El secreto del éxito 2011

El espíritu empresarial más alla de la creación de empresas
Una segunda oportunidad para los empresarios y transferencias de negocios

Comisión Europea
Empresa e Industria

SEMANA EUROPEA
DE LAS PYME 2011

¡Bienvenidos a la edición de «El secreto del éxito» de 2011!

Estoy encantado de presentar esta tercera edición del folleto «El secreto del éxito». Al igual que en las dos ediciones anteriores, la publicación de este año se da a conocer con motivo de la Semana Europea de las PYME en la que participan 37 países y cuyo acontecimiento central tendrá lugar en el Parlamento Europeo el 6 y 7 de octubre de 2011. Este folleto presenta a empresarios cuyas historias inspirarán a todos aquellos jóvenes (y no tan jóvenes) que aspiran a ser empresarios y que estan considerando tener una carrera empresarial.

El folleto de este año es especial ya que se centra en dos temas: *«Transferencias de negocios» y «Una segunda oportunidad para los empresarios»* que ilustran que la creación de empresas no es un campo unidimensional, sino que existen otros medios para convertirse en un empresario que únicamente a través de la creación una nueva empresa. Este folleto quiere presentar casos de empresarios y empresarias que buscaron sus oportunidades de negocio más allá de los caminos conocidos y que tuvieron un impacto al dar una nueva vida a una empresa ya existente, a través de una transferencia o con perseverancia y determinación, creando una nueva empresa tras una primera experiencia fallida.

Una transferencia de empresa con éxito conserva los puestos de trabajo ya existentes en la empresa transferida;, a menudo están asociadas a la reinvención o la revitalización del modelo empresarial y aseguran la supervivencia de la empresa a medio plazo tras la venta del fundador o el director.

Los empresarios que se arriesgan una segunda vez a crear una nueva empresa, tras haber atravesado una quiebra, son una fuente fundamental de creación de empresas y puestos de trabajo para la economía europea, una fuente que es extremadamente valiosa en la economía actual, con sus altos niveles de internacionalización y competitividad..

De hecho, existen fuertes razones objetivas para recomendar un apoyo más vigoroso a las transferencias y a los empresarios que quieren volver a empezar por parte de los responsables políticos: los negocios de los que se hace cargo un nuevo empresario, así como los negocios que creó un empresario que ha aprendido a partir de un fracaso previo tienen más éxito en términos de volumen de negocios y de empleo que las empresas de nueva creación. También tienen una tasa de supervivencia mucho mayor que una empresa creada por un nuevo empresario.

Este folleto presenta 32 perfiles de empresarios en esta situación procedentes de 27 países europeos: 19 de ellos se han convertido en empresarios como resultado de la transferencia de una empresa, 12 de ellos han abierto una nueva empresa tras un primer intento fallido y, finalmente, la última historia incluye ambas situaciones.

Todas ellas son historias muy inspiradoras. Nos muestran algunas de las cualidades del espíritu empresarial: ingenio, motivación, resistencia, tenacidad y, en caso de empresarios por segunda vez, auténtico valor.

Antonio Tajani

Antonio Tajani
Vicepresidente de la Comisión Europea,
Responsable de Industria y Espíritu Empresarial

Tabla de Contenidos

Una segunda oportunidad para los empresarios: retorno **5**

Augustas Alešiūnas 6
Francisco Batista 8
Arnold Braunsteiner 10
Rezarta Dervishi 12
Volker Geyer 14
Anu Karu 16
Carlos Polo 18
Dilek Şeker 20
Zorica Selaković 22
Doina Sicinschi 24
Mike Smith 26
Toti Stefánsson 28

Dar un nuevo impulso a una empresa: transferencias de negocios **31**

Juliana Bajtošová 32
Hanna Bruce 34
Gerard Cleary 36
Martin Dalblad 38
Rafael Galván Izquierdo 40
Witold Grab 42
Romy Harnapp 44
Josiane Jacob 46
Trine Lerum Hjellhaug 48
Michel Loiseau y Bruno Thieffry 50
Tuomas Pahlman 52
Pavlos Paradisiotis 54
Manuel Pree 56
Michael Ring 58
Anna Rizzo 60
Dario Rossi, Piero Tosches, Roberto Chiello 62
Leon Slijkerman 64
Daniel Smiljanic 66
Boštjan Šifrar 68

Retorno y transferencia de negocios **71**

Vincent Colleville 72

Dimensiones de la Empresa

Ética | Medioambiental | Producto ligado al estilo de vida | Social | Diseño atractivo | La diversidad que incorpora a la fuerza de trabajo | Sostenible | Solución poco ortodoxa de un problema | Otros

Una segunda oportunidad para los empresarios: retorno

«El éxito consiste en levantarnos una vez más de la que caemos»

Oliver Goldsmith

Cada año, más de un millón de negocios cierran en Europa. De hecho, solo un 50 % de los negocios sobreviven los 5 primeros años tras su creación.

Algunas de las empresas más consolidadas hoy día solo existen porque sus fundadores no se rindieron tras fracasar con el primer obstáculo: la creación y la destrucción (en mayor o menor grado) de empresas forma parte natural del proceso empresarial y de una economía dinámica. Los inventos y progresos tecnológicos y sociales que han mejorado nuestra vida no surgieron al evitar los errores sino al aprender de ellos.

De todos los cierres de negocios en Europa, las quiebras representan solo el 15 % y aunque un 96 % de las quiebras no son fraudulentas, la opinión pública asocia el fracaso en los negocios con el fraude. El estigma social y empresarial afrontado por un empresario con una quiebra anterior es tal que muchos son disuadidos a re-iniciar y crear una nueva empresa.

Sin embargo la investigación muestra que los negocios montados por empresarios que empiezan una segunda vez crecen más rápido, en términos de volumen de negocios y puestos de trabajo creados, que los montados por nuevos empresarios. El efecto neto de la fuerte estigmatización de empresarios con una quiebra anterior en nuestra sociedad es que en Europa, cada año, cientos de empresas no se crean y decenas de miles de puestos de trabajo no se generan. Los empresarios honestos que han fracasado una primera vez y que están deseosos de empezar de nuevo son por tanto una fuente de creación de empresas e innovación empresarial de la que Europa no puede prescindir en una era de competencia económica global.

Augustas Alešiūnas

Nombre de la empresa:
JSC "ART21"
Sector empresarial:
Desarrollo de software
Fecha del fracaso:
2006
Fecha de reinicio:
2007
Franja de edad:
20~30
Número de empleados en 2010:
11~50

www.art21.lt
augustas@art21.lt
Akademijos g. 2, Vilnius, Lituania

No existen problemas en la vida, ¡solo situaciones con oportunidades!

Antes de la quiebra de su empresa de desarrollo de software en 2006, Augustas Alešiūnas consideraba los negocios como poco más que una fuente de ingresos; una mentalidad que él reconoce que contribuyó a los problemas a los que se enfrentaba su empresa. Ahora considera la quiebra como una lección importante que le llevó a ver los negocios de otra manera y que cambió sus prioridades y valores.

Augustas llegó a darse cuenta de que el objetivo principal de un negocio debe ser el de cambiar las vidas de las personas para mejor y crear algo significativo. También vio una oportunidad para contribuir a la modernización en el sector de la agricultura. Esto le llevó a crear, en 2007, su nueva empresa, Agro Smart, que produce software de gestión de datos para el sector, en particular, relacionado con el cultivo, el comercio y el proceso del grano.

Los productos de Agro Smart ayudan a los clientes a gestionar la información relacionada con los procesos internos, aumentar la eficiencia y automatizar los procedimientos habituales en la medida de lo posible, permitiendo de ese modo que los recursos humanos se concentren en el trabajo intelectual. La visión a largo plazo consiste en crear un sistema de información integrado que permita a cualquier persona del sector de la agricultura, incluidos los cultivadores, procesadores, exportadores y representantes del sector público cooperar, intercambiar datos y realizar las operaciones empresariales habituales.

¿Cuáles fueron sus mayores miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

El mayor miedo fue la posibilidad de un nuevo fracaso. Perdí más de la mitad del primer año intentando prever posibles crisis u obstáculos en mi nueva empresa y encontrando soluciones para muchos de ellos.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar su propio negocio?

Analizar tus acciones pasadas e intentar darte cuenta de lo que estuvo mal, luego identificar las circunstancias que dieron lugar a ello y sacar conclusiones.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Nuestro producto Agro Smart es un software informático especializado para la gestión de datos empresariales que da beneficios adicionales a nuestros clientes. Vimos una oportunidad en el sector de la agricultura, cuando otros pensaban que no tenía ninguna posibilidad y no necesitaba modernizarse.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... que cada día es muy diferente, con nuevos desafíos y posibilidades y también es hacer algo que puede cambiar la vida de las personas para mejor.

Francisco Batista

Nombre de la empresa:
CBI – Indústria de Vestuário, SA
Sector empresarial:
Industria textil
Fecha del fracaso:
1997
Fecha de reinicio:
1998
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

www.cbiportugal.com
francisco.batista@cbiportugal.com
Rua Dr. Francisco Beirão, 3420-325 Tábua,
Portugal

El trabajo en equipo es la clave para un crecimiento continuo

Tras un proceso de recuperación infructuoso, el fabricante de ropa, «Confecções Jor - Antonio S. Coelho, Lda» con sede en Mangualde (Portugal), se declaró en quiebra en 1997. El futuro parecía ser desolador para la empresa y sus 30 trabajadores.

Francisco Batista vio una oportunidad de inversión y entró en negociaciones con el propietario, el acreedor hipotecario y el comité de acreedores. Esto dio lugar a la celebración de un acuerdo preliminar para que la empresa se mantuviera en funcionamiento durante un año. Las negociaciones para la adquisición de la planta industrial finalizaron satisfactoriamente en enero de 1998, permitiendo a los trabajadores conservar sus puestos de trabajo.

Se creó una nueva empresa, CBI – Indústria de Vestuário, SA, y se puso en marcha con un plan estratégico para desarrollar y ampliar su capacidad física de una forma sostenible. Como resultado, ahora CBI tiene instalaciones de fabricación tres veces más grandes que antes, tres líneas de producción (chaquetas y pantalones de mujer y de hombre) y ha aumentado el número de personal a 205. El volumen de negocios de la empresa en 2010 fue de más de 15 millones de euros. CBI se ha convertido en un punto de referencia para la industria textil portuguesa, operando en varios mercados con una cartera en la que se incluyen clientes como Lacoste, Burberry, Massimo Dutti y El Corte Inglés.

El acontecimiento que me inspiró a volver a montar mi propio negocio...

El desafío consistía en integrar a personas dentro de un sector tradicional de la economía portuguesa cuya perspectiva de futuro a menudo ha sido calificada como difícil y en desarrollar un proyecto empresarial basado en una estrategia a medio y largo plazo.

Al volver a montar su negocio, ¿hubo algún programa nacional que marcase la diferencia?

Solicité apoyo a la inversión a través de SAJE, el sistema de apoyo para jóvenes empresarios. En esa época tenía 35 años.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio:

Creer, motivar a sus equipos y ser fuerte.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

No decepcionar a mis clientes y crear un equipo ganador.

Arnold Braunsteiner

Nombre de la empresa:
Plasmo Industrietechnik GmbH.
Sector empresarial:
Industria mecánico-electrónica
Fecha del fracaso:
2002
Fecha de reinicio:
2003
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.plasmo.eu
arnold.braunsteiner@plasmo.eu
Dresdnerstraße 81-85/8 ,1200 Viena, Austria

Ganar juntos es mejor que perder solo

En 1998 Arnold Braunsteiner, junto con un grupo de jóvenes científicos, fundó una empresa que desarrolló sistemas de control de calidad para ingeniería láser. Aunque consiguió grandes clientes como voestalpine Europlatinen, carecía de una sólida planificación financiera, esencial para el desarrollo de máquinas con costes de producción de 1 millón de euros. En 2002, la empresa tuvo que declararse en quiebra.

Arnold y su equipo no perdieron la fe en su idea inicial de negocio. Uno de sus clientes más prestigiosos los animó a continuar y a creer en sus capacidades. Como resultado, crearon una nueva empresa, Plasmo Industrietechnik, en 2003.

Ahora Plasmo ha creado una gran cartera con 86 clientes, incluidas empresas como Audi, y es el líder mundial del mercado en el control de calidad de juntas soldadas con láser. La empresa, que tiene 20 trabajadores, incluidos 16 académicos de varios países, ha obtenido varios premios por sus exportaciones, innovaciones y tecnologías ópticas. Un tercio del volumen de negocios de la empresa está dedicado a la investigación y el desarrollo y Arnold planea invertir en nuevas tecnologías como las células solares y de hidrógeno.

¿Qué le inspiró a volver a montar su propio negocio?

Mi equipo de la primera empresa y yo siempre creímos en la idea de negocio y en el nicho de mercado en el que se suministraban sistemas de control de calidad para ingeniería láser. Uno de nuestros clientes más prestigiosos nos motivó para continuar desarrollando nuestra idea de negocio y nos ayudó a seguir creyendo en nuestras habilidades y en la fuerza de nuestro equipo.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos cuando volvió a montar su propio negocio?

No podía calcular la influencia que tendría el fracaso de la antigua empresa y si mis antiguos clientes me darían a mi y a mi equipo una segunda oportunidad. En la creación de Plasmo Industrietechnik en 2003 tampoco estaba claro cómo se iban a saldar las deudas de la antigua empresa.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio es...

... que mantengan contacto continuo con sus clientes más importantes y que siempre sean honestos con sus accionistas y socios.

¿De qué logros está más orgulloso?

Varios OEM de prestigio confían en los sistema de control de calidad de plasmo y ahora los sistemas plasmo se utilizan en cuatro continentes, en más de 250 lugares.

