



**Imanol Basterretxea**  
**Ana González**  
**Aitziber Olasolo**  
**María Saiz**  
**Lola Simón**

*Universidad del País Vasco*

**Este artículo tiene como finalidad analizar las experiencias desarrolladas para fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas por parte de los alumnos, en el ámbito concreto de la Formación Profesional del País Vasco. En este sentido, se profundiza en las mejores prácticas existentes entre los centros de la Comunidad Autónoma Vasca, con el objetivo de difundir las experiencias excelentes a otros centros de formación europeos.**

# Experiencias de creación de empresas en centros de formación profesional vascos

## 1. Introducción. La formación profesional en España y en la Comunidad Autónoma Vasca

En la actualidad, el sistema de Formación Profesional en España se configura a partir de la Ley Orgánica de Ordenación del Sistema Educativo (LOGSE, 1990). Mediante esta Ley se regula el nuevo sistema de Formación Profesional en tres niveles: formación inicial/ reglada, formación ocupacional y formación continua. La formación continua para los trabajadores se adscribe a la Administración laboral y una parte sustancial de ella se gestiona a través de la Fundación para la Formación Continua (FORCEM)<sup>(2)</sup>, mientras que tanto la formación reglada, como la ocupacional para los trabajadores desempleados son competencia de la Administración laboral estatal y de la autonómica (PEREZ ESPARREL, C., 2000).

La LOGSE ha supuesto la introducción de una serie de reformas de gran relevancia que tienen efectos notables sobre las enseñanzas de Formación Profesional. La integración de estos estudios en el sistema educativo queda reflejada en el gráfico 1:

Frente a la situación previa a la LOGSE, en la que se podía acceder a la Formación Profesional con 14 años y sin haber superado los ciclos de educación básica previos, en la actualidad la escolarización obligatoria se ha extendido hasta los 16 años y es necesario haber superado la Enseñanza Secundaria Obligatoria (ESO)

para acceder a la Formación Profesional de Grado Medio. Para cursar la Formación Profesional de Grado Superior, se requiere haber aprobado el Bachillerato. Estos mayores requerimientos formativos han conllevado que la Formación Profesional se revalúe, y que a diferencia de épocas pasadas, ya no sea considerada como una enseñanza a la que acuden los alumnos menos preparados y que no desean continuar estudiando.

Mientras que en el curso 1995/96 un 82% de los alumnos españoles de Formación Profesional reglada no tenían ningún contacto con la empresa (CEDEFOP, 2001), la implantación progresiva de la LOGSE ha conllevado la inclusión del módulo obligatorio "Formación en centros de Trabajo" (FCT), en todos los ciclos formativos de Grado Medio y Superior. Este módulo conlleva la realización de prácticas en empresas entre ocho y quince semanas, y ha supuesto un mayor acercamiento entre centros de formación y empresas, contribuyendo a una mayor inserción laboral de los titulados profesionales.

En cuanto a la evolución del alumnado, los datos de matriculación de Formación Profesional en España distan mucho de la media europea, donde la Formación Profesional tiene un mayor volumen de alumnos que el Bachillerato. Frente a países como Alemania, Austria e Italia, con más del 70% de los alumnos cursando estudios profesionales, en España ese porcentaje se reduce al 33% (EURYDICE, 2000), siendo mayoría el colectivo de alumnos que se decanta por el Bachillerato y, posteriormente, por la Universidad. De hecho, sólo Irlanda y Portugal

<sup>(1)</sup> Entendemos el espíritu emprendedor como el ánimo y actitud favorable a emprender y a la creación de empresas.

<sup>(2)</sup> A partir de 1997 se constituye la Fundación para la Formación Continua Vasca (HOBETUZ), que gestiona de forma independiente la formación de ocupados en la Comunidad Autónoma Vasca.



cuentan con un porcentaje de alumnos de Formación Profesional inferior al español (CEDEFOP, 2001).

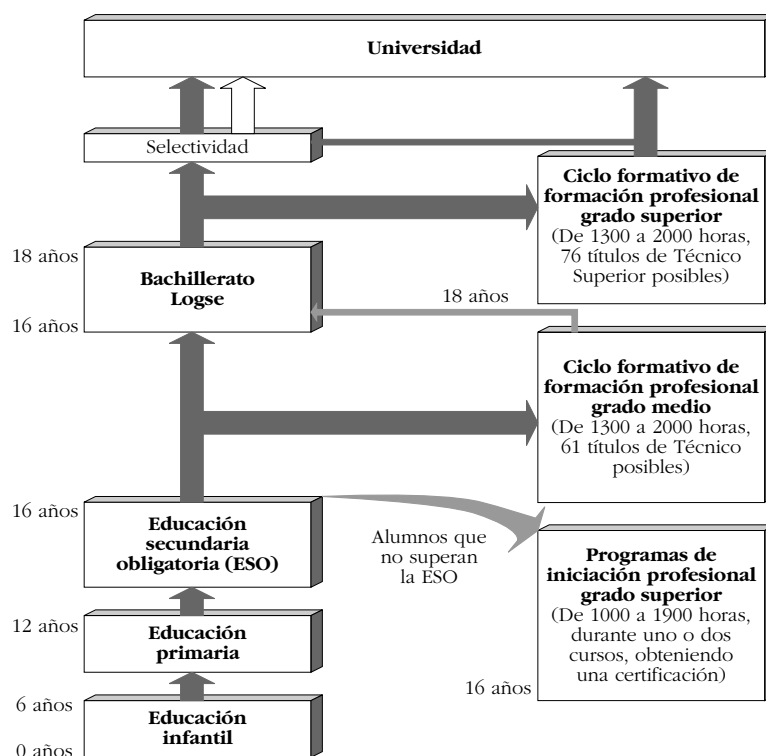
La situación es similar en el País Vasco, lo cual ha generado una preocupación creciente sobre la adecuación del sistema formativo a las necesidades empresariales. Así, según la patronal vasca CONFEBASK faltan 18.000 profesionales en el País Vasco, fundamentalmente titulados en Formación Profesional, mientras que la oferta de licenciados universitarios ha aumentado más rápidamente que la demanda y ha dado lugar a unos niveles de paro elevados entre licenciados superiores (CONFEBASK, 2000; ARAUJO et al., 2001). Algunas investigaciones a nivel del estado español inciden en la misma problemática, señalando la existencia de un fenómeno de “sobreeducación” que conlleva altas tasas de paro y unas condiciones laborales de los licenciados españoles inferiores a las de los licenciados europeos (ALBERT, C. et al., 2000; DOLADO, J. J. et al., 2000; SÁEZ y REY, 2000; GARCÍA MONTALVO y MORA, 2000).

