas en la generación de una propuesta de valor.
- Importancia del papel del marketing online para poder competir en el entorno de la sociedad digital.
- Análisis del método Lean Startup para el lanzamiento de nuevos proyectos.
- Búsqueda de fórmulas adecuadas para ofrecer una oferta conjunta. Club de producto turístico.
- Plan de acción (recomendaciones a los empresarios).

20. Posibles proyectos de cooperación.

Desarrollo de diversas experiencias turísticas (experiencias de ocio activo, cultura, descanso, gastronomía junto con el desarrollo de alojamientos) en el marco de un nuevo club de

producto turístico que ofrezca una propuesta completa de impacto significativo tanto al mercado turístico nacional como al internacional.

21. Conclusiones finales.

El resultado de la actividad ha sido muy satisfactorio por la respuesta de todos los asistentes y por la energía con la que han surgido propuestas materializables que pueden llegar a suponer un verdadero impulso al desarrollo económico y social de la región.

LOPERA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Lopera
    b. Fecha: 29/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.30 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Miguel Ángel Molinero Espadas – Socio Director de Rurápolis
    e. Número de asistentes: 8

2. Antecedentes.

Lopera es un municipio jienense ubicado en el límite con la provincia de Córdoba con 3837 habitantes que manifiesta un ligero despoblamiento desde finales de los 90 (en 1996 contaba con 4004 habitantes).

El principal sector económico es la agricultura destacando el olivar y la industria de transformación vinculada. Destaca la cooperativa olivarera Oleícola La Loperana y las Bodegas Herruzo.

El sector servicios también ocupa un puesto destacado en la economía y en el empleo local al representar el municipio foco de prestación de servicios para la comarca. Destacan servicios públicos (sanitarios y administrativos, comercio y hostelería).

3. Perfil de asistentes.

El nivel de asistencia fue razonable estando presentes:

- Dos emprendedores del sector de la comunicación
- Responsable comercial de cooperativa olivarera
- Promotor empresarial en proceso de búsqueda de proyecto
- Empresario del sector de la pintura
- Emprendedora servicios de psicología
- Empresario comercializador de productos fitosanitarios

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Se contó con la experiencia de la empresaria Maria José Espinosa de los Monteros que explicó el origen y evolución de su proyecto empresarial (FYSS).

Además, entre los asistentes se presentaron experiencias de cooperación en diverso nivel de evolución, así mismo se detectaron nuevas oportunidades que previsiblemente serían exploradas en un futuro próximo.

Entre las experiencias expuestas por los asistentes destacan:

- Asociación para la prestación de servicios de comunicación (diseño de imagen corporativa, desarrollo web…)

- Experiencia cooperativa

- Experiencia entre diversas olivareras para el desarrollo de estrategias comunes y gestión conjunta de redes sociales.

- Asociación sin soporte jurídico para el intercambio de experiencias y cooperación en la prestación de servicios de psicología.

5. Temas de reflexión.

- Dificultades para la identificación de las oportunidades de cooperación y la concertación de los acuerdos entre las entidades participantes.

- Grandes oportunidades en el sector agroalimentario, que requieren superar las tradicionales barreras (desconocimiento de mecanismos de cooperación, pérdida de soberanía, temor de gestión compartida de información crítica).

- Utilidad de mecanismos de cooperación en empresas (servicios de psicología) que atienden áreas geográficas distintas y entre las que se dan complementariedades claras de servicios.

- Necesidad de contar con espacios para compartir iniciativas y experiencias en los que se puedan desarrollar los proyectos de cooperación.

6. Posibles proyectos de cooperación.

- Cooperación en desarrollo de servicios de empresarios de comunicación a Cooperativa Olivarera.

- Reforzamiento y formalización de estructura de cooperación entre servicios de psicología.

- Explorar la posibilidad de proyecto de cooperación para el establecimiento de compras comunes en el sector de pintura.

7. Conclusiones finales.

La sesión resultó muy productiva, contando con una aportación muy activa de los asistentes, favoreciendo el intercambio de información y puntos de vista.

SANTISTEBAN DEL PUERTO.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Santisteban del Puerto
    b. Fecha: 22/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 9.30 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Francisco Gordejo Jiménez – Socio de Rurápolis.

José Álvaro Garrido Dorado – Consultor de Rurápolis.

e. Número de asistentes: 12

2. Antecedentes.

Santisteban del Puerto es un municipio español de la provincia de Jaén que cuenta con una población de 4.840 habitantes. Se encuentra a 108 kilómetros de Jaén, a 675 metros de altura en el área perteneciente a la Comarca del Condado, de la cual ocupa una franja central que sigue la dirección sur-norte hasta el límite provincial con Albacete.

Los espacios naturales son abundantes en su término municipal, especialmente en la parte más montañosa de la mitad norte. La mayor parte de la superficie no se encuentra cultivada, predominando principalmente los montes maderables y los prados cultivadas se dedican, básicamente, al olivar.

La actividad económica gira en torno al olivar, la industria almazarera, la ganadería ovina y la actividad cinegética mayor y menor, sin olvidarnos de la hostelería. Dispone de un considerable abanico de monumentos, ferias y manifestaciones culturales propias.

3. Perfil de asistentes.

De las seis personas asistentas a la jornadas, cuatro eran mujeres y dos hombres. Cabe destacar como factor común a todos ellos la juventud y el deseo del emprendimiento, siendo ya efectiva la experiencia empresarial para algunos de ellos y potencial para otros.

Entre los seis asistentes, encontramos ejemplos de emprendedores y emprendedoras en diversos sectores económicos tan diferentes como lo son el ocio infantil, la alimentación tradicional, la actividad inmobiliaria o las actividades físico-deportivas.

La celebración del evento ha supuesto una oportunidad excepcional para los asistentes de avanzar en la concepción de su modelo de negocio, así como en el incremento de la conciencia de la necesidad de establecer relaciones de colaboración y de implementar permanentemente medidas innovadoras en el desarrollo de las actividades económicas para adaptarse y liderar los procesos de desarrollo económico del entorno.

El desarrollo de la sesión se ha generado en un ambiente dinámico en el que ha primado la participación y cooperación para la contribución al enriquecimiento de las ideas y los proyectos.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Se presentó la experiencia de la Floristería Casa Mercedes, proyecto emprendedor que acaba de superar el año de vida y que ha supuesto la ejemplificación de todas las actitudes y procedimientos representativos del emprendimiento; ilusión, tenacidad, realismo, responsabilidad, innovación, cuidado por el producto y servicio al cliente. Se ha podido establecer un fructífero diálogo en torno al procedimiento de puesta en marcha y la superación de las posibles dificultades del inicio del negocio.

5. Temas de reflexión.

- Necesidad de análisis de los requerimientos específicos de los clientes potenciales de un negocio.
- Valoración de las alianzas y las relaciones de colaboración para generar sinergias.
- Estudio de las modalidades de comunicación de los atributos tangibles e intangibles de la propuesta de valor en coherencia con el modelo de negocio propuesto.
- Necesidad de adquirir y desarrollar modalidades de pensamiento creativo para adaptarse eficazmente a los cambios del entorno social y económico.
- Metodología Lean Startup para testear e implementar de modo efectivo los proyectos emprendedores.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Establecimiento de un gimnasio con actividades adaptadas a las nuevas tendencias del fitness. Para el lanzamiento de esta iniciativa, la empresa necesita contrastar con mayor claridad las actividades que demandan los clientes del entorno para realizar una conveniente adaptación de las instalaciones.

Modificar el target de clientes de una tienda de alimentación que distribuye el género alimenticio a granel, orientando la actividad comercial hacia las empresas de hostelería.

Cambio en el planteamiento de un parque de ocio infantil orientado más hacia la visión del producto ideal para satisfacer los gustos de los niños y de los padres.

7. Conclusiones finales.

La calidad de las reflexiones y la posibilidad real de implementación de las mismas por los asistentes justificó la actividad realizada.