Rezarta Dervishi

Nombre de la empresa:
MADISON AVENUE
Sector empresarial:
Fabricación/ cadena de establecimientos
Fecha del fracaso:
1997
Fecha de reinicio:
2004
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

www.madison-avenue.net
dervishibr@hotmail.com
QTU km 6, Tirana, Albania

Trabajamos como una familia, crecemos juntos

Iniciando su actividad en el negocio de los viajes en Tirana, Rezarta Dervishi abrió la primera oficina de su empresa en 1996. Le siguieron rápidamente dos oficinas más, con planes para la apertura de otras y se contrataron cerca de 25 personas. La ola de violencia que sacudió Albania en 1997 a raíz del colapso de los programas de inversión en pirámide, dio lugar a que las oficinas de Rezarta fuesen saqueadas. Como consecuencia, decidió abandonar Albania para buscar una nueva vida en Estados Unidos.

En 2004, Rezarta pensó que era el momento perfecto para volver a su tierra natal y vio que en el mercado existía un espacio para la ropa de clase al estilo americano para las mujeres de mediana edad de la clase media. Por consiguiente, abrió su propia tienda de moda, Madison Avenue. La empresa tuvo tal éxito que en 2006 le siguieron dos tiendas más y otras dos más un poco más adelante.

Desde 2009, Madison Avenue diseña, produce y vende su propia línea de ropa que incluye ropa de día, de noche y profesional. La empresa posee una fábrica que emplea cerca de 60 personas, más 15 vendedores que trabajan en sus tiendas.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

En primer lugar, no queríamos que se repitiese la crisis de 1997 y, en segundo lugar, la gran cuestión era la reducida dimensión del mercado de moda femenina en Albania. Además, no estábamos seguros de si nuestros estilos serían populares.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar un negocio?

Ser positivo, pensar positivo, nunca cansarse, que te guste lo que haces, pensar en qué aspectos puedes mejorar en relación a la competencia y nunca subestimarte.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

... mantienen la economía en movimiento al contratar a las personas, crean nuevos puestos de trabajo y nuevas posibilidades.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... sentirse bien y centrar tu energía en el futuro y tener éxito en todo momento.

Volker Geyer

Nombre de la empresa:
Aperto – Handwerk & Wohnen Ltd
Sector empresarial:
Diseño residencial y de interiores
Fecha del fracaso:
2004
Fecha de reinicio:
2005
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
1~10

www.malerische-wohnideen.de
vgeyer@aperto.net
Loreleiring 11, D-65197 Wiesbaden,
Alemania

«Vende» emociones en vez de productos y «regálaselas» a tu público como historias inspiradoras

La gran empresa de pintura que Volker Geyer dirigió desde mediados de los años noventa estaba constantemente envuelta en guerras de precios y se veía obligada a tratar con una serie de subcontratistas diferentes. Cuando la empresa fue hecha responsable de las deudas de uno de sus subcontratistas, Volker llegó a la conclusión de que no había otra opción que declararse en quiebra.

Las semillas de la recuperación de Volker se sembraron durante unos pocos días de reflexión en 1998, en una época en la que su empresa atravesaba una fase particularmente difícil. Empezó a pensar en lo que quería cambiar en su vida profesional y eso acabó por dar sus frutos en 2005 con el desarrollo de un plan empresarial y una estrategia de marketing.

Partiendo de esa base, Volker creó Aperto; una empresa de diseño y decoración de paredes, de menor dimensión pero con una visión más especializada que la anterior y más centrada en la calidad que en la cantidad. Actualmente Aperto es líder de mercado en este sector y ha crecido sin parar. La estrategia de marketing de Volker emplea al máximo Internet y las plataformas de las redes sociales y se considera un especialista en este área. Organiza seminarios sobre marketing en la web para el sector de especialistas artesanos y es invitado con regularidad a las conferencias sobre este tema.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio:

Seguir estos principios: Hacer lo que puedas lo mejor que puedas. Pensar con originalidad y tener en cuenta las demás perspectivas y puntos de vista. Pensar en grande. Vender emociones, no productos. Aprender a decir que no. Aprender a enviar los mensajes adecuados a las personas apropiadas para que resuenen y obtengan más formación. Ser loco. Esta es la única forma de distinguirse con éxito de la competencia.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar un negocio?

Me centro en mis puntos fuertes. Mi destinatario está bien definido. Al utilizar con entusiasmo mis puntos fuertes, fui capaz de satisfacer las necesidades más importantes de mi destinatario. El resultado: nos convertimos en un imán para los clientes.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

¿Cómo sería el mundo actualmente sin pioneros como Carl Benz, Steve Jobs y Graham Bell y sobre todo sin el panadero local, el carnicero y otros como ellos? No habría trabajo, ni visionarios y habría una baja calidad de vida. Ni siquiera existirían los sindicatos.

Mi educación...

... incluye mi examen de oficial como pintor y decorador, un certificado de maestro, un máster en administración de empresas en el sector artesanal, aprendizaje a distancia EKS y una cualificación como orientador de UNI-MARKETING. Leí muchos libros y veo mi vida de empresario como una oportunidad de desarrollo personal, día a día.

Anu Karu

Nombre de la empresa:
Professional Wear Group
Sector empresarial:
Fabricación: Confección textil
Fecha del fracaso:
2009
Fecha de reinicio:
2010
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
1~10

www.professionalwear.ee
Anu.karu@professionalwear.ee
10c Türi Street, 11313 Tallinn, Estonia

No intente tener solo éxito, sino también ser respetado

Habiendo montado su propio negocio de ropa de trabajo profesional, Anu Karu estuvo gravemente enferma en 2008 y tuvo que declararse en quiebra y disolver su negocio ya que tuvo que dedicar un tiempo a su tratamiento. Tras su recuperación, trabajó como Directora General en otra empresa de ropa de trabajo profesional en la que estableció y alcanzó objetivos que permitieron a la empresa ganar varios contratos importantes.

En septiembre de 2010 creó su nueva empresa, Professional Wear Group, cuya actividad principal es la fabricación de uniformes para organismos militares, de seguridad del Estado y agencias privadas así como la creación y el diseño de ropa.

La empresa ha empezado a comerciar en el mercado internacional y Anu tiene como objetivo ampliar más su actividad para cubrir la venta de otros productos como las botas de seguridad. Para ello, está planeando adquirir los derechos de representación de la empresa finlandesa SievinJalkine OY en Estonia. La empresa también lanzará su primera colección de ropa de vestir de diseño propio.

¿Qué acontecimiento le inspiró a volver a montar su propio negocio?

Me inspiró el hecho de haber ganado el concurso de uniformes para la tripulación de Estonian Air con una empresa en la que estaba trabajando como Directora Ejecutiva.

Al volver a montar su negocio, ¿hubo algún programa de apoyo nacional que marcase la diferencia?

Enterprise Estonia (EAS) ofrece diversa información a nuevas empresas, desde información a través de la web hasta asesoramiento personal en su programa de orientación. Nuestra empresa, como empresa de nueva creación, solicitó ayuda directa y recibió un préstamo en términos favorables.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar su propio negocio?

Debes adquirir un excelente conocimiento de tu industria, estudiar el mercado y desarrollar una visión clara.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... ser capaz de gestionar mi propio tiempo y tener la oportunidad de realizar mis sueños e ideas hasta sus límites.

Carlos Polo

Nombre de la empresa:
NTS
Sector empresarial:
Consultoría y servicios informáticos
Fecha del fracaso:
2005
Fecha de reinicio:
2005
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.nts-solutions.com
cpolo@nts-solutions.com
Ctra. Bilbao Galdakano 6 A 3º CD,
48004, Bilbao, España

¡No se tome la vida tan en serio, sino nunca saldrá de ella vivo!

Carlos Polo creó su empresa de desarrollo de software, NTS, en Bilbao, en 2002 y rápidamente atrajo a dos grandes clientes: un banco importante y el principal minorista de España. Esto le llevó a conseguir más contactos con grandes empresas. Sin embargo, un acuerdo con una empresa encargada de la promoción y la distribución de los servicios de NTS se vino abajo, llevándola a la quiebra en 2005. Poco antes de la quiebra, Carlos había fundado otra empresa que proporcionaba soluciones para problemas de ordenadores portátiles y de mesa que también cerró.

En vez de darse por vencido, Carlos decidió volver a montar NTS, contratando a un ejecutivo de ventas en Madrid y abriendo allí una nueva oficina. Esto ayudó a la empresa a conseguir nuevos contactos y a empezar a diversificar sus actividades, incorporando la computación en nube a su gama de servicios.

Hoy en día, NTS tiene 50 empleados y oficinas en Bilbao, Madrid y Barcelona. Es uno de los principales proveedores de soluciones móviles para fuerzas de trabajo, conectividad inalámbrica y servicios de alojamiento. Estos servicios ayudan a los clientes a mejorar sus propios servicios y a reducir los costes operativos permitiéndoles gestionar mejor sus recursos. La empresa continúa diversificándose y ha creado un departamento de servicios de datos, así como una empresa de computación en nube.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

La presión social que te rodea, los amigos, la familia y los compañeros que te dicen «tienes que rendirte»; realmente se preocupan por ti y no quieren que sufras.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio:

Continuar intentándolo y no olvidarse de que su valor en el mercado siempre está creciendo. Aunque al final te rindas, más adelante serás una persona respetable.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar su propio negocio?

El fracaso inicial es la mejor formación para volver a montar un negocio. No vuelvas a cometer los mismos errores.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

Es muy gratificante observar cómo cambiamos el mundo cada día. Quizás solo cambiamos pequeñas cosas, pero sin duda alguna las cambiamos.

Dilek Şeker

Nombre de la empresa:
Seker Hanim Natural Products
Sector empresarial:
Productos alimentarios naturales
Fecha del fracaso:
1999
Fecha de reinicio:
2003
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
1~10

www.sekerhanim.com
sekerhanim@gmail.com
Seker Hanim Dogal Urunler, Kumyaka Koyu / Mudanya, Bursa, Turquía

Todo comienza con un sueño (¡si no sueñas, ningún sueño se convertirá en realidad!)

Sin financiación pero con una fuerte visión, Dilek Şeker trató de ampliar su empresa de impresión textil en 1999; una ampliación financiada en su totalidad por un préstamo bancario. La inestabilidad política en Turquía a principios de 2001 dio lugar a una subida del 1.000 % de las tasas de interés y a una devaluación del 50 % de la lira turca casi de la noche a la mañana. Cuando el banco solicitó que Dilek devolviese el préstamo, ella no podía hacerlo, por lo que perdió su fábrica.

En busca de nuevas formas para mantener a su familia, Dilek comenzó a elaborar y vender mermelada orgánica y jabones naturales y a producir aceite de oliva con una prensa de piedra tradicional. Debido a la experiencia anterior, era consciente de la necesidad de desarrollar su nueva empresa, Şeker Hanim Natural Products, poco a poco y sin excederse. En 2003 Dilek se inscribió en cursos de apoyo a las mujeres empresarias y en un curso de desarrollo de productos. Estos cursos le permitieron perfeccionar su creatividad y sus competencias de marketing. El premio de 7.000 euros por ganar un concurso de mujeres empresarias financió la apertura de un taller, dando lugar a un crecimiento en su producción de mermelada diaria de 35 a 1.500 tarros.

Dilek ha estado implicada en la creación de una asociación para ayudar a las mujeres a vender productos alimenticios y artesanales y participa habitualmente en conferencias cuyo objetivo es animar a las mujeres a convertirse en empresarias. Sus mermeladas se venden en tiendas dietéticas y se sirven en varios hoteles importantes. En unos pocos años trasladará su negocio a nuevas instalaciones y su sueño es aumentar su producción y empezar a exportar sus productos orgánicos a países extranjeros.

¿Cuáles fueron sus mayores miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

Estaba preocupada por saber si mis productos serían apreciados en el mercado de Estambul. Tenía una grave carencia de fondos y mi mayor obstáculo era la burocracia y los prejuicios contra las mujeres en los negocios en los que dominan principalmente los hombres.

Al volver a montar su negocio, ¿hubo algún programa de apoyo nacional que marcase la diferencia?

El hecho de inscribirme en los cursos de apoyo a las mujeres empresarias de la TESK (Confederación turca de comerciantes y artesanos) y de la UE en 2002-2003 y en el curso de desarrollo de productos de la KOSGEB (Organización de desarrollo de pequeñas y medianas empresas) en 2003 marcó una gran diferencia y me ayudó a aprender más sobre marketing y creatividad.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Nuestra marca distintiva es la producción de mermeladas tradicionales con frutas orgánicas y azúcar. La producción de aceite de oliva con un sistema de prensa de piedra tradicional, tal y como hacía mi abuelo hace 60 años, le da un sabor especial al aceite.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

... al correr riesgos dan un buen ejemplo a los demás.

Zorica Selaković

Nombre de la empresa:
SZUR Dessert
Sector empresarial:
Industria alimentaria (producción de pasteles)
Fecha del fracaso:
2006
Fecha de reinicio:
2006
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
11~50

www.dessertcacak.rs
dessert@eunet.rs
zorica.032@open.telekom.rs
Ljubicska 5, 32000 Cacak,
República de Serbia

Solo las personas que arriesgan ir demasiado lejos, pueden descubrir lo lejos que se puede llegar

Zorica Selaković creó su negocio, SZUR Dessert, en 1990 para producir pasteles y galletas caseras utilizando sus propias recetas. En ese momento era la única empresa de este tipo en Serbia. Al principio era la única empleada, pero la empresa creció considerablemente y en 2006 tenía 35 empleados. En ese mismo año, el divorcio de Zorica le obligó a renunciar a casi todos los activos de la empresa, incluidas las instalaciones y el equipo, a favor de su ahora ex marido.