La escasez de titulados en Formación Profesional ha motivado un incremento en los recursos dedicados a este tipo de formación por parte de las Administraciones Públicas, tanto a nivel estatal como autonómico y local. Tanto el Gobierno Central como el Gobierno Vasco y las Diputaciones provinciales están realizando campañas publicitarias para atraer un mayor número de alumnos a estas titulaciones, y las asociaciones patronales también se han implicado en la promoción de estos estudios. En el País Vasco, este esfuerzo conjunto ha conducido más a un aumento cualitativo que cuantitativo de los alumnos. Así, en los últimos tres años se ha reducido un 40% el número de alumnos en los ciclos medios, pero se ha producido un incremento del 66% en las matriculaciones en los ciclos superiores de Formación Profesional, que concentran en la actualidad al 58% de los más de 31.000 alumnos de Formación Profesional vascos. (EUSTAT. Estadística de la Enseñanza).

Respecto a las titulaciones de Formación Profesional más demandadas por los alumnos, destacan las de Metal, Electricidad y Electrónica, Peluquería y Estética,

### Organigrama del Sistema Educativo.

Gráfico 1:



Fuente: Departamento de Educación Universidades e Investigación del Gobierno Vasco. [http://www.euskadi.net/lanbidez/fp/organigrama\\_c.htm](http://www.euskadi.net/lanbidez/fp/organigrama_c.htm)

y Sanitaria en el nivel de Grado Medio. En Formación Profesional de Grado Superior, las ramas de Administración, Metal, Electricidad y Electrónica e Informática son las que cuentan con mayor volumen de alumnos. El elevado número de alumnos en ramas técnicas como el metal, responde a la realidad del tejido empresarial del País Vasco, con un elevado peso relativo del sector industrial.

En relación con el estatus jurídico de los centros de enseñanza de Formación Profesional, en la Comunidad Autónoma Vasca los centros públicos superan en número a los privados. Sin embargo, la red privada domina la escolarización en los tres territorios<sup>(3)</sup>.

## 2. Objetivos y metodología del estudio

El presente artículo se enmarca dentro de un proyecto de investigación<sup>(4)</sup> cuyo objetivo principal ha sido analizar la rela-

<sup>(3)</sup> Para una mayor profundización sobre la Formación Profesional en España y el País Vasco ver (LOGSE, 1990; PEREZ ESPARREL, C., 2000; ALONSO GARCÍA, M. A., 2000; GOBIERNO VASCO, 1998, 2001; BASTERRETxea et al., 2002; MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE, 2002)

<sup>(4)</sup> Este proyecto ha sido subvencionado por el Departamento de Empleo y Formación de la Diputación Foral de Bizkaia, la empresa Dema-Enpresa Garapena y el Fondo Social Europeo, y sus resultados se recogen en BASTERRETxea et al (2002) Colaboración entre centros de Formación Profesional y empresas en la Comunidad Autónoma Vasca. Servicio Editorial de la UPV/EHU. Bilbao.



Cuadro 1:

## Centros de Formación Profesional que han colaborado en el estudio.

Centros pertenecientes a la Red Pública IKASLAN		Centros pertenecientes a la Red Privada HETEL
<p><b>Sólo cuestionario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. IES Barrutialde (Arratzu)</li> <li>2. Iurreta GLHB Institutua</li> <li>3. Instituto EFPS Fadura</li> <li>4. Mutrikuko Institutua</li> <li>5. Instituto Politécnico Easo</li> <li>6. Martuteneko BHI</li> <li>7. Donostiako Eraikuntzako Institutua</li> <li>8. IEFPS Bidasoa GBLHA</li> <li>9. Instituto Plaiaundi</li> <li>10. Hernnani Institutua</li> <li>11. RM Zuazola-Larraña BHI</li> <li>12. Don Bosco –RENTERIA</li> <li>13. UNI. Eibar-Ermua</li> <li>14. IES Hostelería de Gamarra</li> <li>15. IES. “Samaniego” La Guardia</li> </ol>	<p><b>Entrevista y cuestionario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituto FP superior Nicolás Larburu (Barakaldo)</li> <li>2. IEFPS Ategorri-Tartanga (Erandoio).</li> <li>3. IMH –Elgoibar</li> <li>4. IEFPS- Usurbil</li> <li>5. IEFPS Mendizabala GLHBI</li> </ol> <p><b>Sólo entrevista:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elorrieta</li> <li>2. San Jorge</li> <li>3. Emilio Campuzano</li> </ol>	<p><b>Sólo cuestionario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. San Viator</li> <li>2. Zulaibar</li> <li>3. Zabalburu</li> <li>4. San José Obrero</li> <li>5. Lasalle</li> </ol> <p><b>Entrevista y cuestionario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lea –Artibai</li> <li>2. Txorierri</li> <li>3. Instituto Politécnico Jesús Obrero.</li> <li>4. Diocesanas</li> <li>5. Somorrostro</li> <li>6. Goierri</li> </ol> <p><b>Sólo entrevista:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zumarraga.</li> <li>2. Escuela Politécnica Superior de Mondragón.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

ción entre centros de Formación Profesional y empresas en la Comunidad Autónoma Vasca. En el marco de esta investigación, uno de los propósitos del equipo investigador ha sido estudiar las experiencias desarrolladas por distintos centros para fomentar el espíritu emprendedor y la creación de empresas entre sus alumnos, profundizando en las mejores prácticas existentes entre los centros del País Vasco.