TORRES.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Torres
    b. Fecha: 28/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 16.00 a 20.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Miguel Ángel Molinero Espadas – Socio Director de Rurálpolis
    e. Número de asistentes: 2 (había 6 inscripciones más que finalmente no concurrieron a la sesión)

2. Antecedentes.

Torres es un municipio jienense ubicado en el corazón de Sierra Mágina con 1558 habitantes y que padece despoblamiento desde finales de los 90.

El principal sector económico es la agricultura destacando el olivar y la producción de cerezas, si bien, en el caso de este último cultivo, debido a los bajos precios del producto, no suelen recogerse con propósito comercial.

Sorprende el hecho de que no haya presentes industrias de transformación partiendo de dicho fruto.

El paisaje, uno de los principales activos del municipio, da soporte a algunas empresas vinculadas con el turismo rural, si bien, analizando la realidad de dicho sector con el técnico local del CADE y con el alcalde, quien asistió al inicio de la sesión, hay oferta de alojamiento de poco valor añadido – sólo alquiler de viviendas- no existiendo oferta de actividades de ocio complementarias, lo que reduce el interés turístico del municipio.

La construcción, que ha sido durante años un sector de gran pujanza en la zona, ha sido generador de desempleo en los últimos años, desencadenando cambios de ocupación que en

algunos casos han dado como resultado la puesta en marcha de negocios en otros sectores como es el caso de los asistentes a la sesión.

3. Perfil de asistentes.

Si bien el nivel de inscripción a la jornada fue mayor, finalmente asistieron dos empresarios de la localidad que regentan un negocio de comida casera para llevar en el Jaén capital. Además, poseen una propiedad en la Sierra y exploran la posibilidad de poderla explotar como vivienda rural.

Tras tres años de funcionamiento, el negocio indicado, afronta un momento de reconversión en el que requiere de la dotación de una pequeña estructura que le permita crecer.

La política de crecimiento propuesta por los empresarios contempla la posibilidad de establecer fórmulas de cooperación, probablemente bajo la fórmula de franquicia.

La sesión permitió trabajar conjuntamente con los empresarios en la mejora de su modelo de negocio y en el análisis de las alternativas para afrontar el crecimiento con los requisitos mínimos para el lanzamiento de una franquicia, estrategia sobre la que el ponente aportó la experiencia propia en la gestión de esta fórmula de cooperación.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Se presentó la experiencia de la puesta en marcha y vicisitudes de los tres primeros años de vida del negocio de comida casera (origen de la iniciativa, elección de la ubicación, política de implantación y vicisitudes en los primeros estadios).

5. Temas de reflexión.

- Necesidad de cambios organizativos en los negocios de pequeña dimensión para poder afrontar etapas de crecimiento (políticas de contratación y mecanismos de control).

- Alternativas para el crecimiento basadas en estrategias de cooperación (análisis del modelo de negocio propio y elección del socio/s adecuados).

- Fórmulas jurídicas que pueden dar soporte a la estrategia de cooperación. Pros, contras y requerimientos para el lanzamiento de una franquicia.

- Plan de acción (recomendaciones a los empresarios).

6. Posibles proyectos de cooperación.

Lanzamiento en el plazo de 2-3 años de una franquicia de comida rápida en Jaén. Para el lanzamiento de esta iniciativa, la empresa requiere consolidar el negocio actual, resolver el problema del crecimiento con la incorporación de personal de confianza, puesta en marcha de uno o dos locales más, procedimentar operaciones y proteger los elementos diferenciales del modelo de negocio.

Desarrollo de experiencias turísticas (alojamiento y servicios complementarios). Esta iniciativa requiere el lanzamiento del alojamiento rural (adecuación, legalización, lanzamiento comercial) y el fomento y concertación con servicios complementarios de la zona (actividad de ocio, restauración, etc).

7. Conclusiones finales.

Si bien el número de asistentes a la sesión fue reducido, el nivel de interés y potencial empresarial de los asistentes, justificó con creces la actividad realizada.

10.7 Málaga.

ALGARROBO.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Algarrobo
    b. Fecha: 11/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 11.00 a 13.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Antonio Godoy – Técnico CADE
    e. Número de asistentes: 16 (10 hombres y 6 mujeres)

2. Antecedentes.

Esta actividad se realiza en un contexto socioeconómico complicado pero de ciertos síntomas de recuperación y búsqueda de cooperación entre las empresas.

El objetivo de empresas de otras localidades era buscar sinergias y abrir mercado con empresas de Algarrobo y la Axarquía.

3. Perfil de asistentes.

Empresarios y empresarias de distintos sectores ya que el Encuentro de Negocios no estaba limitado a ningún sector de actividad concreto ni exclusivo, y de diferentes sitios de la provincia (Vélez-Málaga, Frigiliana, Algarrobo, Málaga capital, etc.)

Las empresas participantes fueron de muy diversas características, tanto por tamaño y volumen de negocio como por el número de empleados que cada empresa tenía a su cargo.

Todos los participantes demostraron una proactividad y alta preparación en la dinámica propuesta de presentación de sus empresas, proyectos y experiencias empresariales individuales.

Los sectores representados fueron: Informática y desarrollo WEB, Formación, Despachos de Abogados, Consultorías y Asesorías en Internacionalización Agroalimentario (fabricante de cerveza artesanal) y Construcción, Maquinaria Industrial e Ingeniería.

Los intereses detectados previamente fue la búsqueda de nuevos partners, ampliar sinergias con empresas de la zona, conocer nuevas empresas y emprendedores.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Cada empresa en su turno de presentación comentó al resto de asistentes sus servicios y productos, con el objetivo de encontrar oportunidades de colaboración y negocio entre algunas empresas, ya que mostraron interés común en los proyectos del resto de compañeros.

En el intercambio de información de las reuniones bilaterales igualmente se presentaron propuestas de sinergias comunes entre ellos.

5. Temas de reflexión.

En este Encuentro, surgió un asunto extenso a debatir tras la exposición de una de las empresas asistentes, Cerveza Artesanal AXARCA.

Las líneas de distribución limitadas y la falta de implicación del cliente final respecto a los productos de la zona. Igualmente, quedó patente y se habló de la falta de empresas productoras que acuden a estos eventos, por lo general, suelen ser empresas de 'servicios'.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los proyectos de cooperación que se plantearon correspondieron a acuerdos entre empresas que se cerraron o plantearon en las reuniones bilaterales tras los turnos de presentaciones.

Los asistentes pudieron conocer todos los proyectos para poder posteriormente llegar a acuerdos o llevar a cabo reuniones posteriores donde cerrar acuerdos.

7. Conclusiones finales.

Tras la recogida de los cuestionarios de impresiones, la respuesta generalizada fue de satisfacción por la dinámica de trabajo.

Se ha valorado la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista.

Como opiniones y sugerencias aportadas por algunos asistentes se ha valorado positivamente la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista. También sugieren aumentar la presencia de Productores.

Sugieren charlas o recibir información sobre 'Reducción de costes para las empresas', 'leyes de fomento al emprendimiento', 'jornada a la importación y logística'. Igualmente se echó en falta más presencia de empresas locales.

<u>ARRIATE.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Arriate
    b. Fecha: 15/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 11.00 a 13.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Isabel Martínez – Técnico CADE

e. Número de asistentes: 13 (10 hombres y 3 mujeres)

2. Antecedentes.

Es un municipio de la provincia de Málaga situado al oeste de la provincia, cuenta con 4000 habitantes y es una de las poblaciones que conforman la comarca de la Serranía de Ronda.

Su economía es ganadera y agrícola principalmente, siendo la actividad industrial la que se está desarrollando con más rapidez gracias a la proximidad de la localidad de Ronda.

Esta actividad se realiza en un contexto socioeconómico complicado pero de ciertos síntomas de recuperación y búsqueda de cooperación entre las empresas. El objetivo de empresas de otras localidades era buscar sinergias y abrir mercado con empresas de Arriate y la comarca de la Serranía de Ronda.

3. Perfil de asistentes.

Empresarios y empresarias de distintos sectores ya que el Encuentro de Negocios no estaba limitado a ningún sector de actividad concreto ni exclusivo y de diferentes sitios de la provincia (Ronda, Arriate, Benalmádena, Fuengirola, Málaga capital).