Aunque casi estaba con las manos vacías, los empleados de Zorica, así como sus dos hijas, estuvieron a su lado y la animaron a empezar de nuevo. Su fiabilidad a lo largo de los años trajo beneficios ya que fue apoyada por otras empresas con las que Zorica había trabajado estrechamente. Tras unos pocos meses, consiguió un préstamo bancario para comprar un nuevo espacio de producción y equipo.

SZUR Dessert dispone actualmente de instalaciones de producción modernas, equipadas de conformidad con las normas internacionales. Zorica también ha recibido recientemente varios premios. Se ha producido una expansión considerable y la empresa posee una cafetería en el centro de Čačak y dos tiendas en Belgrado. Continúa produciendo los pasteles y las galletas caseras de Zorica y ha extendido su actividad al chocolate y al helado.

Las personas que me inspiraron a volver a montar mi propio negocio...

… son mis 35 empleados que estuvieron a mi lado y creyeron en mí y en mi capacidad para triunfar. Sentí una obligación moral con ellos, así como con los clientes y su confianza y apoyo fueron fundamentales.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio:

Quien no sea lo suficientemente valiente como para correr un riesgo, no logrará nada en la vida. Tu segunda oportunidad puede ser la última, así que intenta hacerlo de la mejor manera.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

Los productos caseros hechos con amor y cariño que pueden ser saboreados en cada mordisco, un sabor que perdura y que no ha cambiado en 20 años y una calidad que se mantiene igual, ya sea en pequeñas o en grandes cantidades.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgullosa ...

... un gran número de premios por la calidad de los productos, incluido un premio de la Cámara de Comercio y el Premio Flor del Éxito para la Mujer Dragón 2010. También estoy orgullosa de ser una embajadora del espíritu empresarial femenino.

Doina Sicinschi

Nombre de la empresa:
TURNOMEX PHOENIX
Sector empresarial:
Fabricación de artículos de hierro fundido
Fecha del fracaso:
2009
Fecha de reinicio:
2010
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
11~50

www.turnomex.eu
sicinschidoina@yahoo.com
Com. Rediu, jud. Iasi, Rumania

La vida se puede entender mirando hacia atrás pero se debe vivir mirando hacia adelante

Doina Sicinschi creó, en 1993, Turnomex, una empresa que producía productos de hierro fundido con el fin de suministrar productos a grandes empresas de construcción y promotores inmobiliarios. Los problemas surgieron cuando los clientes dejaron de pagar debido a la falta de financiación. Esto provocó que la empresa de Doina contrajese deudas elevadas y finalmente le llevase a la quiebra en 2008.

En 2010, la familia Sicinschi creó una nueva empresa llamada Turnomex Phoenix, que continuaba a elaborar aquellos productos de hierro fundido que habían resultado rentables en el pasado. Sin embargo, Doina estaba decidida a diversificarse y, por lo tanto, a trasladarse al ámbito de la fabricación de mobiliario urbano.

Desde el punto de vista de Doina, el fracaso de un negocio es un momento crítico para cualquier persona pero ella siente que como empresario uno debe empezar de nuevo y avanzar paso a paso desde el principio. Ella ha sido fiel a sus principios ya que, desde su creación, la nueva empresa ha mirado por la innovación tanto de su gama de productos como de los procesos de producción.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos y miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

El mayor miedo cuando volví a montar mi negocio fue el miedo al fracaso. También estaba preocupada por mi familia, al saber que podrían carecer de mi tiempo ya que gran parte de mi energía debía estar destinada a volver a montar mi negocio. El mayor obstáculo fue la falta de capital.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar un negocio?

Puede ser difícil, pero puedes volver a empezar, desarrollar y hacer crecer tu propio negocio con éxito si deseas ser tu propio jefe.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Ahora concentramos nuestros esfuerzos en el desarrollo de productos y tecnologías innovadoras para poder utilizar técnicas modernas para la producción de mobiliario urbano y hierro fundido. La cualidad específica que distingue nuestros productos es la funcionalidad y el diseño moderno.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

.... empiezan algo nuevo, crean valores, generan riquezas y cambian el mundo.

Mike Smith

Nombre de la empresa:
Derrick Services LTD
Sector empresarial:
Industria del petróleo y del gas
Fecha del fracaso:
2007
Fecha de reinicio:
2007
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

www.derricksl.com
msmith@derricksl.com
Falcongate House, Faraday Road,
Harfreys Industrial Estate,
Great Yarmouth, NR31 0NF, El Reino Unido

Nunca permitas que la negatividad de los demás te impida perseguir y alcanzar tus objetivos

Mike Smith estuvo trabajando en Derrick Services (DSL), prestando servicios de construcción a la industria de petróleo y gas, cuando la empresa se declaró insolvente a finales de 2007. La principal causa fue el cálculo incorrecto de los costes de los contratos y la excesiva carga del equipo directivo.

Mike confiaba en que la actividad principal de la empresa tenía un futuro si se concentraba en la parte de los servicios y no en los proyectos de inversión. La empresa entró así en administración de preinsolvencia y Mike y sus socios crearon una nueva empresa para comprar los activos de DSL al administrador. Durante los tres años siguientes, la empresa se expandió y continuó obteniendo beneficios considerables a pesar de las difíciles condiciones a nivel global.

Hoy en día, DSL presta servicios especializados para estructuras de perforación, servicios de inspección y mejora de las instalaciones de perforación móviles y fijas a la industria del petróleo y del gas en todo el mundo. Desde 2008, DSL ha abierto bases operativas en Brasil y Singapur y oficinas representativas en Oriente Medio para complementar la sede del Reino Unido.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos cuando volvió a montar su propio negocio?

Los mayores obstáculos fueron la agitación provocada por un competidor contra los acreedores, que creó enemistad y hostilidad hacia la empresa, el personal y hacia mi mismo. La confianza de algunos clientes en la empresa se tambaleó durante un tiempo tras el régimen de administración.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para alguien que intenta volver a montar su negocio?

Si el negocio tuviese que entrar en régimen de administración, no lo deje para más tarde o no obtendrá el apoyo que necesita para volver a empezar.

¿Cuál fue su mayor logro? ¿Algo de lo que está realmente orgulloso?

Pasar del taller a ser propietario de un negocio con éxito y ser capaz de atender a los clientes como creo que deben de ser atendidos.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

... ven las oportunidades que otros no ven. Proporcionan una fuente constante de nuevas empresas que la economía necesita.

Toti Stefánsson

Nombre de la empresa:
Mobilitus
Sector empresarial:
TIC
Fecha del fracaso:
2006
Fecha de reinicio:
2007
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
1~10

www.mobilitus.com
toti@mobilitus.com
Laugavegi 59, 101 Reikiavik, Islandia

En igualdad de circunstancias, opta por lo que parezca más divertido de hacer

Junto con su socio, Toti Stefánsson creó en 2003 una empresa que producía aplicaciones de interfaces de voz, mensajes móviles e Internet móvil. El apoyo vino del Ministerio de Industria de Islandia, de la Universidad de Islandia y del Consejo de Comercio. Sin embargo, a pesar de haber conseguido una posición firme en varios mercados, la retirada de los inversores principales de la empresa de contratos negociados previamente dio lugar a la quiebra a finales de 2006.

Decididos a reconstruir, Toti y su socio pidieron un préstamo bancario sustancial para adquirir los activos de la empresa y dedicaron dos años a crear un servicio en línea de texto a voz para personas con dislexia. Este servicio fue muy apreciado y Toti recibió una gran cantidad de correspondencia de usuarios que le agradecían el hecho de haberles permitido regresar a la escuela, progresar en el trabajo y participar de lleno en la sociedad. Toti y su socio consiguieron negociar la venta del servicio, reduciendo drásticamente sus deudas.

El éxito del servicio de texto a voz llevó a Toti a crear Mobilitius, una nueva empresa centrada en el desarrollo de su concepto original de plataforma web móvil. Hoy en día, cerca de un 3 % de la población de Estados Unidos utiliza cada mes una aplicación conectada a la plataforma. La plataforma también ha contribuido a generar ingresos por ventas por un valor de varios millones de dólares para empresas que la utilizan.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando volvió a montar su propio negocio?

Las personas me aconsejaban buscar un trabajo estable, tal vez en el sector financiero. Mi mayor miedo era qué pasaría si los hubiese escuchado.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio:

Aceptar la culpa, porque en cualquier caso probablemente fue tuya. Evaluar detenidamente qué fue mal, arreglarlo e intentar cometer otros errores nuevos la próxima vez.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

Millones de personas utilizan cosas que nosotros creamos para facilitarles la vida se diviertan más cada mes. Eso ya es algo.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... poder confiar en mi equipo y en mí mismo, escuchar las aportaciones de los demás e ignorarlas cuando pensamos que están equivocados.

Dar un nuevo impulso a una empresa: transferencias de negocios

«No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas»

Lucius Annaeus Seneca

Los ciudadanos europeos que están dispuestos a convertirse en empresarios a menudo olvidan que montar una nueva empresa no es la única manera de comenzar una empresa. Hacerse cargo de un negocio que ya existe no solo es igualmente gratificante sino que a menudo también contiene un elemento considerable de estabilidad ya que los negocios transferidos normalmente vienen acompañados de un servicio o producto viable y de una cartera de clientes existente. Un negocio transferido tiene una exposición significativamente menor al fracaso que una nueva empresa.

A pesar de ello, cada año Europa puede estar perdiendo aproximadamente 150.000 empresas, que representan 600.000 puestos de trabajo, porque sus propietarios se jubilan o buscan nuevos desafíos, pero no encuentran a nadie que se haga cargo de sus empresas.

Asegurar una transferencia sin problemas y crear las bases para un crecimiento sostenible en el futuro (a veces incluyendo un fuerte elemento de reinvención e «impulso» del negocio transferido) es un proceso largo y a veces complejo. Sin embargo, hacerlo más eficiente y más efectivo reduciría muchas de las «pérdidas» (es decir, la pérdida de habilidades, puestos de trabajo, presencia en el mercado y fondo de comercio) cuando un negocio cierra o se hace más pequeño debido a una transferencia sin éxito.

Juliana Bajtošová

Nombre de la empresa:
Juliana Bajtošová
Sector empresarial:
Venta de aparejos apícolas y de caza
Año de lanzamiento de la empresa:
2004
Fecha de la empresa transferida:
2004
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
1~10

jbajtosova@centrum.sk
Tatranská Lomnica 262, 059 60
Tatranská Lomnica, Eslovaquia

«Tanto si piensas que puedes como que no puedes, tienes razón». Henry Ford

El nuevo milenio supuso muchos cambios en la legislación que regula la venta y el mantenimiento de armas y municiones en Eslovaquia. El marido de Juliana Bajtošová había estado trabajando en este sector desde 1992 pero fue inhabilitado para continuar con su negocio ya que no tenía la cualificación profesional requerida para tenerlo. Con el fin de conservar el negocio, Juliana, ya una profesional bien cualificada, estaba ansiosa por tomar cartas en el asunto.

Habiéndose graduado en la Escuela Secundaria de Ingeniería Industrial en Eslovaquia, Juliana adquirió las cualificaciones necesarias para obtener una licencia para la venta de armas y municiones. Para recopilar tantos conocimientos y experiencia en el área como fuese posible, estudió la literatura y las revistas profesionales relevantes y reforzó todo ello con la participación en cursos de creación y gestión de empresas.

En 2004, Juliana se puso al frente de la tienda de caza y del negocio de su marido satisfactoriamente. Tiene como objetivo ampliar sus conocimientos en el sector tanto como pueda para mejorar los servicios y bienes ofrecidos y suministrárselos a más clientes. Ya que la gran mayoría de la cartera de clientes proviene del extranjero, también se plantea mejorar sus competencias lingüísticas en inglés.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Temía que los hombres no considerasen que la mujer es tan profesional como ellos en el ámbito de las municiones y las armas.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Prepararse para los negocios desde un punto de vista profesional y tener una perspectiva general de los productos y servicios de tus competidores.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su servicio del de sus competidores?

Buena voluntad para ayudar, un alto nivel de profesionalidad, hospitalidad y la capacidad de resolver problemas rápidamente.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgullosa ...

La participación en el concurso Mujer de negocios de Eslovaquia en 2009 en el que fui premiada con el tercer puesto por la Agencia Nacional para el Desarrollo de las PYME.

Hanna Bruce

Nombre de la empresa:
Växbo Lin AB
Sector empresarial:
Negocio de tejido de lino e hilandería de lino
Año de lanzamiento de la empresa:
1989
Fecha de la empresa transferida:
2006
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.vaxbolin.se
hanna@vaxbolin.se
Växbo Lin, Växbo 3041, 821 95 Bollnäs, Suecia

¡Para una mente abierta, todo es posible!

Hace 14 años Hanna Bruce estuvo trabajando como guía en Växbo, Suecia, cuando descubrió Växbo Lin AB, un negocio de hilandería de lino y tejido de lino. Intrigada, Hanna se enamoró del concepto y se prometió que si alguna vez sus propietarios lo vendían todo, ella compraría la empresa. En 2005, se encontró con los propietarios otra vez por casualidad, y en 2006, se trasladó con su familia a Växbo para asumir la gestión del negocio.

Desde que se hizo cargo del negocio, Hanna ha combinado el diseño innovador con el patrimonio cultural sueco. También ha tenido que combinar dos aspectos diferentes de la empresa ya que, dado que Växbo Lin es la única fábrica de tejido de lino e hilandería de lino que queda en Escandinavia, es un interés turístico, así como un establecimiento de fabricación.

Bajo la administración de Hanna, la fábrica sigue siendo uno de los principales destinos turísticos en la región de Hälsingland con cerca de 80.000 visitantes cada verano. Fabrican hilo de lino y tejen productos, incluidos manteles de lino puro, cortinas, servilletas, toallas y paños de cocina que se venden por todo el mundo. Ahora la empresa tiene a once empleados, incluida Hanna y su marido.