Aun siendo numerosos los centros de Formación Profesional europeos que están fomentando el espíritu empresarial y la creación de empresas, estas experiencias rara vez quedan reflejadas en artículos o publicaciones científicas. Esta es la razón por la cual presentamos este artículo en la creencia de que las experiencias de creación de empresas en algunos centros de Formación Profesional vascos pueden ofrecer pautas y prácticas trasladables a otros centros de Formación Profesional europeos.

La bibliografía relativa a la creación de empresas en centros de formación es es-

casa, centrada casi exclusivamente en experiencias universitarias, y consistente mayormente en publicaciones de ponencias de congresos y foros en los que profesores y responsables de viveros universitarios intercambian buenas prácticas (MENESES, J., 2001; RUBÍ, M., 2001; TORNATZKY et al., 2002; CHIESA, V. y PICCALUGA, A., 2000; LEICEAGA, X., 2001; LÓPEZ, J., 2001; ULLASTRES, C., 2001; MADRI+D, 2000). Algunos de los resultados de estas investigaciones son fácilmente trasladables a los centros de Formación Profesional de nuestro entorno, tal y como se recoge más adelante en algunos casos analizados en este trabajo. Las principales líneas de investigación de estas publicaciones son las siguientes:

Obstáculos de investigadores y profesores como emprendedores (Tuominen, M. 2000; Churchwell, T. L. 2000; de la Sota, D. 2000; Blanco, A., 2000; Meneses, J. 2001).

Problemas de financiación de las nuevas empresas, captación de recursos financieros vía capital riesgo, o financiación de



las nuevas empresas por parte de las propias universidades (Sandelin, J. 2000; Numark, C. I., 2000; Churchwell, T. L. 2000; Cullen, K. 2000; López, J., 2001; Ullastres, C., 2001; Tornatzky et al., 2002).

Infraestructuras, incubadoras, parques tecnológicos, medios humanos, formativos y financieros de que disponen algunas universidades, para el apoyo de iniciativas empresariales. (Sandelin, J. 2000; Cullen, K. 2000; Rubí, M., 2001; López, J., 2001; Ullastres, C., 2001; Tornatzky et al., 2002).

Uso de las asociaciones de la universidad con empresas e instituciones del entorno, para el establecimiento de redes que vinculen a investigadores, emprendedores, proveedores e inversores. (Numark, C. I., 2000; Sandelin, 2000; Tornatzky et al., 2002).

Importancia del liderazgo y la cultura corporativa de la universidad para el éxito o fracaso de distintos programas de apoyo a la creación de empresas. (de la Sota, D., 2000, Meneses, J., 2001; Rubí, M., 2001; Tornatzky et al., 2002; Leiceaga, X., 2001; Ullastres, C., 2001).

Para llevar a cabo nuestra investigación hemos recogido la información relativa a las experiencias de creación de empresas en distintos centros, mediante la realización de un cuestionario<sup>(5)</sup> enviado a 72 centros de Formación Profesional vascos<sup>(6)</sup>, y a través de entrevistas semi-directivas mantenidas con distintos directores de centros encuestados y entrevistados, sólo tres afirman que la creación de empresas no es un objetivo del centro. Casi la mitad de los centros se limita a fomentar el espíritu emprendedor de los alumnos, cerca de un tercio cuenta con la ayuda de distintas agencias de desarrollo comarcal, asociaciones empresariales o instituciones dedicadas a la creación de empresas, y seis centros cuentan con programas propios de creación de empresas.

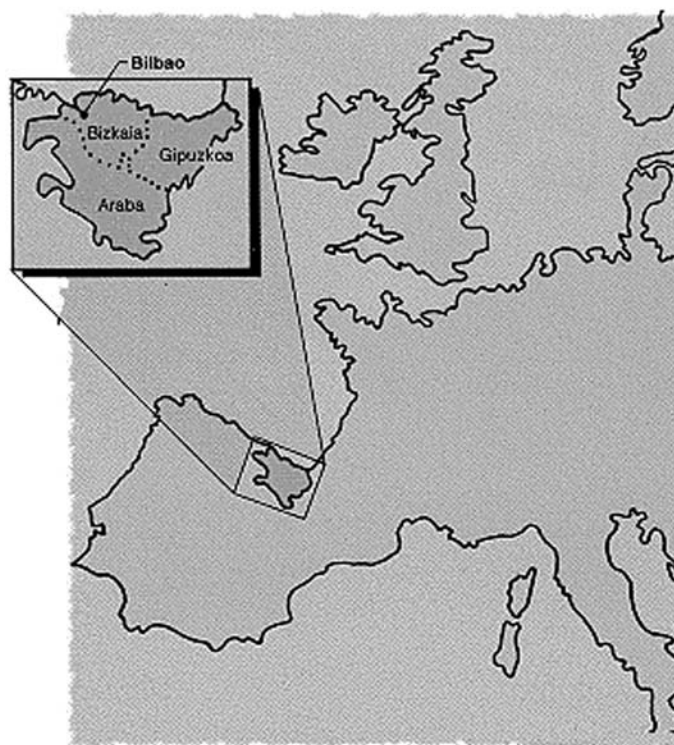
Los centros reflejados en el Cuadro 1 se distribuyen geográficamente en las tres provincias que conforman la Comunidad Autónoma Vasca: Bizkaia, Gipuzkoa y Araba (gráfico 2).

### 3. Apoyo a la creación de empresas por alumnos en centros de FP vascos.

En los últimos años, algunos centros de Formación Profesional han desarrollado distintos programas para fomentar el espí-

## Comunidad Autónoma del País Vasco.

Gráfico 2:



ritu empresarial de sus alumnos y apoyar a éstos en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales. Tal y como se puede ver en la siguiente tabla, de los directores de centros encuestados y entrevistados, sólo tres afirman que la creación de empresas no es un objetivo del centro. Casi la mitad de los centros se limita a fomentar el espíritu emprendedor de los alumnos, cerca de un tercio cuenta con la ayuda de distintas agencias de desarrollo comarcal, asociaciones empresariales o instituciones dedicadas a la creación de empresas, y seis centros cuentan con programas propios de creación de empresas.