Las empresas participantes fueron de muy diversas características, tanto por tamaño y volumen de negocio (PYMES y autónomos) como por el número de empleados que cada empresa tenía a su cargo. Todos los participantes demostraron una proactividad y alta preparación en la dinámica propuesta de presentación de sus empresas, proyectos y experiencias empresariales individuales.

Los sectores representados fueron: publicidad y marketing, servicios, industria y maquinaria, comunicación, comercios, consultoría, medio ambiente.

Los intereses detectados previamente fue la búsqueda de nuevos partners, ampliar sinergias con empresas de la zona, conocer nuevas empresas y emprendedores.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Cada empresa en su turno de presentación comentó al resto de asistentes sus servicios y productos, con el objetivo de encontrar oportunidades de colaboración y negocio entre algunas empresas, ya que mostraron interés común en los proyectos del resto de compañeros.

En el intercambio de información de las reuniones bilaterales igualmente se presentaron propuestas de sinergias comunes entre ellos.

5. Temas de reflexión.

En este encuentro de negocios tras la exposición de una de las empresas, asesoría especializada en dirección financiera para empresas, surgió un debate y tema de conversación sobre las diferentes opciones de financiación para las empresas y autónomos. Desde los 'business angels' hasta el capital riesgo como los diferentes productos financieros ofrecidos por las diferentes entidades bancarias.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los proyectos de cooperación que se plantearon correspondieron a acuerdos ente empresas que se plantearon en las reuniones bilaterales tras los turnos de presentaciones.

Los asistentes pudieron conocer todos los proyectos para poder posteriormente llegar a acuerdos o llevar a cabo reuniones posteriores donde cerrar acuerdos.

7. Conclusiones finales.

Tras la recogida de los cuestionarios de impresiones la respuesta generalizada fue de satisfacción por la dinámica de trabajo. También se aprecia una buena impresión del contenido del evento y la duración, así como la aplicación práctica a la vida profesional y personal, y la contribución a la mejora de las personas emprendedoras y empresarias.

Como opiniones y sugerencias aportadas por algunos asistentes se ha valorado positivamente la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista.

Sugieren igualmente información sobre Marketing Online, captación de clientes o Nuevas Tecnologías.

<u>CAMPILLOS.</u>

1. Datos de la jornada:
    a. Lugar: Campillos
    b. Fecha: 22/07/2015

c. Hora de inicio y finalización: 11.00 a 13.30
d. Nombre y cargo de los ponentes:
   Manuel Jiménez – técnico CADE
e. Número de asistentes: 10 (8 hombres y 2 mujeres)

2. Antecedentes.

Esta actividad se realiza en un contexto socioeconómico complicado pero de ciertos síntomas de recuperación y búsqueda de cooperación entre las empresas. El objetivo de empresas de otras localidades de la zona era buscar sinergias y abrir mercado con empresas de Campillos y alrededores.

3. Perfil de asistentes.

Empresarios y empresarias de distintos sectores ya que el Encuentro de Negocios no estaba limitado a ningún sector de actividad concreto ni exclusivo y de diferentes sitios de la provincia (Antequera, Marbella, Málaga capital, etc.)

Las empresas participantes fueron de muy diversas características, tanto por tamaño y volumen de negocio como por el número de empleados que cada empresa tenía a su cargo. Todos los participantes demostraron una proactividad y alta preparación en la dinámica propuesta de presentación de sus empresas, proyectos y experiencias empresariales individuales.

Los sectores representados fueron: Informática, Telecomunicaciones, Formación, Servicios, Agroalimentario, Comunicación y desarrollo WEB, Construcción e Ingeniería.

Los intereses detectados previamente fue la búsqueda de nuevos partners, ampliar sinergias con empresas de la zona, conocer nuevas empresas y emprendedores.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Cada empresa en su turno de presentación comentó al resto de asistentes sus experiencias de cooperación empresarial incluso con algunos CADE de otras localidades.

Igualmente, surgieron oportunidades de colaboración y negocio entre algunas empresas, ya que mostraron interés común en los proyectos del resto de compañeros.

En el intercambio de información de las reuniones bilaterales igualmente se presentaron propuestas de sinergias comunes entre ellos.

5. Temas de reflexión.

Al ser un Encuentro de Negocios, no trascendieron temas extensos de debate, salvo situaciones concretas en función de la empresa que exponía, como el proceso de reciclado de amianto en la construcción, la situación actual del sector de los envíos postales ordinarios debido al extenso uso del correo electrónico o el método de aislamiento acústico en construcción y en la hostelería, temas en los que prácticamente todos los asistentes participaron.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los proyectos de cooperación que se plantearon correspondieron a acuerdos entre empresas que se cerraron o plantearon en las reuniones bilaterales tras los turnos de presentaciones.

Los asistentes pudieron conocer todos los proyectos para poder posteriormente llegar a acuerdos o llevar a cabo reuniones posteriores donde cerrar acuerdos.

Varias de las empresas ofrecieron sus servicios a los CADE para poder ayudar a las empresas de reciente creación alojadas en las distintas instalaciones de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.

7. Conclusiones finales.

Tras la recogida de los cuestionarios de impresiones, la respuesta generalizada fue de satisfacción por la dinámica de trabajo.

Se ha valorado la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista.

Para próximos eventos sugirieron la presencia de representantes de la administración local para poder presentarles proyectos concretos.

Igualmente, se echó en falta más presencia de empresas locales.

OJÉN.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Ojén
    b. Fecha: 24/09/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.30 a 13.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Eduardo Frapolli – técnico CADE
    e. Número de asistentes: 37 (18 hombres y 19 mujeres)

2. Antecedentes.

Esta actividad se realiza en un contexto socioeconómico complicado pero de ciertos síntomas de recuperación y búsqueda de cooperación entre las empresas. El objetivo de empresas de otras localidades era buscar sinergias y abrir mercado con empresas de Ojén y la Comarca de la Costa del Sol.

3. Perfil de asistentes.

Empresarios y empresarias de distintos sectores ya que el Encuentro de Negocios no estaba limitado a ningún sector de actividad concreto ni exclusivo y diferentes sitios de la provincia (Marbella, San Pedro Alcántara, Estepona, Ojén, Málaga capital, etc.)

Las empresas participantes fueron de muy diversas características, tanto por tamaño y volumen de negocio como por el número de empleados que cada empresa tenía a su cargo.

Todos los participantes demostraron una proactividad y alta preparación en la dinámica propuesta de presentación de sus empresas, proyectos y experiencias empresariales individuales.

Los sectores representados fueron: Informática, Telecomunicaciones, Formación, Servicios, Agroalimentario, Comunicación, desarrollo WEB, Construcción e Ingeniería, Seguros, Estética, Servicios Sanitarios, Consultoras LOPD, Servicios Jurídicos, Emprendedores y Comercios.

Los intereses detectados previamente fue la búsqueda de nuevos partners, ampliar sinergias con empresas de la zona, conocer nuevas empresas y emprendedores.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Cada empresa en su turno de presentación comentó al resto de asistentes sus servicios y productos, con el objetivo de encontrar oportunidades de colaboración y negocio entre algunas empresas, ya que mostraron interés común en los proyectos del resto de compañeros.

En el intercambio de información de las reuniones bilaterales igualmente se presentaron propuestas de sinergias comunes entre ellos.

5. Temas de reflexión.

En esta ocasión, la dinámica realizada de presentaciones de empresas, servicios y productos no dio pie a temas de reflexión por parte de los asistentes. Todas las empresas tenían claro el objetivo del Encuentro y se optó por la optimización del tiempo a emplear en las presentaciones individuales con el objetivo de buscar nuevos posibles clientes y proveedores.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los proyectos de cooperación que se plantearon correspondieron a acuerdos entre empresas que se cerraron o plantearon en las reuniones bilaterales tras los turnos de presentaciones.