La persona que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía...

Un encuentro espontáneo con el anterior propietario dio lugar a la compra. Soy impulsiva y sentí en ese encuentro que compraría la empresa. Compré la planta sin pensar en las consecuencias a largo plazo. Mis pensamientos eran que quería intentarlo y que si no funcionaba, siempre podría volver a vender la fábrica.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

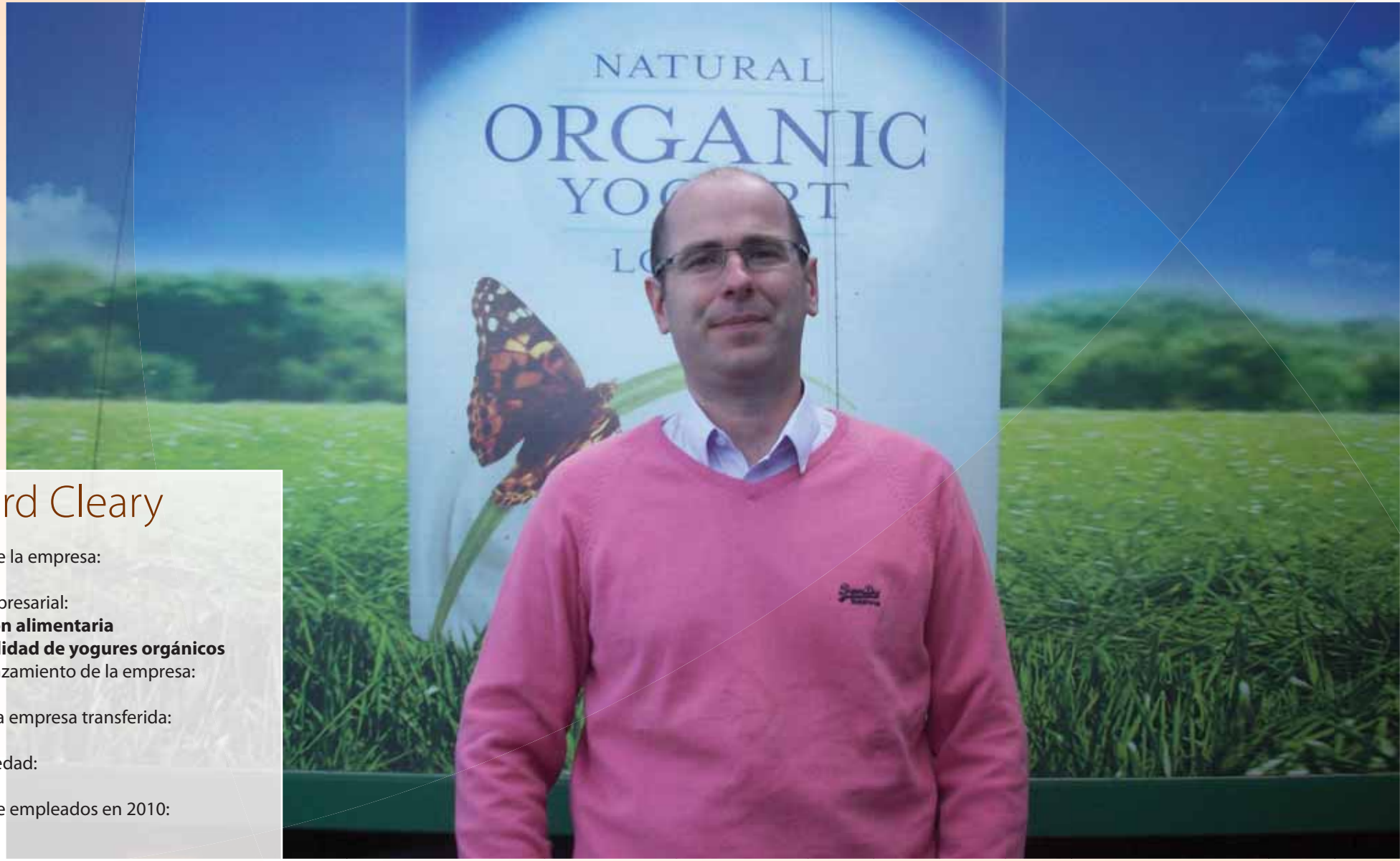
Prepararse para dos años difíciles. No evaluar demasiado al principio, solo seguir trabajando y evaluar cuando hayan pasado dos años. Para entonces, con un poco de suerte, verás los resultados de tus esfuerzos.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Somos la única fábrica en el mundo que tiene una línea de preparación de lino tan grande. Esto hace que tengamos una excelente calidad ya que tenemos el control de todo el proceso. Hacemos todo desde hilar a urdir, crear diseños y estampados, tejer, hacer dobladillos y empaquetar. También somos capaces de invitar a nuestros clientes para ver todo el proceso en nuestra fábrica en Växbo.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... la libertad que siento al ser la única que tiene la última palabra y el orgullo que siento de mi empresa, de mis empleados y de lo que producimos.



Gerard Cleary

Nombre de la empresa:
Glenisk
Sector empresarial:
Producción alimentaria de alta calidad de yogures orgánicos
Año de lanzamiento de la empresa:
1986
Fecha de la empresa transferida:
1995
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.glenisk.com
gerard@glenisk.com
Newtown, Killeigh, Co. Offaly, Irlanda

Si confío y creo en mí mismo, los demás creerán y confiarán en mí

Glenisk nació como un negocio familiar pequeño que producía leche en una granja de Irlanda. En 1986, al difunto Jack Cleary se le ocurrió una idea para añadir valor a su producto y decidió producir su propio yogur sin aditivos ni conservantes.

En 1995, la empresa fue heredada por Gerard Cleary y cuatro de sus hermanos. Consiguieron aumentar el volumen de negocios de 150.000 euros a 12 millones de euros y Glenisk ahora tiene 30 empleados directos y 50 indirectos.

Hoy en día, la empresa ha empezado a exportar sus productos y ha formado una asociación con un fabricante de yogur de Estados Unidos que ha adquirido una participación minoritaria y ha ayudado en el desarrollo del producto, la investigación de mercado y el marketing. En 2008, Glenisk abrió una instalación de fabricación de 8,5 millones de euros que aumentó el potencial de producción anual a 20.000 toneladas. La empresa genera toda su energía a partir de recursos renovables, gracias a la instalación de una turbina eólica en su planta.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa de apoyo que marcase la diferencia?

Sí, encontré el programa LEADER interesante ya que estaba orientado hacia pequeñas empresas emergentes y las ayudaban a progresar. El programa tenía un ámbito de financiación amplio por lo que podía ayudar a algunas microempresas y a pequeñas y medianas empresas.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Si no te gusta el trabajo duro, no te pongas al frente de un negocio. Si no estás preparado para escuchar, no te pongas al frente de un negocio. Mantén tu modelo empresarial flexible ya que necesitas ser capaz de adaptarte a cada época.

Su mayor logro hasta ahora ...

Trabajar en un negocio familiar con hermanos más mayores o más jóvenes puede ser duro. Aprender cómo gestionar y levantar el negocio mientras debes convencer a otros puede ser desafiante y estresante pero al miso tiempo gratificante.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

El modelo empresarial que uno crea es único. Otros puede que no lo entiendan o aprueben pero la peculiaridad de un empresario lo ayuda a diferenciarse de los demás.

Martin Dalblad

Nombre de la empresa:
Dalblads Nutrition AB
Sector empresarial:
Fabricación y venta de suplementos para atletas
Año de lanzamiento de la empresa:
Fin de los años 90
Fecha de la empresa transferida:
Fin de los años 90
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.dalblads-nutrition.se
info@dalblads.se
Hunstugans väg 1, SE-443 61 Stenkullen, Suecia

Gestionar mi empresa y pasarlo bien al hacerlo con mi equipo

Antes de la transferencia del padre a Martin, en 2009, el negocio de la familia Dalblad se ocupaba de la producción de aromas para panaderías y fábricas de helados. Cuando llegó la hora de que Martin tomase las riendas, hizo un esfuerzo en profundidad para alejarse de este sector y, dado su interés en el deporte, mudarse al sector de la nutrición deportiva.

El apoyo de un miembro de la dirección contribuyó a que la transición de padre a hijo se produjese sin problemas. Mientras tanto, Martin se puso a cambiar la gama de productos sustituyendo los aromas por barras dietéticas y suplementos deportivos. Con respecto a los últimos, la experiencia de la empresa en cuanto a aromas fue un ingrediente fundamental para el éxito.

Ahora Dalblads Nutrition AB produce y vende suplementos sabrosos para deportistas habituales y atletas profesionales y sus barras dietéticas se venden en gimnasios y tiendas de dietética, no solo en Suecia sino también en otros países nórdicos y en Alemania. Su área de producción se ha duplicado en año y medio y podrá ser necesaria una nueva ampliación.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa nacional que marcase la diferencia?

La empresa municipal, Business Region Göteborg, y su programa de crecimiento me ofreció un gran apoyo; por ejemplo herramientas y competencias de liderazgo para crear y organizar la empresa. El hecho de ser miembro de la organización Företagarna también fue un apoyo importante, permitiéndome realizar un valioso trabajo en red y obtener asesoramiento jurídico.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

No tengas miedo de los desafíos. Debes tener un interés genuino en los productos y en el mercado y escoger tus socios y proveedores cuidadosamente.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

Nuestro equipo. Son todos muy competentes y hemos invertido constantemente un 0,5 % del volumen de negocios en el desarrollo de competencias.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

... inspiran a los demás y hacen avanzar a la sociedad. Desarrollan productos que son beneficiosos para todos nosotros.

Rafael Galván Izquierdo

Nombre de la empresa:
HostelOne Sevilla-Alameda
Sector empresarial:
Alojamiento
Año de lanzamiento de la empresa:
2010
Fecha de la empresa transferida:
2010
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
1~10

Cl. Jesús del Gran Poder 113, 41002 Sevilla, España

Trata de alcanzar tus sueños. No importa si no es todo perfecto, estarás en el buen camino

Cuando estaba estudiando turismo en los años ochenta, Rafael Galván ya sabía que este era el sector en el que quería construir su futura carrera. Posteriormente trabajó en la gestión hotelera y en servicios de turismo en las Islas Canarias, encontrando formas de mejorar el servicio sin aumentar los precios y explorando conceptos como el turismo sénior o el turismo medioambiental. Sin embargo, como consecuencia de la reciente crisis económica, Rafael se quedó sin trabajo, lo que le llevó a tomar la decisión de seguir su propio camino.

Con el apoyo del Plan de Continuidad Empresarial de España localizó un establecimiento adecuado que estaba a la venta en el centro de Sevilla y llegó a un acuerdo para comprarlo. Esto llevó a Rafael a trasladarse a su nueva ciudad con su familia antes de abrir el Hostel One en 2010.

Posteriormente, Rafael puso en práctica su vasta experiencia en el sector del turismo para proporcionar alojamiento asequible, particularmente a los jóvenes, junto con actividades como las visitas guiadas por Sevilla. La configuración del albergue juvenil crea una atmósfera acogedora en la que los huéspedes pueden llegar a conocerse entre sí y hacer nuevos amigos. La ubicación céntrica permite a los huéspedes sacar el máximo partido de lo que la ciudad tiene para ofrecer.

La persona/acontecimiento que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía:

Desde que estaba estudiando para mi título de turismo, mi deseo era gestionar mi propio albergue; 25 años más tarde tuve el suficiente capital como para convertir mis sueños en realidad.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa nacional que marcase la diferencia?

Sí, contacté con la Cámara de Comercio de Lanzarote y a través de su «programa de continuidad empresarial» me ayudaron a diseñar y financiar mi plan empresarial.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

La educación es importante pero aprender a partir de la experiencia es un factor clave. Empieza desde cero.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

Por más difícil que fuese el proyecto al principio, estoy orgulloso de haber aprovechado al máximo la oportunidad empresarial que representaba.

Witold Grab

Nombre de la empresa:
Polskie Piekarnie SP
Sector empresarial:
Panadero y pastelero de bienes de consumo en rápido movimiento
Año de lanzamiento de la empresa:
2005
Fecha de la empresa transferida:
2005
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

polskiepiekarnie@home.pl
Ul. Wałowa 1/3, 33-100 Tarnów, Polonia

Respeta a las personas, ellos crean tu éxito

En 2005, Witold Grab, junto con dos compañeros, consiguió un préstamo bancario para comprar una panadería que estaba al borde de la quiebra. El grupo tenía una visión sólida de cómo planeaban que la empresa, Polskie Piekarnie (panaderías polacas), tuviese éxito y empezó a ponerlo en práctica.

Hicieron algunas modificaciones en la gama de productos que la panadería había producido hasta entonces, pero se centraron en mejorar la calidad, asegurando de esa forma que la empresa se convirtiese en sinónimo de los estándares más altos de panaderías y confiterías. Otros factores importantes para la recuperación de la panadería fue la introducción de formación intensiva del personal en las áreas de producción y distribución y el lanzamiento de una campaña de marketing efectiva.

Polskie Piekarnie ahora tiene una red de tiendas a través de las cuales se venden sus productos y también controla una filial. Desde que Witold y sus compañeros se hicieron cargo de la empresa, el número de empleados ha aumentado de 9 a 132 y el volumen de negocios mensual ha pasado de aproximadamente 30.000 zlotys a más de 1,2 millones. Actualmente, la panadería es reconocida como una de las principales productoras de pastelería artesanal, bizcochos y productos de panadería en Polonia.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Una estructura administrativa compleja, mucha burocracia, muchos cargos y empleados que no siempre entienden lo que representa gestionar una empresa y que tienen dificultad en aceptar el hecho de que el éxito de un empresario es también su éxito.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Calcular todos los pros y los contras y ser honesto en la evaluación de tus puntos fuertes y débiles. No correr riesgos si no estás al 100 % seguro de que eres capaz de hacerlo. Si estás seguro hazlo y NO TENGAS MIEDO.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

La producción se realiza manualmente de una manera tradicional; las máquinas se usan solo como apoyo. Estamos orgullosos de poder ofrecer pan saludable y sabroso, así como confitería de alta calidad horneada solo con ingredientes naturales. Nuestra oferta es amplia y se está ampliando constantemente. Estamos muy implicados en proporcionar productos de alta calidad a nuestros clientes.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... el hecho de haber creado una empresa dinámica y en crecimiento, la posibilidad de trabajar con empleados meticulosos y leales, desafíos continuos, motivación incesante para trabajar con el fin de que nuestra empresa tenga éxito.