El grado de desarrollo de estas experiencias es muy distinto de unos centros a otros, y el resultado en número de empresas creadas y sobre todo en calidad de dichas empresas (tamaño, empleo, facturación, consolidación de mercado) varía en función del rol, de la importancia y de los recursos que los centros confieren a los programas de autoempleo.

(5) Para la obtención de la información hemos utilizado un cuestionario de elaboración propia. Previamente, se realiza un pre-test del propio cuestionario entre algunos de los destinatarios, a fin de evaluar la idoneidad del mismo y la relevancia de sus ítems. El modelo de la encuesta enviada a los centros de formación se encuentra en el Anexo II de Basterretxea et al. (2002).

(6) De una población de 170 centros de Formación Profesional existentes en la Comunidad del País Vasco se seleccionan 72 centros. El motivo de su elección es su integración en las redes IKASLAN (red que engloba al 82,15% de los alumnos matriculados en los centros públicos de Formación Profesional) y a la red HETEL (red que integra a los centros de iniciativa privada más importantes, dónde se concentra el 54,45% de los alumnos matriculados en los centros privados). La elección de la muestra se hizo previa consulta con responsables de la Viceconsejería de Formación Profesional y Educación Permanente del Gobierno Vasco, quienes confirmaron que la muestra era representativa para los objetivos del estudio. Según esta y otras fuentes consultadas, las relaciones entre empresas y centros de



## Apoio de los centros de Formación Profesional vascos a la creación de empresas por alumnos.

Cuadro 2:

	Frecuencia	Porcentaje
Tenemos un programa propio de creación de empresas	6	17,1 %
Colaboramos con alguna agencia de desarrollo o institución especializada en la creación de empresas	10	28,6 %
La creación de empresas no es un objetivo perseguido por nuestro centro	3	8,5 %
No creamos empresas pero fomentamos el espíritu emprendedor	16	45,7 %

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y entrevistas a directores de centros.

su viabilidad, son dirigidos a las agencias e instituciones especializadas en el apoyo a promotores empresariales<sup>(8)</sup>. Éstas serán las que apoyen a los promotores en el caso de que el proyecto empresarial siga adelante, y los centros de formación no suelen conceder un apoyo sistemático y significativo a las empresas nacientes. Únicamente, en algunos casos se cede a los alumnos una oficina a un precio bajo, el uso temporal de algunas máquinas u ordenadores y se les proporciona la tutoría de un profesor.

Entre los centros encuestados el 75 % se limita a la estrategia de sensibilización mencionada -por sí mismos o con ayuda de otras instituciones-, una estrategia que no da prácticamente lugar a la creación de empresas. De los 26 centros que englobaríamos en esta categoría, sólo 3 afirman que sus alumnos han creado empresas en los últimos seis años: Jesús Obrero (Araba), San Jorge (Bizkaia) y Hernani Institutoa (Gipuzkoa). El centro San Jorge de Santurce, en colaboración con la Fundación DEMA-Enpresa Gara-pena y otras instituciones, lleva a cabo esta labor de ayuda a los promotores mediante la realización del análisis de viabilidad del proyecto empresarial. De esta manera, se han creado 12 empresas pequeñas de las cuales continúan con su actividad 7. Según datos facilitados por Hernani Institutoa, sus alumnos han creado de 1995 a 2000, 17 empresas que han generado 56 puestos de trabajo.

A nuestro juicio, no se debería considerar como un aspecto negativo el hecho de que no se haya creado ninguna empresa en el 90% de los centros que optan por esta vía de la sensibilización. Esto no significa que dichos programas de fomento del espíritu empresarial sean un fracaso. Su eficacia y eficiencia no hay que medirla en base a la creación inmediata de empresas, sino teniendo en cuenta un mayor número de indicadores a medio o largo plazo. En primer lugar, tal y como subrayan algunos de los directores entrevistados, el fomento de la cultura emprendedora no sólo sería válido para aquellos que quieran optar por el autoempleo, sino que repercutirá positivamente en la capacidad de emprender e innovar de los alumnos en sus futuros puestos de trabajo por cuenta ajena. Por otro lado, tal y como se refleja en ARAUJO et al. (2001),

formación que queríamos evaluar (formación continua, formación ocupacional, formación bajo demanda, investigación, participación empresarial en órganos de gestión de los centros, ayudas económicas o en maquinaria a los centros, creación de empresas,...), se centran casi exclusivamente en la muestra de 72 centros.

(7) La *Entrevista semi-dirigida* se ha realizado en 8 centros públicos y 8 centros privados, todos ellos de Formación Profesional. También, se ha entrevistado a los tres directores de IKASLAN así como al presidente de HETEL y a su antecesor en el cargo.

(8) A destacar los casos en los que la colaboración es continua y habitual como el centro de Usurbil, con el Centro de Empresas e Innovación CEI SAIOLAN, Diocesanas con la Asociación de Jóvenes Empresarios Vascos AJEBASK y con la agencia de desarrollo del Ayuntamiento de Vitoria, numerosos centros de Bizkaia con DEMA, el centro del Txorierrri con una empresa denominada I+D,...

Para una mejor comprensión de las distintas experiencias de apoyo a la creación de empresas, dividiremos éstas en dos grupos: en el primero incluiremos las experiencias centradas en la sensibilización y fomento del espíritu emprendedor, que en algunos casos dan lugar a la creación de pequeñas empresas; el segundo estará integrado por aquellas experiencias que han supuesto un mayor compromiso del centro con los alumnos promotores, y que han permitido crear más y mayores empresas.

### 3.1. Actividades de sensibilización y creación de microempresas.

La mayor parte de las actividades de apoyo a la creación de empresas desarrolladas en los centros de Formación Profesional se limitan a actividades de sensibilización y fomento de la cultura emprendedora. Se trata de impulsar el espíritu empresarial de los alumnos, mediante charlas y cursos que imparten, bien profesores del centro, miembros de agencias de desarrollo, instituciones públicas ligadas a la creación de empresas, o bien asociaciones empresariales. Si como consecuencia de estas actividades de sensibilización, los alumnos tienen inquietud por crear una empresa o quieren estudiar



aunque los alumnos de Formación Profesional no materialicen una idea empresarial que han desarrollado en el aula, es probable que las actitudes que se desarrollen en el centro favorables a la creación de empresas, se traduzcan en nuevas empresas en un futuro, cuando esos promotores sean más maduros. Esta misma opinión es expresada por distintos directores de centros de Formación Profesional entrevistados.