Los asistentes pudieron conocer todos los proyectos para poder posteriormente llegar a acuerdos o llevar a cabo reuniones posteriores donde cerrar acuerdos.

7. Conclusiones finales.

Tras la recogida de los cuestionarios de impresiones, la respuesta generalizada fue de satisfacción por la dinámica de trabajo.

Tanto la información previa sobre el evento y las instalaciones han sido muy valoradas.

Como opiniones y sugerencias aportadas por algunos asistentes se ha valorado positivamente la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista.

Igualmente, para próximos eventos sugirieron la presencia de representantes de la administración local para poder presentarles proyectos concretos.

Sugieren igualmente información sobre financiación, business angels, capital riesgo, nuevas tecnologías, o turismo, viajes y actividades para empresas.

VILLANUEVA DEL TRABUCO.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Villanueva del Trabuco
    b. Fecha: 08/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 11.00 a 13.30
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
    Isabel Orozco – técnico CADE
    e. Número de asistentes: 15 (8 hombres y 7 mujeres)

2. Antecedentes.

Esta actividad se realiza en un contexto socioeconómico complicado pero de ciertos síntomas de recuperación y búsqueda de cooperación entre las empresas. El objetivo de empresas de otras localidades era buscar sinergias y abrir mercado con empresas de Villanueva del Trabuco y la comarca de Antequera.

3. Perfil de asistentes.

Empresarios y empresarias de distintos sectores ya que el Encuentro de Negocios no estaba limitado a ningún sector de actividad concreto ni exclusivo y de diferentes sitios de la provincia de Antequera, Benajarafe, Benalmádena y Málaga capital.

Las empresas participantes fueron de muy diversas características, tanto por tamaño y volumen de negocio (PYMES y autónomos) como por el número de empleados que cada empresa tenía a su cargo.

Todos los participantes demostraron una proactividad y alta preparación en la dinámica propuesta de presentación de sus empresas, proyectos y experiencias empresariales individuales.

Los sectores representados fueron: Informática, Publicidad y Marketing, Formación, Servicios, Industria, Comunicación, desarrollo WEB, Construcción e Ingeniería, Comercios y Consultorías.

Los intereses detectados previamente fue la búsqueda de nuevos partners, ampliar sinergias con empresas de la zona, conocer nuevas empresas y emprendedores.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Cada empresa en su turno de presentación comentó al resto de asistentes sus servicios y productos, con el objetivo de encontrar oportunidades de colaboración y negocio entre algunas empresas, ya que mostraron interés común en los proyectos del resto de compañeros.

En el intercambio de información de las reuniones bilaterales igualmente se presentaron propuestas de sinergias comunes entre ellos.

5. Temas de reflexión.

Al ser un 'Encuentro de Negocios', no transcendieron temas extensos de debate, salvo situaciones concretas en función de la empresa que exponía, como el proceso de fabricación y distribución de productos ambientadores y colonias así como su política de franquicia. Igualmente, una de las empresas mostró sus servicios de fotografía y video aéreo mediante drones y despertó el interés de varios de los asistentes por sus numerosas aplicaciones empresariales.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Todos los proyectos de cooperación que se plantearon correspondieron a acuerdos entre empresas que se cerraron o plantearon en las reuniones bilaterales tras los turnos de presentaciones.

Los asistentes pudieron conocer todos los proyectos para poder posteriormente llegar a acuerdos o llevar a cabo reuniones posteriores donde cerrar acuerdos.

7. Conclusiones finales.

Tras la recogida de los cuestionarios de impresiones, la respuesta generalizada fue de satisfacción por la dinámica de trabajo.

También se aprecia una buena impresión del contenido del evento y la duración, no así en cambio con las instalaciones.

Como opiniones y sugerencias aportadas por algunos asistentes se ha valorado positivamente la posibilidad de contactar con otras empresas y el intercambio de puntos de vista. Aunque tras intercambio de opiniones directas solicitan más implicación de las empresas de la zona,

pero destacan que este tipo de eventos favorece un ambiente propicio para generar negocio entre empresas.

Igualmente, solicitaron mejorar el aspecto audiovisual y conectividad con los medios. Sugieren igualmente información sobre financiación.

10.8 Sevilla.

CONSTANTINA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Constantina
    b. Fecha: 06/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Mª Dolores Portillo Ordóñez – Personal técnico FAMET-Andalucía
        Ana Herrero López – Consultora
        Beatriz Arreciado Charlo – Titular de 'Degusta con gusto'
    e. Número de asistentes: 13

2. Antecedentes.

A finales del pasado año, la población de esta localidad se cifraba en 6.337 habitantes, de los que 3.146 son hombres y 3.191 mujeres, que representan algo más del 50% de la población total de dicha localidad. Población que, como es común en los territorios rurales, ha visto decrecer su número de forma paulatina desde 2008 hasta 2012.

Centrándonos en el mercado de trabajo, se observa elevadas tasas de desempleo femenino, fundamentalmente en aquellos estratos de población que se corresponden con las edades en las que, por lo general, la actividad laboral es mayor.

En lo concerniente al entorno económico-empresarial de Constantina, existen 518 actividades empresariales y 33 actividades profesionales en el municipio. Del total de las actividades empresariales y profesionales que se desarrollan, 368 lo hacen en establecimientos; de los que el 53,53% no cuenta con personal asalariado, seguido de aquellos que disponen de 1 a 2

personas en plantilla y que representan el 32,88%, y a mucha mayor distancia, los que cuentan de 3 a 5 trabajadores y/o trabajadoras (9,78%).

Atendiendo a la forma legal bajo la que actúan estos establecimientos, es la de persona física (empresa individual/profesional autónoma), la que adquiere mayor relevancia, sin menospreciar a las distintas fórmulas de la Sociedad Limitada que representa más de la cuarta parte del tejido productivo local.

Por último, y en lo que respecta a las principales actividades económicas que se desenvuelven en la localidad, decir lo siguiente: Del total de los establecimientos en situación de alta, el 38,30% ejercen actividades comerciales incluyendo tanto el comercio al por mayor como minorista; el 12,50% se dedica a la hostelería; la industria manufacturera ocupa el cuarto lugar en orden de importancia, representando el 8,24% de las actividades empresariales que se desarrollan; la construcción con un 7,98% refleja un porcentaje similar a la anterior; las actividades profesionales, científicas y técnicas suponen el 5,85% del tejido productivo local; y finalmente, actividades relacionadas con la educación y otros servicios, tienen una incidencia del 4,52% y del 4,79% en el entorno empresarial del municipio sevillano.

3. Perfil de asistentes.

Todas las participantes eran mujeres empresarias y/o emprendedoras. Los sectores de actividad representados por las participantes son los siguientes: comercio, turismo, servicios empresariales, servicios personales y otros servicios.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Hay que destacar la intervención realizada por Beatriz Arreciado Charlo, titular de la empresa 'Degusta con gusto', la cual se dedica a la elaboración y servicios de comida a domicilio. El objetivo de la intervención fue que expusiera y presentara sus propias experiencias empresariales, desde la fase de emprendimiento, inicio y proceso de consolidación de sus unidades productivas, incidiendo especialmente en su experiencia en participar en encuentros y foros, a través de los cuales hubieran generado y/o ampliado sus redes de contacto empresarial/profesional, que les hubiera repercutido en la puesta en marcha de proyectos y actuaciones conjuntas con otras empresas; todo ello, al objeto de acercar esta realidad a las participantes, así como el diálogo y la interacción, creando un clima favorable para el

desarrollo de la última actividad prevista, esto es, la puesta en marcha de una dinámica de networking.

5. Temas de reflexión.

La actuación desarrollada ha tenido como objetivo general:

- Impulsar y fomentar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, y la generación de sinergias entre ellas, contribuyendo a su profesionalización y la de sus empresas, facilitándoles el pleno aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se generen en los entornos en que actúan.

De forma específica, para la consecución del citado objetivo general, el mapa de objetivos específicos, ha sido el siguiente:

- Fomentar entre las empresarias y emprendedoras participantes, el establecimiento de redes de contactos profesionales que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan, así como, la dinamización de la actividad comercial de los negocios que dirigen y/o de los proyectos empresariales a poner en marcha.