Romy Harnapp

Nombre de la empresa:
Blech- und Technologiezentrum Linda (BlecTec)
Sector empresarial:
Industria metalúrgica
Año de lanzamiento de la empresa:
1999/2000
Fecha de la empresa transferida:
2006
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
51~250

www.blectec-linda.de
rharnapp@blectec-linda.de
Stolzenhainer Str.3, O6917 Jessen OT Linda, Alemania

¡Si te caes, vuélvete a levantar y lucha! Nunca mires atrás y coje el futuro con tus manos

Cuando Romy Harnapp se unió al Grupo Preuss en Linda, Sajonia-Anhalt, en 2001, trabajó a tiempo parcial como contable autónoma. Sin embargo, pronto demostró su intuición para los negocios y desempeñó un papel clave en un período de crecimiento considerable del grupo. Su rendimiento fue tal que, cuando el propietario decidió retirarse en 2006, pensó en Romy para asumir el control del departamento de tratamiento de láminas metálicas. Dado el número de puestos de trabajo en juego y el gran nivel de desempleo en la región, Romy decidió aceptar el desafío.

Esto preparó el terreno para el lanzamiento de Blech- und Technologiezentrum Linda (BlecTec) bajo la dirección de Romy. Ella recibió asesoramiento experto por parte del Centro de Innovación de Brandeburgo, pero tenía sus propias ideas para el futuro de la empresa, incluida la ampliación gradual de la gama y el alcance de los servicios prestados de tratamiento del metal. Romy trabajó en estrecha relación con el director técnico y complementó el conocimiento técnico de la empresa con sus competencias de marketing.

El tamaño del equipo ha crecido de los 45 empleados, cuando Romy asumió el control, a los 70 hoy en día. Las instalaciones también se expandieron con nuevos hangares para la construcción de contenedores que se abrieron en 2010. BlecTec ahora diseña, fabrica y monta contenedores y presta una gran variedad de servicios, incluido el corte, la flexión y la soldadura con láser.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Mi mayor preocupación era ser aceptada por mis colaboradores como su jefa. Me hice cargo de una empresa en la industria metalúrgica, en la que tradicionalmente predominan los hombres. Las mujeres son más bien una excepción en este negocio.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

La mejor preparación es trabajar en la empresa por un tiempo y llegar a conocer todos los procesos desde dentro.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgullosa ...

Desde que me hice cargo del negocio, el número de empleados se ha duplicado en cinco años. Estamos especialmente orgullosos de haber sido reconocidos como un «empresa pensada para familias».

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

… la posibilidad de tomar decisiones por mí misma, pero con todas las consecuencias. Quiero crear algo que me gustaría pasar a mis hijos.

Josiane Jacob

Nombre de la empresa:
JACOB & WEIS s.à.r.l.
Sector empresarial:
Construcción en madera
Año de lanzamiento de la empresa:
1975
Fecha de la empresa transferida:
2006
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
11~50

www.jacob-weis.lu
jacob@pt.lu
60, um Beil, L-7653 Heffingen,
Luxemburgo

¡Hagas lo que hagas, hazlo con la pasión que se merece!

Josiane Jacob empezó su vida laboral como aprendiz en el negocio familiar produciendo productos de madera hechos a medida. El conocimiento técnico que adquirió a partir de ello, junto con sus estudios sobre economía y contabilidad y sus habilidades sociales, dio lugar a que cuando el negocio afrontó desafíos ella estuviese bien preparada para tomar las riendas del negocio junto con su primo.

Los primos crearon una nueva empresa, Jacob & Weis, para hacerse cargo del negocio. Una vez que la transferencia se completó, realizaron una serie de inversiones y aumentaron el número de empleados de 37 a 41. Esto les permitió revitalizar, diversificar y desarrollar el negocio.

Josiane ha garantizado una transición satisfactoria proporcionando una formación contínua a sus empleados con vistas a mantener un servicio de alta calidad y poniendo énfasis en la atención al cliente. La gama de productos de la empresa ahora incluye techos, refugios, fachadas y terrazas, fabricadas con material no perjudicial para el medio ambiente. La contribución de Josiane al sector ha sido reconocida con un premio de la Cámara de Comercio de Luxemburgo. A través de su presencia en el jurado que evalúa el trabajo de los artesanos aprendices, apoya el desarrollo profesional de la próxima generación de artesanos y artesanas.

La persona que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía:

Mi padre y la creencia de que lo que él había creado a lo largo de los años no debía de desaparecer de repente.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa nacional que marcase la diferencia?

Sí, tuvimos que crear una nueva empresa para poder hacernos cargo de la anterior, porque el gobierno ayuda a los nuevos negocios pero no apoya la adquisición de uno ya existente. Los programas públicos fueron útiles durante este proceso.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Cada uno de nuestros clientes es atendido por uno de nuestros socios. Esto le da al cliente un buen presentimiento en relación al trabajo y le demuestra que nosotros tratamos a cada cliente con la misma seriedad.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgullosa ...

El premio «Créateurs d'Entreprise dans l'Artisanat» fue el testimonio de que la empresa ha crecido sin perder su carácter familiar.

Trine Lerum Hjellhaug

Nombre de la empresa:
Lerum Konserves AS
Sector empresarial:
Alimentos y bebidas
Año de lanzamiento de la empresa:
1907
Fecha de la empresa transferida:
2005
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
51~250

www.lerum.no
trine.lerum.hjellhaug@lerum.no
Lerum Konserves AS, Postboks 159,
6851 Sogndal, Noruega

Los buenos resultados se alcanzan mediante el trabajo en equipo

Los bisabuelos de Trine Lerum Hjellhaug fundaron la empresa de siropes y mermeladas Lerum en 1907. Cuando en 2008 se hizo cargo de la empresa con sus dos hermanas y dos primas, Trine formaba parte de la cuarta generación de la familia que gestionaba la fábrica. Esta se sitúa en el fiordo de Sogne, una de las mejores zonas para el cultivo de fruta y bayas de Noruega. Sin embargo, cuando Trine se puso al frente, la perspectiva era desoladora por la poca demanda de productos Lerum.

Trine, sus hermanas y primas reaccionaron desarrollando un nuevo diseño para el etiquetado de la empresa. También aumentaron el contenido de fruta y redujeron los niveles de azúcar en sus mermeladas y siropes, lo que les permitió dirigir los productos a un segmento superior del mercado. Para apoyar estos cambios, Trine marcó un nuevo rumbo para la empresa lanzando una amplia campaña de marketing.

Hoy en día, Lerum tiene cerca de 130 empleados y sus siropes representan un 42 % de la cuota del mercado para el consumo de sirope en Noruega. La empresa participó en el Sexto Programa Marco de la Unión Europea y a través del proyecto LowJuice desarrollaron un nuevo producto con menos calorías y más fibra que el zumo de fruta normal. Esto abrirá nuevos segmentos de mercado y ahora el trabajo consiste en hacer que el producto esté comercialmente disponible.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Nos hicimos cargo en un momento en el que la empresa afrontaba grandes desafíos y presentaba malos resultados económicos. Estábamos preocupados por no estar a la altura del éxito de las anteriores generaciones. El mercado es difícil y habíamos visto en el pasado el duro trabajo que mi padre y mi tío tuvieron que realizar para alcanzar buenos resultados.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Dedicamos dos años en el proceso antes de hacernos cargo de la empresa en 2005. Entre otras cosas, adquirimos un mejor conocimiento de la empresa al convertirnos en miembros de la dirección. Mi consejo es recurrir a asesores externos y ser consciente de las diversas funciones que se desempeñan como propietario, empleado y miembro de la dirección.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

Realmente, tenemos una verdadera historia que contar. Mis bisabuelos crearon la empresa en 1907. Tenemos 104 años de experiencia en el tratamiento de fruta y bayas. Buen gusto y calidad son las cosas que más valora la gente. Además de esto, estamos situados geográficamente en una de las mejores zonas para el cultivo de fruta y bayas de Noruega, el fiordo de Sogne.

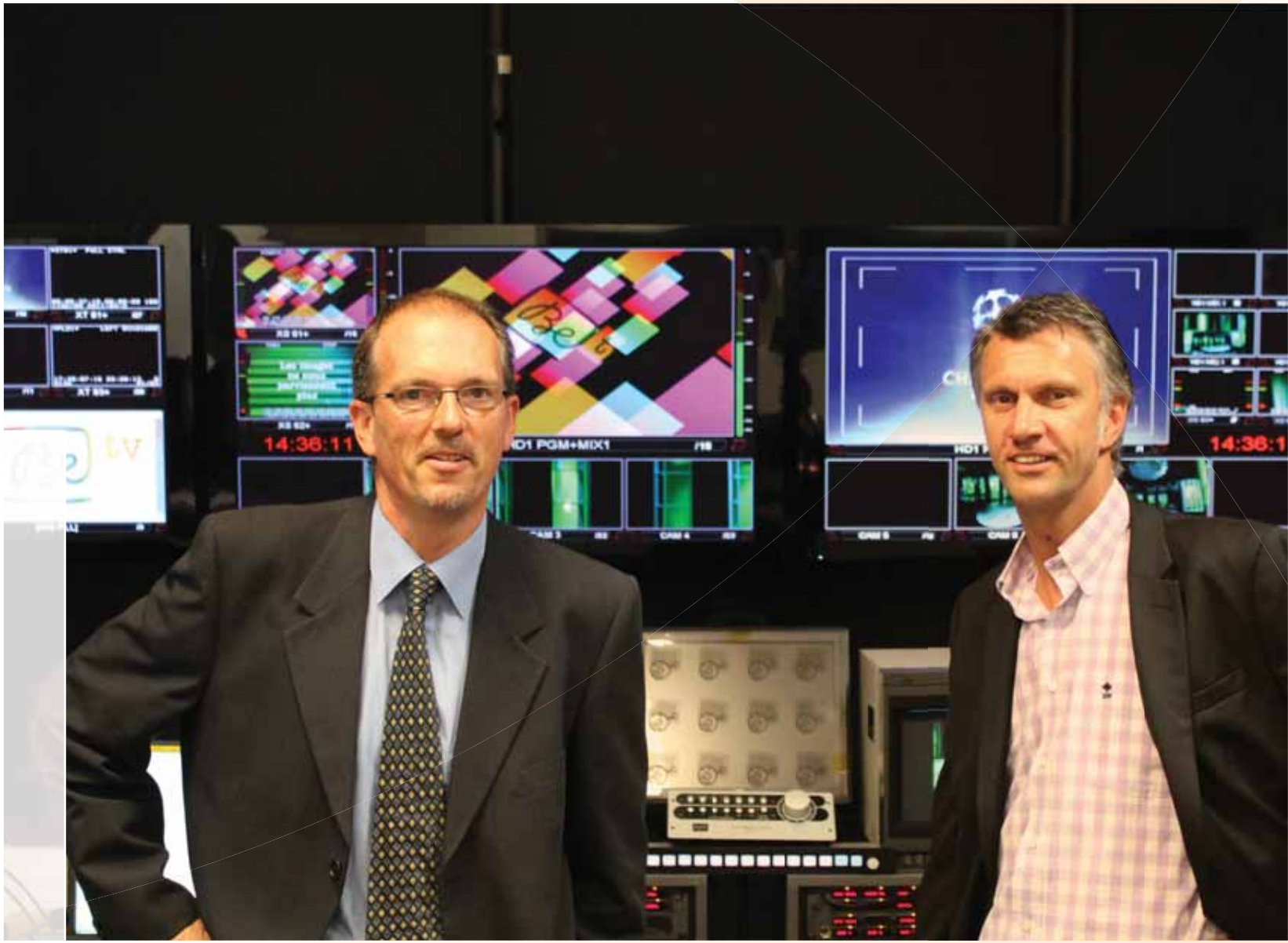
Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

… además de crear una empresa, tienen una responsabilidad con su comunidad local. Tenemos 130 empleados en una comunidad de 7 000 habitantes. Somos un gran patrocinador de algunos eventos deportivos y culturales locales.

Michel Loiseau y Bruno Thieffry

Nombre de la empresa:
VIDEO PROMOTION
Sector empresarial:
Procesamiento de imagen/Medios de comunicación - TI
Año de lanzamiento de la empresa:
1975
Fecha de la empresa transferida:
2007
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
11~50

www.videopromotion.be
Bruno.thieffry@videopromotion.be
Place Thomas Balis, 3, 1160 Bruselas, Bélgica



Pasión por la tecnología, empatía con los clientes

Al haber trabajado en los medios de comunicación y en la radiodifusión durante más de 15 años, Michel Loiseau aprovechó la oportunidad de hacerse cargo de Video Promotion cuando el accionista mayoritario de esta empresa belga anunció su jubilación en 2006. El entusiasmo de Michel consiguió persuadir a su amigo, Bruno Thieffry, para unirse a él en esta empresa.

La adquisición tuvo lugar durante una de las mayores crisis del sector de los medios de comunicación. Con recursos limitados a su disposición, los dos socios tuvieron que hacer uso de sus cualidades combinadas de espíritu emprendedor, ventas y marketing en el caso de Michel, finanzas y gestión de proyectos en el caso de Bruno, para desarrollar la empresa. Sus esfuerzos se vieron apoyados por el Fondo de Participación de Bruselas.