Los centros que han elegido esta vía de apoyo a la creación de empresas aducen fundamentalmente dos razones para no pasar a un estadio superior de colaboración y ayuda a los alumnos promotores de empresas:

a) La inserción laboral de los alumnos de Formación Profesional en general es alta, lo cual supone una escasa vocación empresarial.

b) Se desea evitar una duplicidad de los servicios de ayuda a emprendedores. Algunos centros no entienden que su labor deba ser la de agentes de desarrollo, duplicando así los servicios de agencias que funcionan bien en la actualidad.

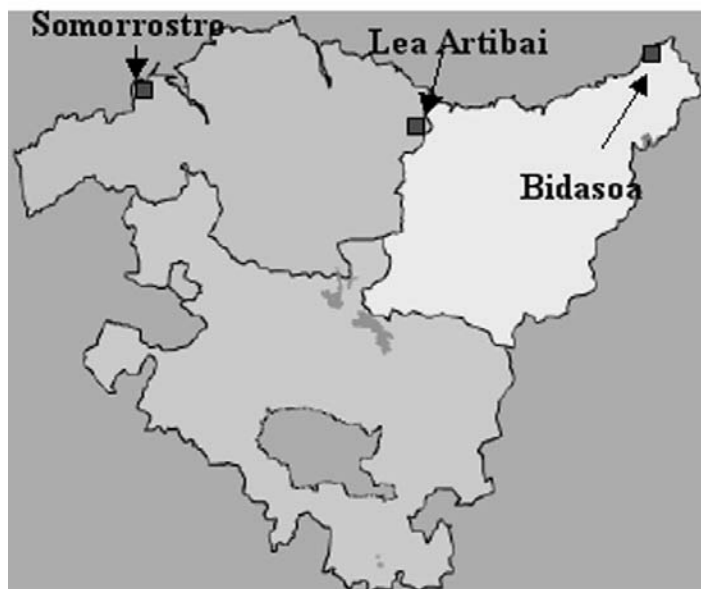
En nuestra opinión, el hecho de que existan agencias de desarrollo eficaces en el entorno de los centros no tendría que ser un impedimento para que éstos asuman un rol más activo en el apoyo a iniciativas empresariales de los alumnos.

### 3.2. Empresas creadas con la “tracción” del centro de Formación Profesional y de las empresas del entorno.

Existe un grupo reducido de centros de formación que ha desarrollado programas de creación de empresas más allá del fomento del espíritu emprendedor, y que están dando lugar al nacimiento de empresas con una estructura y nivel de empleo inicial importantes. Estas serían las experiencias de los centros privados Lea Artibai y Somorrostro, y del centro público Bidasoa, centros cuya localización geográfica queda detallada en el gráfico 3:

Las experiencias de estos tres centros tienen muchas similitudes con algunas experiencias universitarias de creación de empresas. Los aspectos en común de las tres experiencias serían los siguientes:

### Gráfico 3: Localización de los centros de Formación Profesional Somorrostro, Lea Artibai y Bidasoa en la Comunidad Autónoma Vasca.



- La estrecha relación de los centros de formación con las empresas del entorno, relación que les permite detectar cuales son las necesidades insatisfechas y si existen posibilidades de subcontratación. Así, muchos contactos iniciales con empresas clientes e incluso las ideas de negocio que luego han prosperado no han surgido de los propios promotores, sino del personal del centro de formación<sup>(?)</sup>.

- El apoyo a la creación de empresas es sentido como un objetivo importante y está sólidamente enraizado en la cultura corporativa de los centros. Si algunas investigaciones destacan que las universidades exitosas en los programas de creación de empresas entienden estos programas como importantes, respetables y centrales a lo que es la universidad, (de la Sota, D., 2000; Meneses, J., 2001; Rubí, M., 2001; Tornatzky et al., 2002; Leiceaga, X., 2001; Ullastres, C., 2001), podemos decir lo mismo respecto a los centros de Formación Profesional de Lea Artibai, Somorrostro y Bidasoa.

- La tutorización, el apoyo y acompañamiento prolongado a los promotores por parte de los profesionales del centro. Los

<sup>(?)</sup> El establecimiento de redes que vinculen a investigadores, emprendedores, proveedores e inversores también es un factor considerado clave en las investigaciones sobre creación de empresas en universidades. Este establecimiento de redes es más fácil de conseguir si la universidad es muy activa en distintas asociaciones con las empresas e instituciones de su entorno. (Numark, C. I., 2000; Sandelin, 2000; Tornatzky et al., 2002). La diferencia principal respecto a los centros de Formación Profesional que aquí se analizan, es que éstos usan estas redes para buscar ideas y clientes, mientras que las universidades las utilizan prioritariamente para buscar financiación y para depurar y contrastar la idea de negocio antes de lanzarse al mercado.



centros de formación cuentan con personal dedicado a la promoción de empresas y además apoyan con su equipamiento, maquinaria e infraestructura a los alumnos promotores.

- Fomento del espíritu empresarial estableciendo medios para que los alumnos del centro puedan ver, aprender, valorar e imitar a los ex-alumnos que están creando una empresa o la han creado con éxito.
- Aunque los sectores económicos predominantes en las comarcas de influencia de los tres centros difieren considerablemente, el entorno económico de los tres presenta ciertas debilidades que empujan a los centros a una política más activa en el apoyo a nuevas empresas<sup>(10)</sup>. Según TORNATZKY, et al. (2000), algo similar sucede en las universidades estadounidenses<sup>(11)</sup>.