- Ser capaces de darse cuenta de los elementos personales necesarios para mantener una eficaz comunicación en un evento de networking.

- Dar a conocer esta nueva modalidad de hacer negocios (networking), partiendo de la proactividad, la preparación personal, y su aplicación en las redes sociales.

- Favorecer el intercambio de información y experiencias, así como, el establecimiento de relaciones interempresariales, en sus distintas fórmulas, entre las empresarias y emprendedoras participantes.

- Fomentar el establecimiento de acuerdos de colaboración e impulsar la cooperación entre las empresarias y emprendedoras con intereses comerciales comunes, a fin de que las relaciones creadas entre aquellas se materialicen en redes profesionales lideradas por mujeres de empresa.

Para la consecución de los objetivos y siguiendo una metodología práctica, dinámica y participativa, pero sin olvidar, el carácter capacitador de la actuación, en las distintas materias expuestas, se ha procurado y conseguido, la interacción constante con las participantes, la alternancia entre exposiciones teóricas, participación, contenidos prácticas y el intercambio de información entre las propias asistentes, la proactividad y autorreflexión (en qué puedo mejorar/qué quiero ser de mayor), y la innovación, en el tratamiento de los temas y en las técnicas empleadas.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Con estas jornadas, se ha pretendido incidir en la capacitación, desde un punto de vista teórico-práctico, de las empresarias y emprendedoras locales, cuyos proyectos empresariales estén suficientemente madurados para iniciar el proceso de puesta en marcha o que se encuentren inmersas en dicho proceso, sobre la práctica de la generación de redes de contacto empresariales y profesionales, en definitiva, de redes de negocio, que les permita dar a conocer sus negocios o actividades económicas, así como, el intercambio de información y experiencias, que pueda repercutir, en la búsqueda de fortalezas y sinergias conjuntas, o en el desarrollo exitoso de sus proyectos de empresa, en el caso de las emprendedoras, y ello, no sólo en beneficios de ellas, sino también del tejido productivo de Constantina.

7. Conclusiones finales.

La labor de sensibilizar e impulsar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, como objetivo principal de la actuación, así como, su desglose de objetivos concretos, como fomentar entre las participantes el establecimiento de redes de contacto, que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan a través de nuevas modalidades de hacer negocios como es el networking, entre otros objetivos, ha sido especialmente relevante, intentando, en todo momento, deconstruir las concepciones e ideas negativas de las que partían en materia de cooperación empresarial, a través de un discurso abierto, dinámico y práctico, a través del cual, poner el germen para que ellas mismas, fueran descubriendo las ventajas y beneficios que esta forma de actuar tiene a favor de su profesionalización como empresarias y en el desarrollo competitivo de los negocios que dirigen.

EL SAUCEJO.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: El Saucejo
    b. Fecha: 20/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Mª Dolores Portillo Ordóñez – Personal técnico FAMET-Andalucía
        Ana Herrero López – Consultora
        Mª Dolores González Benítez – Titular de 'Organiza-te. Azafatas'
    e. Número de asistentes: 15

2. Antecedentes.

La población actual del municipio de El Saucejo la configuran un total de 4.462 habitantes, que se distribuye, prácticamente al 50% entre hombres y mujeres.

La situación del mercado de trabajo en el municipio refleja, según los datos del Anuario Estadístico de la provincia de Sevilla en el 2014, un paro registrado de 332 personas. Así pues, al igual que la localidad de Montellano, el paro masculino es mayor que el femenino.

En relación al tejido productivo del municipio, los configuran un total de 408 unidades de negocio, de las 381 ejercen una actividad empresarial, 26 se dedican a una actividad profesional y 1 actividad de carácter artístico.

Según el criterio del número del número de personas asalariadas, de los establecimientos empresariales con sede en la localidad, el 65,58% carecen de personal asalariado, el 23,26% cuentan con 1 a 2 personas empleadas, el 6,51% disponen de 6 a 9 asalariados y/o asalariadas. Destacar, no obstante, los intervalos que contabilizan de 10 a 19 y de 20 a 49 personas empleadas, al tratarse de empresas que, en ambos casos, cuentan con personal cifrado en términos relativos en un 1,86%.

Atendiendo al criterio de la forma jurídica de las empresas del territorio, sin duda, es la de persona física la que aglutina el mayor número de unidades productivas, representando el 68,37% del tejido empresarial, las sociedades limitadas suponen el 22,33% y las sociedades civiles y cooperativas, el 1,86% y 1,40%, respectivamente.

Las principales actividades económicas principales que desenvuelven las empresas con sede en el municipio, son las siguientes: comercio, construcción, hostelería e industria manufacturera.

3. Perfil de asistentes.

Todos los asistentes a la Jornada fueron mujeres empresarias y/o emprendedoras. Los sectores de actividad representados por las mismas fueron: industria, comercio, agroalimentario y otros servicios.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Hay que destacar la intervención realizada por Mª Dolores González Benítez, titular de la empresa 'Organiza-te Azafatas', la cual es una agencia de azafatas y azafatos de congresos, convenciones, ferias, promociones, incentivos, transfers, presentaciones, imagen y protocolo. El objetivo de la intervención fue que expusiera y presentara sus propias experiencias empresariales, desde la fase de emprendimiento, inicio y proceso de consolidación de sus unidades productivas, incidiendo especialmente en su experiencia en participar en encuentros y foros, a través de los cuales hubieran generado y/o ampliado sus redes de contacto empresarial/profesional, que les hubiera repercutido en la puesta en marcha de proyectos y actuaciones conjuntas con otras empresas; todo ello, al objeto de acercar esta realidad a las participantes, así como el diálogo y la interacción, creando un clima favorable para el desarrollo de la última actividad prevista, esto es, la puesta en marcha de una dinámica de networking

5. Temas de reflexión.

La actuación desarrollada ha tenido como objetivo general:

- Impulsar y fomentar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, y la generación de sinergias entre ellas, contribuyendo a su profesionalización y la de sus empresas, facilitándoles el pleno aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se generen en los entornos en que actúan.

De forma específica, para la consecución del citado objetivo general, el mapa de objetivos específicos, ha sido el siguiente:

- Fomentar entre las empresarias y emprendedoras participantes, el establecimiento de redes de contactos profesionales que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan, así como, la dinamización de la actividad comercial de los negocios que dirigen y/o de los proyectos empresariales a poner en marcha.

- Ser capaces de darse cuenta de los elementos personales necesarios para mantener una eficaz comunicación en un evento de networking.

- Dar a conocer esta nueva modalidad de hacer negocios (networking), partiendo de la proactividad, la preparación personal, y su aplicación en las redes sociales.

- Favorecer el intercambio de información y experiencias, así como, el establecimiento de relaciones interempresariales, en sus distintas fórmulas, entre las empresarias y emprendedoras participantes.

- Fomentar el establecimiento de acuerdos de colaboración e impulsar la cooperación entre las empresarias y emprendedoras con intereses comerciales comunes, a fin de que las relaciones creadas entre aquellas se materialicen en redes profesionales lideradas por mujeres de empresa.

Para la consecución de los objetivos y siguiendo una metodología práctica, dinámica y participativa, pero sin olvidar, el carácter capacitador de la actuación, en las distintas materias expuestas, se ha procurado y conseguido, la interacción constante con las participantes, la alternancia entre exposiciones teóricas, participación, contenidos prácticas y el intercambio de información entre las propias asistentes, la proactividad y autorreflexión (en qué puedo mejorar/qué quiero ser de mayor), y la innovación, en el tratamiento de los temas y en las técnicas empleadas.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Con estas jornadas, se ha pretendido incidir en la capacitación, desde un punto de vista teórico-práctico, de las empresarias y emprendedoras locales, cuyos proyectos empresariales estén suficientemente madurados para iniciar el proceso de puesta en marcha o que se encuentren inmersas en dicho proceso, sobre la práctica de la generación de redes de contacto empresariales y profesionales, en definitiva, de redes de negocio, que les permita dar a

conocer sus negocios o actividades económicas, así como, el intercambio de información y experiencias, que pueda repercutir, en la búsqueda de fortalezas y sinergias conjuntas, o en el desarrollo exitoso de sus proyectos de empresa, en el caso de las emprendedoras, y ello, no sólo en beneficios de ellas, sino también del tejido productivo de El Saucejo.