Como resultado de la adquisición de Michel y Bruno, Video Promotion se adaptó satisfactoriamente al entorno de la tecnología de los medios de comunicación en evolución. El recurso a la tecnología más reciente permitió atraer a un gran número de clientes y desarrollar nuevos productos. Se propagó también en el mercado internacional, celebrando un contrato importante con el canal de televisión francés Public Sénat en diciembre de 2010.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa/proyecto de apoyo regional/nacional que marcase la diferencia?

El «Fondo de Participación de Bruselas» y los «Fondos de Garantía de Bruselas» nos ayudaron a obtener una garantía bancaria, financiación extra y garantías del vendedor de la empresa. Además, apoyaron y revisaron nuestro plan empresarial. Después de haber aprobado nuestro expediente, el proceso fue muy rápido y nuestras negociaciones con los bancos y abogados fueron más fáciles.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Es imprescindible tener un sólido conocimiento del sector y del producto. Ayuda a tus empleados, dales confianza e invierte en el conocimiento de las personas.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

... son la base de la economía regional, dotándola de la diversidad y del conocimiento local que necesita. Los empresarios de las pequeñas y medianas empresas tienen que estar siempre inventando y estar al corriente de los avances tecnológicos para competir con las multinacionales y sobrevivir en los mercados abiertos.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... ver cómo un nuevo proyecto se desarrolla desde su creación hasta la fase «en el aire».

Tuomas Pahlman

Nombre de la empresa:
TTS-Ciptec
Sector empresarial:
Optimización de procesos industriales de lavandería
Año de lanzamiento de la empresa:
1988
Fecha de la empresa transferida:
2006
Franja de edad:
20~30
Número de empleados en 2010:
11~50

www.tts-ciptec.com
Tuomas.pahlman@tts-ciptec.com
Haarlankatu 1, 33230 Tampere, Finlandia

Piensa en grande pero recuerda que debes conseguir todas las piezas del puzzle

Cuando el padre de Tuomas Pahlman murió en 2006, él con 21 años fue introducido a la fuerza en la difícil situación de TTS-Ciptec, la empresa que su padre había dirigido durante 18 años. La empresa atravesaba por un periodo de pérdidas financieras y una dura competencia al mismo tiempo que luchaba por sustituir personal clave. Sin una reorganización total, la quiebra era inminente y Tuomas se vio obligado a despedir a todo el personal y a seguir solo.

Tuomas pensó que la tecnología de análisis de limpieza diseñada por TTS-Ciptec podría hacer revivir la fortuna de la empresa. Antes de comercializar la tecnología, Tuomas tuvo que verificar su fiabilidad y demanda potencial. Para ello, solicitó un préstamo bancario de cerca de 250.000 euros. Los estudios confirmaron el potencial de la aplicación y Tuomas desarrolló un servicio completo de optimización de la limpieza que incluía dispositivos de medición, análisis de datos y recomendaciones de seguimiento. Seguro de la calidad de su producto, Tuomas ofreció precios favorables para atraer clientes.

Desde 2007, los sensores de alta precisión de TTS-Ciptec, el software y el análisis de los datos han ahorrado cerca de 200.000 m3 de agua, miles de megavatios de energía y decenas de miles de horas del tiempo de producción. Al optimizar el rendimiento del equipo de limpieza, el concepto ayudó a aumentar su ciclo de vida y contribuyó a mejorar la higiene de producción y a reducir el riesgo de contaminación de los productos lácteos con los agentes de limpieza. TTS-Ciptec se expandió, pasando de un solo hombre en 2007 a un equipo internacional de 16 expertos con actividad en diferentes países.

El acontecimiento que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía:

Un simple elogio de un director de una empresa multinacional química, que dijo: «El chico tiene algo especial».

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Siempre hay algo que se debe mejorar en una empresa y puedes sentirte bien al resolver cuestiones obvias, pero ¿estás a la altura para asumir aquello que la empresa domina desde hace años?

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Intentar aprender lo máximo posible partiendo desde los primeros escalones de la empresa. Esto te permitirá encontrar la diferencia entre los hechos y la ficción que muchas veces escuchas en la torre de marfil.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

Vendemos tiempo, agua y energía. Optimizamos los procesos de lavado. Fabricamos sensores de alta precisión, desarrollamos software y analizamos los datos recogidos por nuestros sensores. Los gestores de nuestros clientes se interesan en la primera parte, los operadores de procesos en la segunda parte y nuestros competidores en algunos puntos de la última parte.

Pavlos Paradisiotis

Nombre de la empresa:
PARADISIOTIS LTD
Sector empresarial:
Productor de aves de corral y comerciante de carnes
Año de lanzamiento de la empresa:
1988
Fecha de la empresa transferida:
1994
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
51~250

www.paradisiotis.com
paradisiotis@paradisiotis.com
P.O.BOX 59721, CY4012 Lemesos, Chipre

La incorporación de los valores familiares sólidos y profundos en la cultura empresarial te hace estar un paso adelante

Andreas Paradisotis creó su negocio de aves de corral en 1975 y sus ocho hijos desempeñaron un papel activo en la empresa desde el inicio. Empezaron a asumir cada vez más responsabilidades hasta que en 1994, Pavlos Paradisotis se convirtió en el Director General de la empresa tras la salida de la empresa de Andreas.

La gran participación de los hijos en la empresa, sumado a la sana relación familiar, dio lugar a que la transferencia intergeneracional se produjese sin problemas, con una clara diferencia entre las funciones de cada uno de los hermanos. Con Pavlos, la empresa se fue fortaleciendo, registrando un crecimiento anual de ventas de entre un 25 % y un 45 %, creciendo incluso durante la crisis de la gripe aviar, gracias a una gestión eficaz del problema.

La empresa introdujo nuevos productos en su gama, que se expandió a través de la adquisición de una empresa de transformación de carne en 2005. Desarrolló y mejoró sus instalaciones de producción y encabeza, desde 2007, un grupo de nueve empresas. Los valores familiares han permanecido profundamente arraigados en la cultura de la empresa, lo que da lugar al reconocimiento de la calidad de sus productos, servicios y ética.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos a los que se enfrentó cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

La pérdida de mi independencia y la una relación más formal, más empresarial con mi propia familia fue mi mayor preocupación. Afortunadamente, esto acabó por ser la clave de nuestro éxito y el negocio ha funcionado bien como «una gran familia», con todas las personas implicadas.

Al hacerse cargo de un negocio ya existente, ¿hubo algún programa de apoyo regional o gubernamental que le haya ayudado?

Aunque tenga un alto nivel de estudios y mucha experiencia, el Programa Europeo de Desarrollo Empresarial ofrecido por la Autoridad Chipriota de Desarrollo de Recursos Humanos me ayudó enormemente al proporcionarme orientación práctica y una comprensión de aspectos fundamentales, como la planificación y la gestión de una empresa.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe sería:

Evaluar su situación, planear a dónde quiere llegar, soñar con experiencias nuevas y emocionantes y divertirse.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

Tratar la crisis de la gripe aviar en 2005 de forma estructurada; centrarse en la confianza del consumidor, gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Manuel Pree

Nombre de la empresa:
Landgraf Hotel Betriebs GmbH
Sector empresarial:
Turismo – hostelería
Año de lanzamiento de la empresa:
2006
Fecha de la empresa transferida:
2006
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
1~10

www.hotellandgraf.com
Info@hotellandgraf.com
Hauptstraße 12, A-4040 Linz, Austria

Cree siempre en lo que haces, sé apasionado y responsable de tus propias acciones

En la primavera de 2006, los propietarios del hotel y la cafetería Landgraf en Linz, en Austria, decidieron buscar un sucesor. Habiendo terminado los estudios de gestión hotelera y con una amplia experiencia laboral en cadenas de hoteles, Manuel Pree era el candidato perfecto. Junto con su mujer y su socio, decidió aprovechar la oportunidad de convertir el sueño de tener su propio negocio en realidad.

Tras una reunión con los propietarios, el trío elaboró un plan de negocios con un banco y obtuvo financiación en septiembre de 2006, contando igualmente con el apoyo de la Cámara de Comercio. La transición fue facilitada con ayuda del anterior propietario en la gestión diaria del Landgraf durante la fase inicial de la gestión de Manuel.

Los nuevos propietarios volvieron a diseñar el interior del hotel con el objetivo de preservar la sensación de una casa residencial. Las 35 habitaciones y suites se describen ahora como apartamentos debido a sus grandes dimensiones y han sido equipadas con acceso inalámbrico gratis a Internet. Manuel también ha utilizado técnicas modernas de marketing para ayudar a garantizar el éxito de su negocio. El hotel ha sido anunciado a través de los medios de comunicación sociales y ha atraído a un número considerable de fans en línea.

¿Qué fue lo que inspiró a hacerse cargo de este negocio ya existente?

Fue la fascinación por la industria hotelera y el hecho de que esta industria permita a la gente sentirse cómoda fuera de casa. También fue el placer de contribuir personalmente para que los huéspedes tengan una estancia agradable.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa de apoyo regional que marcase la diferencia?

Sin la ayuda de varias instituciones regionales el proyecto no habría sido viable. La «Sparkasse Upper Austria» creyó en nuestro proyecto desde el inicio y nos proporcionó la inversión necesaria. La Asociación de Garantía de Crédito actuó como avalista para nuestro préstamo y el Servicio para las nuevas empresas de la Cámara de Comercio e Industria de Austria nos apoyó en la creación de nuestra empresa.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Estudiar detenidamente en lo que te vas a meter, consultando a los especialistas adecuados y analizando las cuestiones jurídicas, fiscales y financieras. Combina sus conocimientos con tus ideas y así irás por buen camino.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

Confiamos en el servicio personalizado combinado con el carácter de nuestra propiedad que es único en nuestro mercado local. Nuestro eslogan es: «Una casa más que un hotel». Esto refleja la función original del edificio como un conjunto de apartamentos y sobre todo, la sensación acogedora que se tiene al entrar en nuestro hotel.

Michael Ring

Nombre de la empresa:
STELTON
Sector empresarial:
Fabricación de productos elaborados de metal según la normativa NEC
Año de lanzamiento de la empresa:
1960
Fecha de la empresa transferida:
2004
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

www.stelton.com
mr@stelton.com
Christianshavns Kanal 4, 4, 1406 Copenhague K, Dinamarca

Puedes conseguir lo que te propones alcanzar

Después de perder su trabajo anterior debido a modificaciones estratégicas de la empresa para la que trabajaba, Michael Ring juró que nunca más se vería en esa situación. En 2004, se presentó una oportunidad para que Michael se convirtiese en su propio jefe, cuando el propietario de la empresa de diseño de cocinas y vajillas Stelton, fundada en 1960, decidió vender.

En un contexto poco prometedor, con una disminución en las ventas del 38 % en comparación con el año anterior, Michael decidió asumir el desafío. Comenzó por reducir la variedad de productos de la empresa e invitar a nuevos diseñadores para proporcionar ideas innovadoras. En enero de 2008, el plan de Michael había sido implementado y se había instalado una nueva estructura. Stelton había renovado su enfoque sobre diseño y marketing, confiando gran parte de la producción a proveedores externos. Comercialmente, los resultados comenzaban a aparecer.

Hoy en día Stelton es una empresa premiada y una de las principales casas líder en este sector con un diseño que lleva el distintivo de la escuela escandinava. Sus productos se venden en más de 50 países en todo el mundo y una de las colecciones más recientes ha sido creada por la destacada casa de diseño británica Paul Smith.

¿Cuál fue el acontecimiento que le inspiró a hacerse cargo de un negocio que ya existía?

Antes de ponerme al frente de Stelton, fui despedido de mi puesto de trabajo inesperadamente y no por malos resultados sino porque había sido aprobada una estrategia por parte del consejo de administración. Sentí que había sido tratado injustamente y quise asegurarme de que esto nunca más volvería a pasar.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Convencer a tu familia y darles una valoración honesta del panorama, en el peor y en el mejor de los casos. Tienen que sentir que forman parte de los riesgos que corres y del éxito y eso se consigue comunicándose con ellos. Asimismo, es crucial crear desde el principio un consejo de administración adecuado.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Adquirir un conocimiento detallado y basado en la experiencia sobre el sector en el que vas a entrar, la mano de obra y los factores claves de éxito. Un plan de 100 días para ayudarte a identificar todas las acciones necesarias para el éxito del negocio es una excelente herramienta.

¿Cuál es la mayor ventaja de ser empresario?

No tengo que desaprovechar recursos en los juegos políticos que se disputan en las grandes empresas. Puedo correr grandes riesgos sin preocuparme de perder mi trabajo.

Anna Rizzo

Nombre de la empresa:
Rizzo Umberto SRL
Sector empresarial:
Estructuras metálicas para tuberías
Año de lanzamiento de la empresa:
1959
Fecha de la empresa transferida:
2004
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
11~50

www.rizzoumberto.it
info@rizzoumberto.it
Via Aurora 11, 00013 Fonte Nuova (RM), Italia

¡Siempre confía en ti mismo!

Anna Rizzo creció viendo a su padre crear y construir una empresa reconocida internacionalmente que producía piezas de metal de calidad fabricadas en Italia para grifos y accesorios. Umberto Rizzo fundó Rizzo Umberto Co. en 1959 y continuó innovando; obtuvo nuevas patentes e introdujo nuevos productos tales como un equipo de desagüe y grifos con dispositivos de flotación, hasta que falleció en el 2000.

Al principio sus hijos se hicieron cargo del negocio pero cuando quisieron interrumpir la producción en 2004, Anna decidió ponerse al frente de la herencia de su padre. Esto se produjo, en gran parte, por un sentido de responsabilidad hacia los empleados que habían ayudado a construir la empresa y que habían permanecido fieles a ella.