### 3.2.1. La experiencia del centro de Formación Profesional de Lea Artibai.

La Escuela Técnica de Lea-Artibai (Bizkaia) es un centro con entidad de cooperativa integral y sin ánimo de lucro. Además de impartir Formación Profesional reglada, continua y ocupacional, imparte el Bachillerato y en los últimos años ha comenzado a ofertar titulaciones universitarias. Desde la configuración de este centro como cooperativa (año 1976) pertenece al Grupo Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). Este Grupo está integrado por más de 150 empresas y se ha consolidado como la mayor corporación industrial del País Vasco y la séptima de España (Mondragón Corporación Cooperativa, 2002). La relación de Lea Artibai con las empresas del entorno no se limita a las empresas de su corporación, y se materializa en la impartición de un gran volumen de horas de formación continua, en la prestación de servicios tecnológicos, en la participación de distintas empresas en sus órganos de gestión y en la consecución de significativas ayudas económicas de las empresas.

El apoyo a la creación de nuevas empresas con el apoyo de centros de formación es parte clave de la cultura corporativa de Mondragón Corporación Cooperativa<sup>(12)</sup> y del centro de Lea Artibai. La importancia que se concede en Lea Artibai

al desarrollo de nuevas actividades empresariales se refleja incluso en la misión del propio centro, donde se pone a un mismo nivel este objetivo y otros objetivos educativos (Lea Artibai Ikastetxea, 2002).

A mediados de los noventa, se vislumbraba la creación de una Agencia de Desarrollo Comarcal en Lea Artibai. Ante el fracaso de la iniciativa, la Escuela de Formación Profesional impulsó una Fundación con la participación del Ayuntamiento de Markina y otros ayuntamientos de la zona con el fin de apoyar la creación de empresas en la comarca.

Ciertos servicios que ofrece la Fundación a los promotores empresariales son similares a los que ofrecen otras instituciones: locales, luz y teléfono gratuitos, una beca de 360 euros al mes a los promotores, orientación y tutoría, ... Las diferencias respecto a otras instituciones dedicadas a la promoción de empresas radican en las sinergias existentes entre la Fundación y el centro de Formación Profesional de Lea Artibai. La estrecha relación de este centro con las empresas del entorno y la utilización de la infraestructura y maquinaria del centro de formación para esas nuevas actividades empresariales, permiten la creación y consolidación de empresas que por su tecnología y mercado, no podrían constituirse en una agencia de desarrollo convencional.

“Es diferente a pasar por una Agencia, ya que si los promotores tienen un proyecto técnico, en nuestro centro disponen del material y la maquinaria necesaria. Sobre todo, lo más valioso que tienen es la conexión con las empresas del entorno que son sus clientes potenciales. Esta es la mayor ventaja frente a una Agencia de Desarrollo.” (ARIZMENDI, M.)<sup>(13)</sup>

Hasta el momento se han constituido 5 empresas, y en la actualidad son 9 las que están en el vivero empresarial, con proyectos diversos como fabricación de muebles, catamaranes, inyección de plástico, moldes de prototipado rápido, aluminio, o derivados alimenticios de pescado<sup>(14)</sup>.

El apoyo del centro de formación al desarrollo de nuevos proyectos empresariales sigue el proceso recogido en el cuadro 4:

<sup>(10)</sup> El entorno económico del centro Somorrostro se ha visto afectado por las sucesivas crisis de las grandes industrias del sector metalúrgico y naval de la Margen Izquierda de Bilbao. En el caso del centro Bidasoa, además de la crisis de algunas industrias tradicionales del entorno, la desaparición de las fronteras europeas motivó que también desaparecieran muchos puestos de trabajo ligados a actividades aduaneras en los 90. Por último en el caso de Lea Artibai, el fomento de nuevas empresas se entiende como una manera de promocionar económicamente una comarca débilmente industrializada.

<sup>(11)</sup> Exceptuando el caso de Stanford, aquellas universidades que sobresalen en su contribución al desarrollo económico regional son estimuladas por economías regionales o estatales adversas.

<sup>(12)</sup> De hecho, la primera empresa de este grupo empresarial fue creada en 1956 por cinco alumnos procedentes de la Escuela Profesional, en la actualidad la Escuela Politécnica Superior de Mondragón, apoyados por su director D. José María Arizmendiaretta. Otras empresas del grupo han surgido posteriormente en colaboración con distintos centros formativos del grupo.

<sup>(13)</sup> Entrevista el 16/07/2001 con Markel Arizmendi, director de HETEL (red que integra los centros de iniciativa social), y responsable del vivero de empresas y de la ingeniería de Polímeros de Lea Artibai.

<sup>(14)</sup> Este es el único caso de los que hemos analizado en el que la promotora del proyecto es una profesora del centro, algo que es más habitual en el ámbito universitario teniendo en cuenta las experiencias que se relatan en distintas publicaciones y la importancia que éstas conceden a los obstáculos de investigadores y profesores como emprendedores (Tuominen, M. 2000; Churchwell, T. L. 2000; de la Sota, D. 2000; Blanco, A., 2000; Meneses, J. 2001)



Tal y como se observa en el cuadro 4, el proceso comienza y termina con medidas de fomento del espíritu empresarial y la atracción de nuevos promotores. Además de cursos de motivación-sensibilización<sup>(16)</sup> que también se imparten en la mayoría de los centros, se realiza un concurso de ideas empresariales y se traslada a los alumnos información sobre los proyectos empresariales en marcha<sup>(17)</sup>. De hecho, en la última fase del proceso, los promotores que han creado o están creando empresas en el centro se comprometen a fomentar la cultura empresarial en la Comarca.

Frente a la manifestación de muchos directores de centros de Formación Profesional, por la cual es difícil motivar a los alumnos para que creen una empresa cuando los niveles de ocupación son altos, en el centro de Lea Artibai consideran que las claves para lograr esta motivación están en la selección de alumnos con un alto grado de creatividad<sup>(18)</sup>, en reconducir su potencial hacia la creación de empresas, y en el estímulo de emulación que provocan sobre los alumnos los promotores empresariales presentes en el centro de formación.