7. Conclusiones finales.

La labor de sensibilizar e impulsar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, como objetivo principal de la actuación, así como, su desglose de objetivos concretos, como fomentar entre las participantes el establecimiento de redes de contacto, que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan a través de nuevas modalidades de hacer negocios como es el networking, entre otros objetivos, ha sido especialmente relevante, intentando, en todo momento, deconstruir las concepciones e ideas negativas de las que partían en materia de cooperación empresarial, a través de un discurso abierto, dinámico y práctico, a través del cual, poner el germen para que ellas mismas, fueran descubriendo las ventajas y beneficios que esta forma de actuar tiene a favor de su profesionalización como empresarias y en el desarrollo competitivo de los negocios que dirigen.

<u>GERENA.</u>

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Gerena
    b. Fecha: 28/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Mª Dolores Portillo Ordóñez – Personal técnico FAMET-Andalucía
        Ana Herrero López – Consultora
        Pilar Campos Corral – Socia fundadora de 'BPS Aldiseño S.L.L'
    e. Número de asistentes: 11

2. Antecedentes.

La población de Gerena la componen un total de 7.207 habitantes, de los que los hombres representan el 50,84% y las mujeres el 49,52%.

En los que respecta a la situación del mercado de trabajo, nos encontramos con una población en situación de desempleo cifrada en 1.017 personas, de las que, 477 son hombres y 540 mujeres.

535 empresas componen el tejido productivo de la localidad, de las que 479 actúan realizando actividades de carácter empresarial, 55 desarrollan actividades profesionales y sólo 1 como actividad de carácter artística.

Asimismo, y por tramos de empleo asalariado, 226 lo componen establecimientos que no cuentan con personal asalariado, seguidos de los que disponen de 1 a 2 personas trabajadoras, de 3 a 5 trabajadoras y/o trabajadores. No obstante, señalar aquellas empresas cuyo personal laboral se cifra de 10 a 10 y de 20 a 49 empleados/as. Añadir que, es la forma legal de persona física la tiene mayor representación, seguida de las sociedades limitadas. En menor escala, las sociedades cooperativas y las civiles, ambas con un 4.12% de representación.

Las principales actividades económicas que desarrollan estos establecimientos son: comercio mayorista y minorista, hostelería, actividades profesionales, científicas y técnicas y construcción.

3. Perfil de asistentes.

Todos los participantes de la jornada fueron mujeres empresarias y/o emprendedoras. Los sectores de actividad representados por las mismas fueron los siguientes: hostelería/restauración, servicios empresariales, servicios personales, industria y comercio.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Hay que destacar la intervención realizada por Pilar Campos Corral, socia fundadora de la empresa 'BPS Aldiseño, S.L.l', la cual se dedica a ofrecer servicios especializados en el diseño y desarrollo de proyectos integrales en comunicación. El objetivo de la intervención fue que expusiera y presentara sus propias experiencias empresariales, desde la fase de emprendimiento, inicio y proceso de consolidación de sus unidades productivas, incidiendo especialmente en su experiencia en participar en encuentros y foros, a través de los cuales hubieran generado y/o ampliado sus redes de contacto empresarial/profesional, que les

hubiera repercutido en la puesta en marcha de proyectos y actuaciones conjuntas con otras empresas; todo ello, al objeto de acercar esta realidad a las participantes, así como el diálogo y la interacción, creando un clima favorable para el desarrollo de la última actividad prevista, esto es, la puesta en marcha de una dinámica de networking.

5. Temas de reflexión.

La actuación desarrollada ha tenido como objetivo general:

- Impulsar y fomentar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, y la generación de sinergias entre ellas, contribuyendo a su profesionalización y la de sus empresas, facilitándoles el pleno aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se generen en los entornos en que actúan.

De forma específica, para la consecución del citado objetivo general, el mapa de objetivos específicos, ha sido el siguiente:

- Fomentar entre las empresarias y emprendedoras participantes, el establecimiento de redes de contactos profesionales que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan, así como, la dinamización de la actividad comercial de los negocios que dirigen y/o de los proyectos empresariales a poner en marcha.

- Ser capaces de darse cuenta de los elementos personales necesarios para mantener una eficaz comunicación en un evento de networking.

- Dar a conocer esta nueva modalidad de hacer negocios (networking), partiendo de la proactividad, la preparación personal, y su aplicación en las redes sociales.

- Favorecer el intercambio de información y experiencias, así como, el establecimiento de relaciones interempresariales, en sus distintas fórmulas, entre las empresarias y emprendedoras participantes.

- Fomentar el establecimiento de acuerdos de colaboración e impulsar la cooperación entre las empresarias y emprendedoras con intereses comerciales comunes, a fin de

que las relaciones creadas entre aquellas se materialicen en redes profesionales lideradas por mujeres de empresa.

Para la consecución de los objetivos y siguiendo una metodología práctica, dinámica y participativa, pero sin olvidar, el carácter capacitador de la actuación, en las distintas materias expuestas, se ha procurado y conseguido, la interacción constante con las participantes, la alternancia entre exposiciones teóricas, participación, contenidos prácticas y el intercambio de información entre las propias asistentes, la proactividad y autorreflexión (en qué puedo mejorar/qué quiero ser de mayor), y la innovación, en el tratamiento de los temas y en las técnicas empleadas.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Con estas jornadas, se ha pretendido incidir en la capacitación, desde un punto de vista teórico-práctico, de las empresarias y emprendedoras locales, cuyos proyectos empresariales estén suficientemente madurados para iniciar el proceso de puesta en marcha o que se encuentren inmersas en dicho proceso, sobre la práctica de la generación de redes de contacto empresariales y profesionales, en definitiva, de redes de negocio, que les permita dar a conocer sus negocios o actividades económicas, así como, el intercambio de información y experiencias, que pueda repercutir, en la búsqueda de fortalezas y sinergias conjuntas, o en el desarrollo exitoso de sus proyectos de empresa, en el caso de las emprendedoras, y ello, no sólo en beneficios de ellas, sino también del tejido productivo de Gerena.

7. Conclusiones finales.

La labor de sensibilizar e impulsar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, como objetivo principal de la actuación, así como, su desglose de objetivos concretos, como fomentar entre las participantes el establecimiento de redes de contacto, que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan a través de nuevas modalidades de hacer negocios como es el networking, entre otros objetivos, ha sido especialmente relevante, intentando, en todo momento, deconstruir las concepciones e ideas negativas de las que partían en materia de cooperación empresarial, a través de un discurso abierto, dinámico y práctico, a través del cual, poner el germen para que ellas mismas, fueran descubriendo las ventajas y beneficios que esta forma de actuar tiene a favor de su profesionalización como empresarias y en el desarrollo competitivo de los negocios que dirigen.

LANTEJUELA.

1. Datos de la jornada.
    a. Lugar: Lantejuela
    b. Fecha: 23/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Mª Dolores Portillo Ordóñez – Personal técnico FAMET-Andalucía
        Ana Herrero López – Consultora
        Irene Aceme Caro – Socia fundadora de 'Duartia Estudio'
    e. Número de asistentes: 21

2. Antecedentes.

La población del municipio de Lantejuela se cifra en 3.938 habitantes, que en su distribución por sexos, corresponden a 2.019 hombres y 1.919 mujeres.

En lo que respecta al escenario que presenta el mercado de trabajo del municipio sevillano, y en concreto en lo relativo al paro registrado, lo componen un total de 425 personas, de las que 254 son desempleados y 171 desempleadas.

El tejido empresarial local lo componen un total de 406 empresas, de las que el 97,29% desarrollan actividades empresariales y el 2,71% actividades profesionales.