Desde entonces, Anna Rizzo ha puesto su propio sello en la empresa, trasladándola a una nueva área de producción cerca de Roma en 2005. Ha conseguido aumentar la presencia de la empresa en el mercado internacional y ha invertido considerablemente en innovación. Ahora también está trabajando en la protección y la promoción de los derechos de las PYME locales.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Al principio tenía miedo de no ser capaz de hacerlo. Era una mujer y tuve que encargarme sola de una transferencia de responsabilidad muy exigente, tanto para mí como para los empleados de la empresa.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto/servicio del de sus competidores?

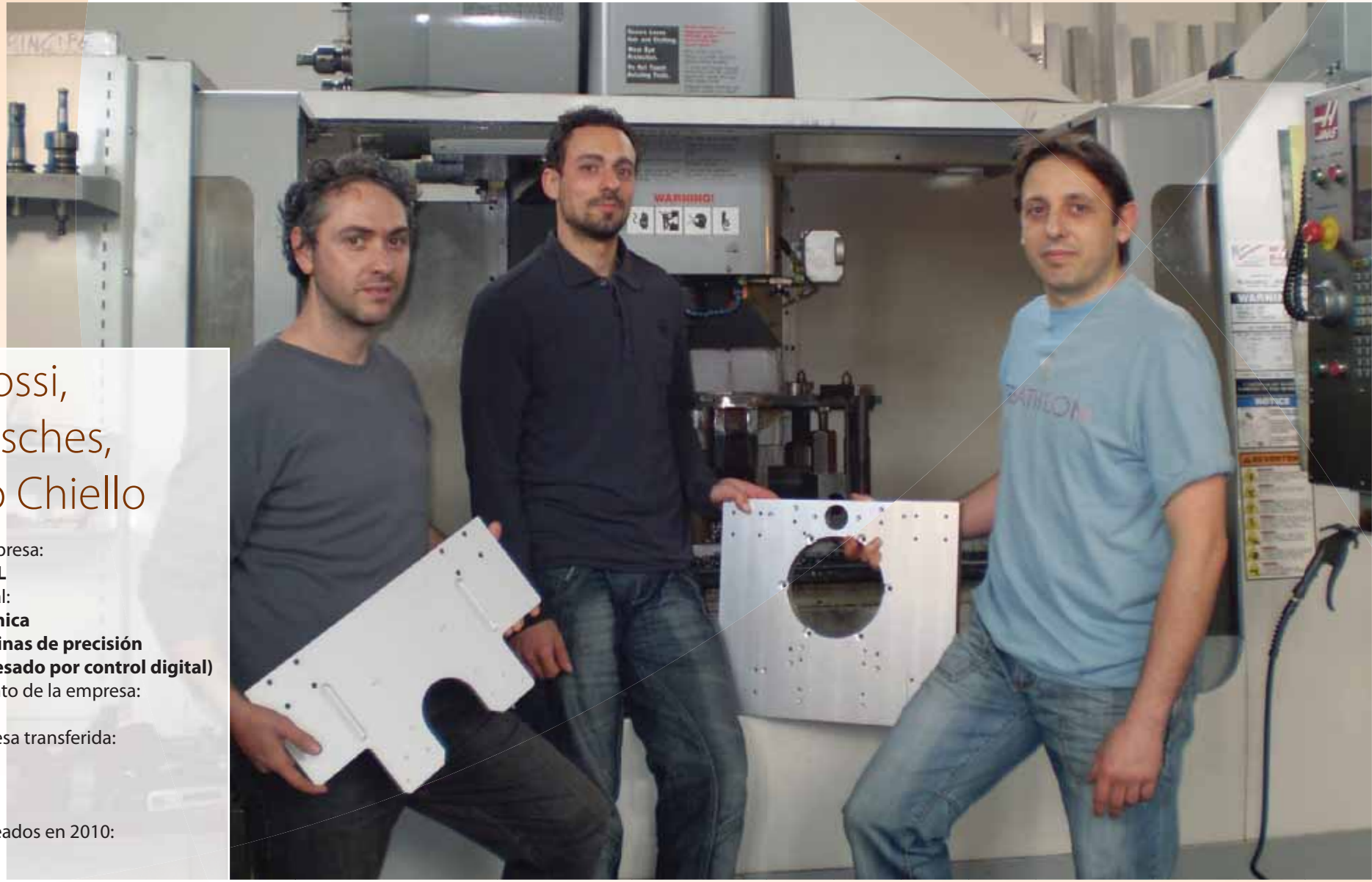
Producimos productos «Fabricados en Italia» que son innovadores, hechos a medida, de alta calidad y que son apreciados por la gente tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgullosa ...

Tuve la gran satisfacción de seguir trabajando en la gestión de la empresa que mi padre fundó en 1959 y garantizar que nuestros empleados conservasen sus puestos de trabajo.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

La gente de negocios es crucial para la sociedad porque miran al futuro y dan ejemplo a través de su determinación y su ingenio.



Dario Rossi, Piero Tosches, Roberto Chiello

Nombre de la empresa:
NUOVA OLPA SRL
Sector empresarial:
Ingeniería mecánica (tienda de máquinas de precisión de torneado y fresado por control digital)
Año de lanzamiento de la empresa:
1975
Fecha de la empresa transferida:
2005
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
1~10

www.nuovaolpa.it
info@nuovaolpa.it
Via Avogadro 40, 10090 Bruino (Torino), Italia

Con pasión y valentía siempre ganarás

Dario Rossi, Piero Tosches y Roberto Chiello empezaron como empleados en Nuova Olpa, una empresa que había estado produciendo equipos mecánicos pequeños y medianos desde 1975.En 2004, se tomó la decisión de cerrar la empresa.

Convencidos de que Nuova Olpa tenía futuro, Dario, Piero y Roberto decidieron comprarla y dirigirla ellos mismos, y por consiguiente pasar de ser empleados a ser empresarios. Siguieron invirtiendo mucho, adquiriendo nueva tecnología y maquinaria para apoyar la innovación y producir más rápido y de manera más flexible.

Como resultado, la empresa amplió su gama de productos para responder a la demanda y en 2007 celebraron un acuerdo con el departamento local del Instituto Nacional de Investigación Nuclear. Esto dio lugar a la producción de prototipos para ser utilizados en la CERN, la Organización Europea para la Investigación Nuclear, en Ginebra. Mientras la crisis económica de 2009 afectaba con fuerza a la empresa, reduciendo la demanda casi a la mitad, Nuova Olpa consiguió sobrevivir. Ahora la perspectiva es más positiva y los tres empresarios intentan trasladarse a nuevos mercados y ampliar la actividad de exportación de la empresa.

El acontecimiento que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía...

... en 2004, un acontecimiento importante fue que la empresa decidió cerrar. Con una confianza enorme en la empresa en la que habíamos sido formados profesionalmente tras años de aprendizaje, decidimos involucrarnos con nuestras ideas, competencias y buena voluntad.

¿Cuáles fueron sus mayores miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Cómo sobrellevaría el cambio de ser empleado a ser empresario con todas las responsabilidades que eso conllevaba.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Estar preparado para la evolución y el cambio en el mundo laboral.

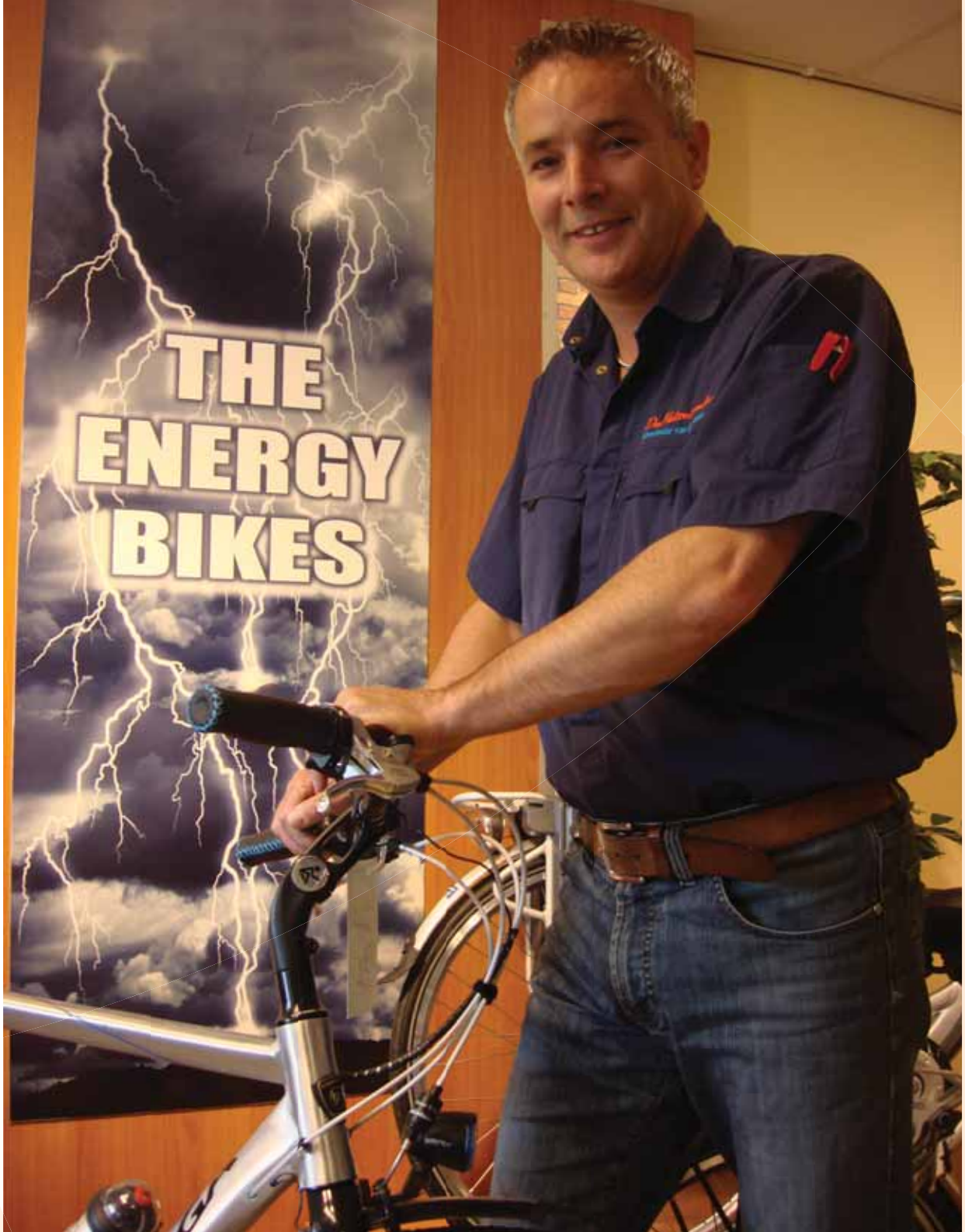
¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Precisión, trabajo bien hecho y plazos de entrega cortos.

Leon Slijkerman

Nombre de la empresa:
De Fietsenmaker
Sector empresarial:
Minorista de bicicletas
Año de lanzamiento de la empresa:
1979
Fecha de la empresa transferida:
2009
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
1~10

www.fietsenmakerhoorn.nl
info@fietsenmakerhoorn.nl
Drieboomlaan 125 , 1624 BD Hoorn,
Los Países Bajos



¡Disfruta de tu trabajo, diviértete y gana dinero!

La tienda de bicicletas De Fietsenmaker se creó en Hoorn, en los Países Bajos, en 1979. Cuando el propietario decidió jubilarse en 2009, ninguno de sus empleados quiso hacerse cargo del negocio, lo cual podría haber tenido como consecuencia el cierre de la tienda.

Leon Slijkerman conocía al propietario y había trabajado ya en el negocio de las bicicletas durante 12 años. Accedió a dejar su trabajo en el ramo de los seguros y hacerse cargo de la gestión de la concesión con ayuda del anterior propietario. León se estableció con una filosofía de dedicación y compromiso al servicio del cliente. En solo dos años, le dio la vuelta al negocio y ahora tienen dos empleados.

Su tienda se ha convertido en un punto de referencia para las bicicletas, las bicicletas eléctricas, los triciclos y las bicicletas de carga, así como para el montaje de bicicletas personalizadas. Una característica particular es el servicio para convertir bicicletas tradicionales en bicicletas eléctricas al colocarles un motor eléctrico. De esta manera, Leon contribuye a la movilidad sostenible y ayuda a las personas a adoptar un estilo de vida más saludable.

El acontecimiento que me inspiró a hacerme cargo de un negocio que ya existía:

Quería cambiar mi trabajo en la rama de los seguros y las ventas y el propietario de la tienda se iba a jubilar. Había trabajado en la tienda cuando era adolescente y era la oportunidad perfecta para cambiar a un negocio que trata temas que son importantes para mí, como el medio ambiente y la salud.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos/miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

La cooperación con el anterior propietario es fundamental: reunirse con él, hablar y trabajar juntos.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Siempre es importante trabajar con tu contable, ya que conoce el entorno fiscal y puede advertirte sobre cualquier peligro.

¿Cuál es la cualidad específica que distingue su producto del de sus competidores?

Siempre intento suministrar productos que son mejores y diferentes que los de mis competidores. También soy muy atento con mis clientes y nuestros productos se adaptan a sus necesidades. Gracias a nuestro sitio web y a la publicidad también nos aseguramos de que la gente conoce nuestros productos.