“A lo largo del tiempo, encontramos un porcentaje de gente que es creativa, necesita crear, puede ser creatividad a nivel cultural, social o empresarial, pero existe gente que tiene esas cualidades. Si somos capaces de detectar a gente creativa, que trabaja a esos niveles y de encauzarles por la vía de la creación de empresas, que vean que el centro les da posibilidades para que sean creativos y creen una empresa, estamos logrando el objetivo. Si el centro de formación actúa como faro de atracción y sus alumnos más creativos ven que otros jóvenes están desarrollando proyectos empresariales en el propio centro, estamos favoreciendo el camino a esos alumnos.” (Arizmendi, M.)<sup>(19)</sup>

También la segunda fase del proceso de creación de empresas recogido en el cuadro 4 tiene una particularidad destacable. Lea Artibai mantiene acuerdos de colaboración con distintas empresas del entorno para la generación de ideas empresariales. Así, en algunas ocasiones la idea de negocio no ha surgido de los propios promotores, sino como una sugerencia del centro, debido a su relación con las empresas:

### Cuadro 3: Creación de empresas en el centro de Formación Profesional de Lea Artibai.<sup>(15)</sup>

	1998	1999	2000
Nº de empresas creadas	1	2	2
Nº de empleos generados	9	7	9

Fuente: Elaboración Propia

“El centro de Formación Profesional, mantiene una relación casi diaria con las empresas, a nivel de formación en el centro de trabajo, formación continua, servicios a empresas,..etc. Esto posibilita una dinámica de conocimiento mutuo, gracias a la cual se determinan segmentos y sectores de posibles subcontrataciones por parte de las empresas. Partimos de la idea de que si el centro es dinámico, y posee un alto conocimiento de las empresas, se pueden detectar nuevos segmentos de empleo y de producto.” (Arizmendi, M.)<sup>(20)</sup>

Un ejemplo claro de creación de empresas en base a necesidades detectadas por el centro entre compañías del entorno lo constituye una empresa de moldes para inyección de plástico presente en el vivero:

“A través de nuestra relación con empresas como Maier, Cicaucho, Alzola, se calculó que subcontrataban más de 12 millones de euros anuales en moldes a Portugal. Se vio la posibilidad de crear una empresa, pero un estudio indicaba que el punto más débil era la ausencia de gente formada en moldes. El centro asumió este reto, impartimos una formación específica en moldes, pero la siguiente barrera era que no existía un grupo promotor empresarial. Tras realizar varias gestiones, hace tres años se creó un grupo promotor con gente joven que estaba trabajando en otras empresas, e ilusionada con esta nueva idea empresarial. En la actualidad este grupo está formado por nueve o diez personas, y en el plazo de un año dejarán el vivero de empresas con un volumen anual de facturación de aproximadamente 180.000 euros.” (Arizmendi, M.)<sup>(21)</sup>

<sup>(15)</sup> En la actualidad son 9 las empresas presentes en el vivero del centro de FP de Lea Artibai

<sup>(16)</sup> El centro da un curso de auto-empleo a sus alumnos de 16 horas de duración, dedicando 2 horas a la motivación y sensibilización, y el resto a definir los pasos a seguir en la definición de un proyecto empresarial. El centro ofrece un curso parecido aunque de una duración de 28 horas, a promotores de fuera del centro.

<sup>(17)</sup> Esta información se traslada mediante la revista interna del centro, en las aulas, en los seminarios de motivación y sensibilización, y de un modo informal mediante el contacto diario en el centro entre alumnos y promotores.

<sup>(18)</sup> A este respecto, cabe señalar que algunos centros de Formación Profesional de la red privada HETEL, han desarrollado y están implantando un programa denominado “Sormen-Grea” para desarrollar la creatividad de los alumnos. Ver (BASTERRETxea, et al., 2002)

<sup>(19)</sup> *Op.cit*

<sup>(20)</sup> *Ibidem*

<sup>(21)</sup> *Ibidem*



**Cuadro 4:**

## Proceso básico de desarrollo de los proyectos empresariales en Lea Artibai

- 1. Atraer promotores potenciales**
  - 1.1. Dentro del propio Centro
    - 1.1.1. Curso de motivación-sensibilización
    - 1.1.2. Información regular sobre los proyectos empresariales
    - 1.1.3. Concurso de ideas empresariales
  - 1.2. Fuera del Centro
    - 1.2.1. Concurso de iniciativas empresariales
    - 1.2.2. Convocatoria de formación para emprendedores
- 2. Identificar ideas empresariales**
  - 2.1. Formación en torno a pasos a dar para crear una empresa
  - 2.2. Acuerdos de colaboración con empresas
- 3. Definir la idea**
  - 3.1. Recoger datos del promotor
  - 3.2. Descripción general de la idea
- 4. Decidir el tratamiento a dar a la idea**
  - 4.1. Contraste con los criterios básicos para valorar una idea empresarial
- 5. Desarrollo de la idea**
  - 5.1. Organización del proyecto
  - 5.2. Asesoramiento adaptado a las necesidades de la idea
- 6. Plan de Empresa**
  - 6.1. Desarrollo de los contenidos básicos
  - 6.2. Asesoramiento adaptado al caso concreto
  - 6.3. Acuerdos de colaboración con BBK Gazte Lanbidean, BEAZ...
- 7. Compromisos a largo plazo**
  - 7.1. En lo referente a la contratación del personal
  - 7.2. Compromiso para potenciar la cultura empresarial en la Comarca

Fuente: Centro de Formación Profesional de Lea Artibai.

vorecer el éxito de las nuevas empresas. La experiencia laboral previa permite a los promotores adquirir conocimientos técnicos, habilidades comerciales y organizativas, y establecer relaciones dentro de la empresa en la que han trabajado, con sus clientes y proveedores. Estos conocimientos, habilidades y relaciones favorecen y ayudan al promotor en la toma de decisiones empresariales (Codex, 1998; de la Sota, 2000)

Esta relación con empresas del entorno con necesidades de subcontratación, permite que las nuevas empresas surjan para hacer frente a una necesidad real y con unos clientes iniciales importantes. Cuando la necesidad de subcontratar o el interés de una empresa por contar con un proveedor en sus cercanías es grande, puede colaborar con el centro de Formación Profesional y con los promotores en la puesta en marcha del proyecto empresarial. Por ejemplo, la empresa Maier, S.Coop ha llegado a facilitar alguna máquina a promotores de empresas del centro de Lea Artibai que posteriormente se han convertido en sus proveedores. Además estos promotores han realizado estancias de seis meses de duración en la propia Maier S. Coop, logrando de esta manera un conocimiento profundo de las necesidades de su primera empresa cliente<sup>(22)</sup>.