Son las empresas asalariadas las que ocupan la mayor parte del entramado empresarial, con 131 firmas, seguidas, aunque de lejos, por las que cuentan con personal de 1 a 2 personas trabajando; en el intervalo de 3 a 5 personas asalariadas operan en la localidad un total de 23 empresas.

La forma jurídica que más predomina es la de empresa individual o profesional autónoma, representando el 52,42% del tejido productivo local, a continuación quienes han optado por la sociedad limitada y las sociedades civiles.

Las actividades económicas que desenvuelven tales establecimientos son, principalmente, comercio al por mayor y minorista, construcción, industria manufacturera, hostelería y actividades inmobiliarias.

3. Perfil de asistentes.

Todos los participantes a la jornada fueron mujeres emrpesarias y/o emprendedoras. Los sectores de actividad representados por las mismas fueron: industria, comercio, hostelería/restauración, servicios tecnológicos, servicios empresariales, educación y servicios personales.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Hay que destacar la intervención realizada por Irene Aceme Caro, socia fundadora de la empresa 'Duartia Estudio', un estudio de arquitectura y urbanismo. El objetivo de la intervención fue que expusiera y presentara sus propias experiencias empresariales, desde la fase de emprendimiento, inicio y proceso de consolidación de sus unidades productivas, incidiendo especialmente en su experiencia en participar en encuentros y foros, a través de los cuales hubieran generado y/o ampliado sus redes de contacto empresarial/profesional, que les hubiera repercutido en la puesta en marcha de proyectos y actuaciones conjuntas con otras empresas; todo ello, al objeto de acercar esta realidad a las participantes, así como el diálogo y la interacción, creando un clima favorable para el desarrollo de la última actividad prevista, esto es, la puesta en marcha de una dinámica de networking.

5. Temas de reflexión.

La actuación desarrollada ha tenido como objetivo general:

- Impulsar y fomentar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, y la generación de sinergias entre ellas, contribuyendo a su profesionalización y la de sus empresas, facilitándoles el pleno aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se generen en los entornos en que actúan.

De forma específica, para la consecución del citado objetivo general, el mapa de objetivos específicos, ha sido el siguiente:

- Fomentar entre las empresarias y emprendedoras participantes, el establecimiento de redes de contactos profesionales que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan, así como, la dinamización de la actividad comercial de los negocios que dirigen y/o de los proyectos empresariales a poner en marcha.

- Ser capaces de darse cuenta de los elementos personales necesarios para mantener una eficaz comunicación en un evento de networking.

- Dar a conocer esta nueva modalidad de hacer negocios (networking), partiendo de la proactividad, la preparación personal, y su aplicación en las redes sociales.

- Favorecer el intercambio de información y experiencias, así como, el establecimiento de relaciones interempresariales, en sus distintas fórmulas, entre las empresarias y emprendedoras participantes.

- Fomentar el establecimiento de acuerdos de colaboración e impulsar la cooperación entre las empresarias y emprendedoras con intereses comerciales comunes, a fin de que las relaciones creadas entre aquellas se materialicen en redes profesionales lideradas por mujeres de empresa.

Para la consecución de los objetivos y siguiendo una metodología práctica, dinámica y participativa, pero sin olvidar, el carácter capacitador de la actuación, en las distintas materias expuestas, se ha procurado y conseguido, la interacción constante con las participantes, la alternancia entre exposiciones teóricas, participación, contenidos prácticas y el intercambio de información entre las propias asistentes, la proactividad y autorreflexión (en qué puedo mejorar/qué quiero ser de mayor), y la innovación, en el tratamiento de los temas y en las técnicas empleadas.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Con estas jornadas, se ha pretendido incidir en la capacitación, desde un punto de vista teórico-práctico, de las empresarias y emprendedoras locales, cuyos proyectos empresariales estén suficientemente madurados para iniciar el proceso de puesta en marcha o que se encuentren inmersas en dicho proceso, sobre la práctica de la generación de redes de contacto empresariales y profesionales, en definitiva, de redes de negocio, que les permita dar a

conocer sus negocios o actividades económicas, así como, el intercambio de información y experiencias, que pueda repercutir, en la búsqueda de fortalezas y sinergias conjuntas, o en el desarrollo exitoso de sus proyectos de empresa, en el caso de las emprendedoras, y ello, no sólo en beneficios de ellas, sino también del tejido productivo de Lantejuela.

7. Conclusiones finales.

La labor de sensibilizar e impulsar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, como objetivo principal de la actuación, así como, su desglose de objetivos concretos, como fomentar entre las participantes el establecimiento de redes de contacto, que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan a través de nuevas modalidades de hacer negocios como es el networking, entre otros objetivos, ha sido especialmente relevante, intentando, en todo momento, deconstruir las concepciones e ideas negativas de las que partían en materia de cooperación empresarial, a través de un discurso abierto, dinámico y práctico, a través del cual, poner el germen para que ellas mismas, fueran descubriendo las ventajas y beneficios que esta forma de actuar tiene a favor de su profesionalización como empresarias y en el desarrollo competitivo de los negocios que dirigen.

MONTELLANO.

1. Datos de la jornada:.
    a. Lugar: Montellano
    b. Fecha: 15/10/2015
    c. Hora de inicio y finalización: 10.00 a 14.00
    d. Nombre y cargo de los ponentes:
        Mª Dolores Portillo Ordóñez – Personal técnico FAMET-Andalucía
        Ana Herrero López – Consultora
        Celeste Roldán Pérez – Titular de 'Pilates Salud'.
    e. Número de asistentes: 11

2. Antecedentes.

En el año 2014, la población del municipio de Montellano se cifra en 7.154 habitantes que, por sexos, se distribuyen en porcentajes muy similares, esto es, 50,13% en el caso de los hombres y el 49,87% que representan las mujeres.

No obstante, y al igual que en el caso de la localidad de Constantina, un número de habitantes que ha ido disminuyendo en el periodo de 2008 a 2012, aunque en menor proporción que en el citado municipio.

La situación del mercado de trabajo en este municipio presenta una situación que podría decirse atípica, en lo que respecta a la población desempleada, por cuento, los datos contenidos en el Anuario Estadístico de la provincia de Sevilla, ponen de manifiesto una mayor y notable incidencia del desempleo masculino frente al femenino, de manera que del conjunto de personas registradas en el paro, 435 son hombres y 270 mujeres.

El panorama empresarial que presenta el municipio es el siguiente: 514 configuran el total del entramado empresarial del municipio, que se distribuyen de manera específica, entre 465 actividades empresariales y 49 actividades profesionales. De las que cuentan con establecimiento para el ejercicio de la actividad económica un total de 313. Destaca, el número de aquellos que no disponen de personal asalariado y que, en términos porcentuales suponen el 57,83%, seguidos de aquellos que cuentan de 1 a 2 personas trabajadoras, y de aquellos en los que trabajan de 3 a 5 personas. No obstante, señalar la existencia de 9 unidades productivas en la localidad que cuentan de 20 a 49 personas empleadas.

Según la forma jurídica con la que operan en el mercado, es la empresa individual o profesional autónoma la que acoge a la mayor parte del empresariado local, con 203 empresas, seguida muy de lejos por las sociedades limitadas que configuran un total de 63 firmas y la sociedad civil representada por 15 entidades. De escasa representación, aunque digna de mención, es el caso de la sociedad anónima y la sociedad cooperativa con 7 establecimientos.

Finalmente, las principales actividades económicas en las que actúan las unidades productivas con sede en el municipio, son las siguientes: el comercio al por mayor y minorista, es ejercida por el 23,54% del tejido empresarial con el que cuenta el municipio, la hostelería representada por el 7,78% de empresarias y empresarios, la industria manufacturera a la que se dedican el 4,86% de las empresas locales, actividades vinculadas a la construcción significada por el 4,09% del empresariado, y con igual porcentaje aquellas y aquellos que ejercen actividades

profesionales, científicas y técnicas, así como, las actividades de carácter inmobiliario representada por el 2,92% del tejido productivo.