Daniel Smiljanic

Nombre de la empresa:
Pan parket d.o.o.
Sector empresarial:
Industria maderera
Año de lanzamiento de la empresa:
2003
Fecha de la empresa transferida:
2003
Franja de edad:
30~40
Número de empleados en 2010:
51~250

www.pan-parket.hr
daniel.smiljanic@pan-parket.hr
Glavna 140 , 33514 Čačinci, Croacia

Cada día es un nuevo desafío

Nacido y criado en Alemania, Daniel Smiljanić volvió a Croacia, la tierra natal de su padre, para terminar el servicio militar. Luego creó su propia empresa de venta e importación de muebles, SIG, en 1996. En 2003, compró una fábrica de madera cerrada y creó una nueva empresa, Pan Parket, contratando a 20 empleados e iniciando una producción de parqué acabado.

La producción aumentó en una media anual del 20 % y en 2007 la empresa tenía 45 empleados con un volumen de negocios de 38 millones de kunas. Pan Parket también patentó el sistema de click para aplicar el parqué acabado sin necesidad de encolado que comenzaron a implementar en 2009.Durante la crisis económica en 2008-2009, el Sr. Smiljanić, consciente del valor que sus empleados tenían en la empresa, decidió luchar contra los despidos. En su lugar, invirtió más en producción y buscó trasladarse a nuevos mercados.

Hoy en día, la empresa cuenta con más de 100 empleados. El Sr. Smiljanić pretende incrementar su producción en un 20 % e introducir nuevos productos, ya que ha iniciado recientemente la producción de parqué resistente a la humedad impregnado en aceite. Pan Parket es ahora el líder regional en este sector y exporta más de un 80 % de sus productos. El Sr. Smiljanić introduce las últimas tecnologías en los procesos de la empresa y presta especial atención a la evolución del personal, concediendo becas a estudiantes y con ello, preparándolos para un futuro en la empresa.

¿Cuáles fueron sus mayores miedos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Los mayores miedos eran si seríamos capaces de encontrar un mercado para nuestros productos y producirlos de la manera que queríamos y en la cantidad que necesitábamos, así como si íbamos a poder encontrar clientes para nuestros productos.

Al hacerse cargo de un negocio que ya existía, ¿hubo algún programa de apoyo nacional que marcase la diferencia?

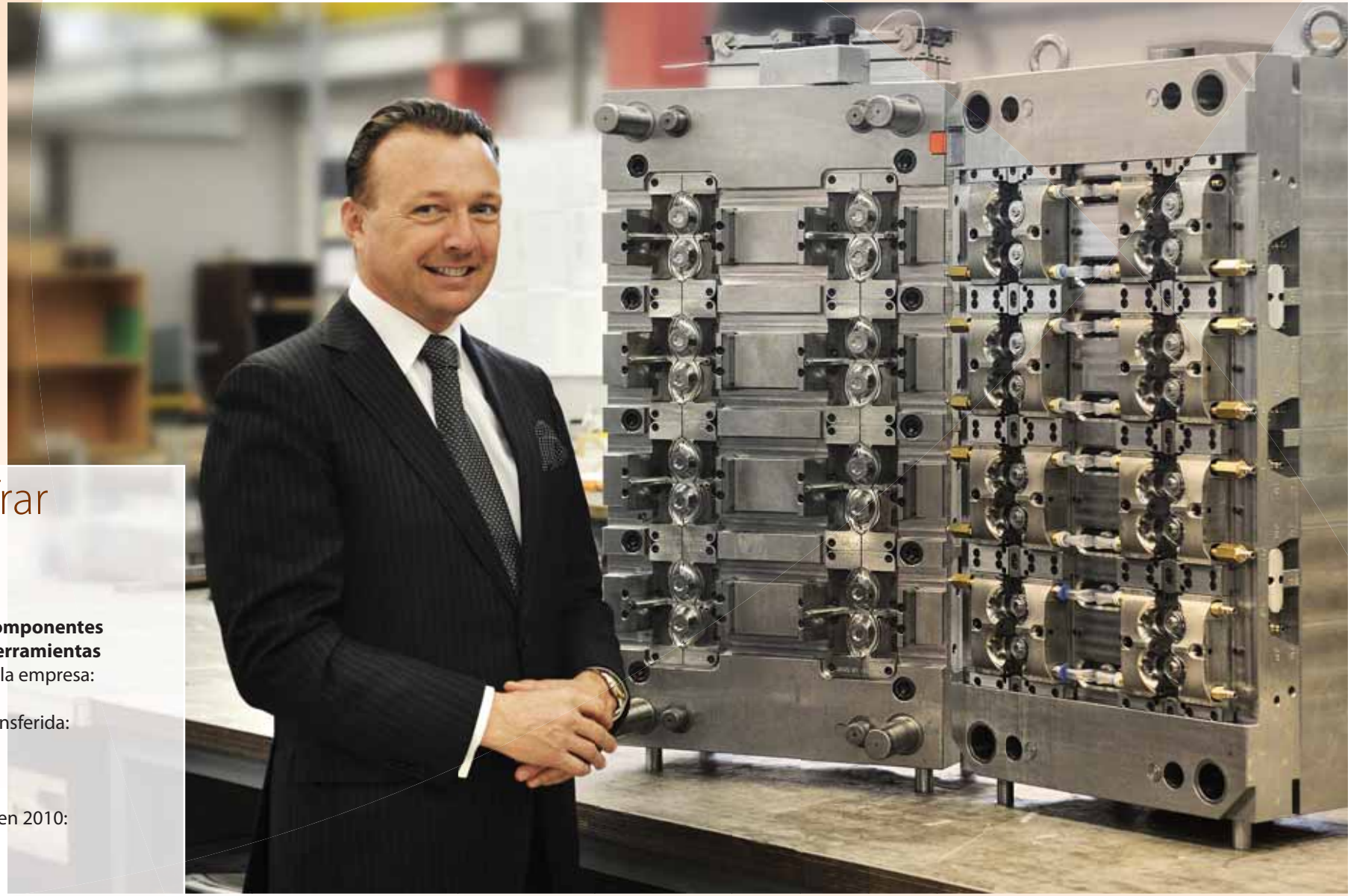
Al hacerme cargo de un negocio que ya existía, había un programa del Fondo Croata de Desarrollo y Empleo que ofrecía mejores condiciones de financiación para las empresas de exportación.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para hacerse cargo de un negocio ya existente?

Cuando decidí ponerme al frente del negocio, realicé un estudio de viabilidad, llevé a cabo una investigación de mercado a fondo y busqué proveedores de materias primas. Esta fue una preparación excelente.

¿Cuál fue su mayor logro? ¿De cuál está más orgulloso?

Conservar a todos los empleados en sus puestos de trabajo durante una de las mayores crisis en la industria de la madera es un gran logro. Reducir el número de empleados no era una opción.



Boštjan Šifrar

Nombre de la empresa:
SIBO GROUP
Sector empresarial:
Envases de plástico, componentes técnicos y tienda de herramientas
Año de lanzamiento de la empresa:
1993
Fecha de la empresa transferida:
1993
Franja de edad:
40~50
Número de empleados en 2010:
51~250

www.sibo.eu
info@sibo-group.eu
Kidričeva cesta 99, 4220 Skofja Loka,
Eslovenia

La empresa no es una ocupación, es un modo de vida

En 1993, tras finalizar su aprendizaje, Bostjan Sifrar se hizo cargo de la gestión del negocio de envases de plástico de la familia de su padre, que había gestionado los negocios desde 1967. Fue una época difícil ya que la desintegración de Yugoslavia significó que el negocio ya no podría tener acceso a muchos de los mercados tradicionales.

Dado el difícil clima económico, Bostjan se dio cuenta de que era necesario buscar nuevos mercados en otros lugares de Europa. Por lo tanto, decidió ampliar su negocio, dando lugar a la creación del Grupo SIBO en 2001. SIBO se trasladó a instalaciones construidas expresamente para la producción y los negocios en 2004 y en 2008 añadió nuevas instalaciones de producción para productos farmacéuticos, de conformidad con las normas ISO.

Hoy en día, SIBO tiene cerca de 180 empleados, incluido un equipo de especialistas en investigación y desarrollo, y elabora tapones para tubos, botellas y otro tipo de envases. También produce componentes técnicos para el sector farmacéutico, eléctrico y de telecomunicaciones, así como para la industria aeronáutica. La búsqueda de nuevos mercados que Bostjan comenzó en 1993 dio su fruto ya que SIBO ahora comercializa en 45 países en todo el mundo.

¿Cuáles fueron sus mayores obstáculos cuando se hizo cargo de un negocio que ya existía?

Cuando me puse al frente de la empresa, Yugoslavia atravesaba una crisis y perdimos casi todos nuestros negocios. Por eso tuvimos que encontrar nuevos mercados en Europa Occidental.

Mi consejo para aquellos que se plantean hacerse cargo de un negocio que ya existe:

Aunque te hagas cargo de un negocio fiable, establece tus propios objetivos y cumple tus sueños.

Los empresarios son importantes para la sociedad porque...

… siempre encuentran nuevos desafíos en los negocios y son capaces de superarlos. Como tal, son un fuerza motriz del desarrollo.

Para mí, lo mejor de ser un empresario es ...

... convertir las ideas de negocio en productos de buena calidad, rodeado por un equipo de personas en las que puedes confiar.

Retorno y transferencia de negocios

Vincent Colleville

Nombre de la empresa:
PROTOP CREATION
Sector empresarial:
Diseño y producción de coches y tractores en miniatura para coleccionistas
Fecha del fracaso:
1997
Fecha de la empresa transferida:
2005
Franja de edad:
50+
Número de empleados en 2010:
1~10

www.artisan32.com
protopcreation74@wanadoo.fr
127, Route des Vernes, 74370 Argonay, Francia

Con la audacia viene el poder, el genio y la magia

Vincent Colleville inició su vida laboral en el sector de la horticultura, adquiriendo un empresa que posteriormente quebró. Aprendiendo de este episodio, se convirtió en un asesor empresarial independiente, especializado en la asesoría de empresas en dificultades.

El fracaso de su primera empresa, sumado al trabajo de asesoría, le abrieron paso a su regreso a la actividad empresarial. En 2005, Vincent compró Protop Creation, una empresa que fabricaba coches y vehículos en miniatura hechos en Francia para coleccionistas.

A pesar de la dura competencia, en particular de China, Protop Creation experimentó una considerable expansión desde que Vincent tomó las riendas de la empresa. En 2009, su volumen de negocios creció en un 60 % y todo ello durante un período en el que el mercado de coches en miniatura experimentaba una caída importante.

Mi consejo para aquellos que se plantean volver a montar su propio negocio: hacerse cargo de un negocio ya existente:

Rodéese de habilidades y talentos que complementen a los suyos.

Si buscas un nueva aventura a nivel personal y profesional, compártelo con tus compañeros.

¿Qué consideraría como la mejor preparación para volver a montar su propio negocio? hacerse cargo de un negocio ya existente?

El tipo de entrenamiento que hace que estés decidido a tener éxito y la creencia de que el fracaso es imposible.

La confianza en uno mismo y un profundo deseo de prosperar sean cuales sean los obstáculos.

Su mayor logro/algo de lo que esté orgulloso ...

Ser capaz de ayudar a las personas a prosperar, evolucionar y crear, así como a volver a poner la empresa en pie.

REVISTA EMPRESA E INDUSTRIA

La revista en línea Empresa e Industria
(http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/index_en.htm)
trata cuestiones relacionadas con las PYME, la innovación, el espíritu empresarial, el mercado único de bienes, la protección medioambiental y la competitividad, las políticas industriales en una gama amplia de sectores, y mucho más.

La edición impresa de la revista se publica tres veces al año.
Puede suscribirse en línea
(http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/subscription_en.htm)
para recibirla (en inglés, francés, alemán o italiano) gratis por correo.

Portal Segunda oportunidad:
http://ec.europa.eu/sme2chance

Transferencias de negocios:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/business-environment/smooth-transfer/index_en.htm

Erasmus para empresarios:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/erasmus-entrepreneurs/index_en.htm

Semana Europea de las PYME 2011:
http://ec.europa.eu/sme-week

Portal europeo para las PYME:
http://ec.europa.eu/small-business

Financiación para las PYME:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/index_en.htm

Enterprise Europe Network:
http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

Portal Tu Europa:
http://ec.europa.eu/youreurope/

Ni la Comisión Europea ni cualquier persona que actúe en su nombre puede ser considerado responsable por el uso que se le pueda dar a la información contenida en esta publicación, ni por ningún error que pueda aparecer a pesar de una preparación meticulosa y de su revisión. Esta publicación no refleja necesariamente el punto de vista o la posición de la Comisión Europea.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2011

ISBN 978-92-79-20056-4
DOI 10.2769/18025

© Unión Europea, 2011
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica
Cualquier uso o reproducción de fotografías no protegidas por los derechos de autor de la Unión Europea requerirá la autorización expresa del titular o titulares de tales derechos.

Este informe está financiado en el marco del Programa Marco de Competitividad e Innovación cuyo objetivo consiste en fomentar la competitividad de las empresas europeas.

Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea

Número de teléfono gratuito (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Algunos operadores de telefonía móvil no autorizan el acceso a los números 00 800 *o cobran por ello.*

CÓMO OBTENER LAS PUBLICACIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

Publicaciones gratuitas
- A través de EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu).
- En las representaciones o delegaciones de la Unión Europea.

Para ponerse en contacto con ellas, consulte el sitio
http://ec.europa.eu
o envíe un fax al número
+352 2929-42758.

Publicaciones de pago
- A través de EU Bookshop (http://bookshop.europa.eu).

Suscripciones de pago (por ejemplo, a las series anuales del Diario Oficial de la Unión Europea o a las recopilaciones de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea)
- A través de los distribuidores comerciales de la Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (http://publications.europa.eu/others/agents/index_es.htm).

http://ec.europa.eu/sme-week

Oficina de Publicaciones

cip competitiveness and innovation framework programme 2007–2013

enterprise europe network

Conecte su empresa a Europa

ISBN 978-92-79-20056-4

9 789279 200564

NB-32-11-722-ES-C