3. Perfil de asistentes.

Todos los asistentes a la Jornada eran mujeres empresarias y/o emprendedoras. Los sectores de actividad representados por las mismas son: comercio, turismo, hostelería/restauración, servicios personales y otros servicios.

4. Experiencias de cooperación expuestas.

Hay que destacar la intervención realizada por Celeste Roldán Pérez, titular de la empresa 'Pilates Salud', empresa dedicada a ofrecer servicios especializados en pilates, reflexología podal y fiisioterapia. El objetivo de la intervención fue que expusiera y presentara sus propias experiencias empresariales, desde la fase de emprendimiento, inicio y proceso de consolidación de sus unidades productivas, incidiendo especialmente en su experiencia en participar en encuentros y foros, a través de los cuales hubieran generado y/o ampliado sus redes de contacto empresarial/profesional, que les hubiera repercutido en la puesta en marcha de proyectos y actuaciones conjuntas con otras empresas; todo ello, al objeto de acercar esta realidad a las participantes, así como el diálogo y la interacción, creando un clima favorable para el desarrollo de la última actividad prevista, esto es, la puesta en marcha de una dinámica de networking.

5. Temas de reflexión.

La actuación desarrollada ha tenido como objetivo general:

- Impulsar y fomentar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, y la generación de sinergias entre ellas, contribuyendo a su profesionalización y la de sus empresas, facilitándoles el pleno aprovechamiento de las oportunidades de negocio que se generen en los entornos en que actúan.

De forma específica, para la consecución del citado objetivo general, el mapa de objetivos específicos, ha sido el siguiente:

- Fomentar entre las empresarias y emprendedoras participantes, el establecimiento de redes de contactos profesionales que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan, así como, la dinamización de la actividad comercial de los negocios que dirigen y/o de los proyectos empresariales a poner en marcha.

- Ser capaces de darse cuenta de los elementos personales necesarios para mantener una eficaz comunicación en un evento de networking.

- Dar a conocer esta nueva modalidad de hacer negocios (networking), partiendo de la proactividad, la preparación personal, y su aplicación en las redes sociales.

- Favorecer el intercambio de información y experiencias, así como, el establecimiento de relaciones interempresariales, en sus distintas fórmulas, entre las empresarias y emprendedoras participantes.

- Fomentar el establecimiento de acuerdos de colaboración e impulsar la cooperación entre las empresarias y emprendedoras con intereses comerciales comunes, a fin de que las relaciones creadas entre aquellas se materialicen en redes profesionales lideradas por mujeres de empresa.

Para la consecución de los objetivos y siguiendo una metodología práctica, dinámica y participativa, pero sin olvidar, el carácter capacitador de la actuación, en las distintas materias expuestas, se ha procurado y conseguido, la interacción constante con las participantes, la alternancia entre exposiciones teóricas, participación, contenidos prácticas y el intercambio de información entre las propias asistentes, la proactividad y autorreflexión (en qué puedo mejorar/qué quiero ser de mayor), y la innovación, en el tratamiento de los temas y en las técnicas empleadas.

6. Posibles proyectos de cooperación.

Con estas jornadas, se ha pretendido incidir en la capacitación, desde un punto de vista teórico-práctico, de las empresarias y emprendedoras locales, cuyos proyectos empresariales estén suficientemente madurados para iniciar el proceso de puesta en marcha o que se encuentren inmersas en dicho proceso, sobre la práctica de la generación de redes de contacto empresariales y profesionales, en definitiva, de redes de negocio, que les permita dar a

conocer sus negocios o actividades económicas, así como, el intercambio de información y experiencias, que pueda repercutir, en la búsqueda de fortalezas y sinergias conjuntas, o en el desarrollo exitoso de sus proyectos de empresa, en el caso de las emprendedoras, y ello, no sólo en beneficios de ellas, sino también del tejido productivo de Montellano.

7. Conclusiones finales.

La labor de sensibilizar e impulsar la cooperación empresarial y las distintas formas de colaboración entre las empresas gestionadas por las empresarias y emprendedoras locales, como objetivo principal de la actuación, así como, su desglose de objetivos concretos, como fomentar entre las participantes el establecimiento de redes de contacto, que les permita dar a conocer las actividades económicas que desarrollan a través de nuevas modalidades de hacer negocios como es el networking, entre otros objetivos, ha sido especialmente relevante, intentando, en todo momento, deconstruir las concepciones e ideas negativas de las que partían en materia de cooperación empresarial, a través de un discurso abierto, dinámico y práctico, a través del cual, poner el germen para que ellas mismas, fueran descubriendo las ventajas y beneficios que esta forma de actuar tiene a favor de su profesionalización como empresarias y en el desarrollo competitivo de los negocios que dirigen.

Capítulo 11. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA Y MATERIAL ADICIONAL.

Bibliografía.

- AIDIMA. *Guía básica de cooperación empresarial en el sector madera, mueble y afines: ocho preguntas*. Aidima, Valencia, 1993.

- ARAYA LEANDRO, A. 'Cooperación Empresarial en PYMES'. *Tec Empresarial,* ISSN-e 1659, Vol. 1, Nº.1, pp. 44-48, 2006.

- Cámaras de Comercio. *Internacionalización de la empresa española. Cooperación Empresarial e Inversión Exterior.* Madrid, 2008.

- CEEI. *Manual 23. Cooperación Empresarial*. CEEI, Valencia, 2008.

- CEIN, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra. *La cooperación empresarial. Una oportunidad para las Pymes*. Navarra: 2004.

- CECEIN. *Manuales de Gestión 4. Cooperación empresarial*. CECEIN, Gobierno de Navarra, Noáin, 2007.

- Dirección General de Política de la PYME. *Guía Básica de Cooperación entre empresas. El mejor camino para la internacionalización de las PYME.* Madrid: 2003.

- EURADIA Asuntos Europeos. *Manual de Cooperación empresarial a través de proyectos de I+D+i.* Madrid: 2007.

- Federación Andaluza de Municipios y Provincias. *Cuaderno para emprendedores y empresarios. Cooperación empresarial*. Sevilla, 2004.

- GARCÍA CANAL, E. 'La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura'. *Información Comercial Española. Revista de Economía,* nº 714, pp. 87-98, 1993.

- MARTÍN ROJO, I. 'Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategia de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado'. *Revistas ICE,* Boletín Económico de ICE Nº 2685, pp. 19-30, 2001.

- MÍNGUEZ FUENTES, R. 'La cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME'. *Economía Industrial,* ISSN 0422-2784, Nº 375, pp-113-124, 2010.

- Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes de Automoción. *Los Modelos de Cooperación Empresarial en el Sector de Componentes de Automoción*, pp. 8-18. Madrid, 2011.

- SÁNCHEZ DE PABLO, J.D y JÍMENEZ, P. 'La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento. Motivos de su formación, ventajas e inconvenientes'. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa:* XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, pp.30-44, 2007.

Webgrafía.

- INFO: Agencia de desarrollo que se encarga de la promoción y el impulso para el crecimiento económico, así como del estímulo de la competitividad, la innovación y la productividad de su tejido empresarial.

  https://www.institutofomentomurcia.es/web/emprende/clusteres

- IPEX: Entidad de Derecho Público que actúa como organismo de referencia en comercio exterior y captación de inversión extranjera en Castilla-La Mancha.

  http://ipex.castillalamancha.es/perfil/exportadores/programas/programas/programa-de-cooperacion-empresarial

- ANDALUCÍA EMPRENDE: Fundación con la misión de promover la iniciativa emprendedora y el desarrollo empresarial para contribuir a la dinamización de la economía regional.

http://www.andaluciaemprende.es/mision-y-objetivos/

- ASTUREX: Empresa creada para propiciar una mayor presencia de las empresas asturianas en los mercados internacionales.

  http://www.asturex.org/sites/web/asturexweb/servicios/quienes_somos/index.jsp?sec=5
  http://www.finanzas.com/noticias/economia/20151016/asturex-promueve-creacion-tres-3268549.html
  http://prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=8ddc5b5e-4c8b-4118-bf96-adf7db12757f