Este tipo de empresas encaja en la concepción más pura de Spin-off, cumpliéndose los requisitos fundamentales definidos por la Unión Europea a través de la EBN (European BIC Network):

- creación de una nueva unidad de actividad económica, surgiendo desde una o más unidades existentes.

- generación de una nueva actividad, bien creando un nuevo negocio autónomo, o activando un nuevo producto o servicio.

- medidas de apoyo por parte de la organización "madre".

Frente a otras experiencias en las que una empresa colabora en la creación de otra, subcontratándole alguna función o actividad, las actividades de Spin-off impulsadas en el centro de Lea Artibai en colaboración con algunas empresas del entorno, están suponiendo la realización de

<sup>(22)</sup> A este respecto cabe hacer alguna analogía con experiencias universitarias de creación de empresas como las de la Universidad de Stanford. Para este caso, NUMARK, C. I. (2000), destaca la importancia de algunas empresas de Silicon Valley como HP, a las que denomina "empresas ancla o de sustento" que han formado a nuevos empresarios y han fomentado el espíritu emprendedor.

Cabe destacar, que para el desarrollo de esta nueva empresa, el centro de Lea Artibai no ha recurrido a alumnos del centro o recién titulados, sino a ex-alumnos en activo, para que dejen sus puestos de trabajo y se conviertan en empresarios. Este perfil de empresarios coincide con el que representantes de la patronal vasca CONFEBASK y la vizcaína CEBEK proponen como receptores de las ayudas a la creación de empresas (ver ARAUJO et al, 2001, p. 322). Distintas investigaciones relativas al perfil de los empresarios, confirman que la experiencia laboral de los promotores puede fa-



nuevos productos y servicios en la comarca, contribuyendo así a un desarrollo local importante y a una generación de empleo mucho mayor que en los casos simples de subcontratación.

Durante el tiempo que los promotores no deciden constituirse como empresa, es el centro el que factura a través de una sociedad llamada "Insertec". El dinero que se va generando por la actividad es custodiado por el centro hasta que los promotores consiguen crear su empresa.

Las empresas que se crean en el centro Lea Artibai, cuentan con la ventaja añadida de que pueden hacer uso de las instalaciones y de la maquinaria del propio centro en su actividad productiva. Dados los elevados niveles de inversión que exigen algunas iniciativas empresariales, esta posibilidad de usar la infraestructura del centro de formación supone un apoyo clave para los promotores. Gracias a la protección y ayuda del centro, pueden aplazar temporalmente la realización de inversiones, trabajar para empresas utilizando la maquinaria del centro, y analizar en profundidad la viabilidad real del negocio, realizando un producto para un cliente sin incurrir en excesivos riesgos<sup>(23)</sup>. Según los responsables del centro de formación y del vivero empresarial, esta utilización de la maquinaria del centro por parte de los promotores empresariales, puede ser también ventajosa para la actividad formativa. Contribuye positivamente en la medida en que ofrece posibilidades de prácticas, permite llevar al aula distintos problemas técnicos y de gestión que esos promotores están encontrando, para desarrollar la creatividad de los alumnos, y también para la aplicación práctica de distintas asignaturas.

En Lea Artibai enfocan este apoyo a la creación de empresas como una medida de promoción económica de la comarca, que aún cuenta con cerca de un 20% de su población ocupada dedicada a la agricultura y la pesca. La intención del centro es generar 15 empresas hasta el 2006 y contribuir así a fortalecer el tejido empresarial de la zona a medio y largo plazo. Este fortalecimiento beneficiará también al centro, pues como se observa en la última fase del proceso recogido en el cuadro 4, las nuevas empresas asumen un compromiso a largo plazo para aco-

ger alumnos en prácticas y contratar personal proveniente del centro.

El deseo de la Asociación de centros de Formación Profesional de iniciativa privada HETEL es difundir esta experiencia y otras como la del centro de formación de Somorrostro a otros centros, no sólo de su asociación, sino también a centros públicos pertenecientes a la Red Integral de Centros de Formación Profesional de Euskadi<sup>(24)</sup>. Muchos de los directores que hemos entrevistado, tanto de centros públicos como privados, han visitado el centro de Lea Artibai para conocer de primera mano su experiencia, y las acciones de benchmarking están facilitando el intercambio, la imitación y adaptación de estas experiencias entre los centros.

### 3.2.2. La experiencia de creación de empresas en el centro de Formación Profesional de Somorrostro.

El centro de Formación Profesional de Somorrostro (Bizkaia), de iniciativa privada, es un centro de gran dimensión, que atiende a más de 5.000 alumnos entre enseñanza reglada, formación continua y ocupacional. Sus lazos con las empresas del entorno son sólidos y numerosos. Así, además de impartir un gran volumen de horas de formación continua, ha creado dos sociedades (GEHILAN y LABORADOMO) para prestar diversos servicios a las empresas, y está creando una fundación para posibilitar la participación empresarial en los órganos de gestión del centro.

El origen de las políticas de apoyo a la creación de empresas en el centro de Formación Profesional de Somorrostro se encuentra en una visita a una experiencia de creación de microempresas en Turín, organizada por la Diputación Foral de Bizkaia en 1992. Tras esta visita, el centro opta por fomentar el espíritu emprendedor y apoyar la creación de empresas por parte de los alumnos:

"El espíritu emprendedor es un activo para cualquier sociedad. Si fomentamos ese espíritu, podemos conseguir que los alumnos creen nuevas empresas, o bien que aquellos que se insertan en otras empresas lo hagan como personas emprendedoras. Además de fomentar ese espíritu, queremos apostar por la creación real de

<sup>(23)</sup> En la bibliografía analizada, sólo hemos encontrado una referencia expresa a una política similar. Sería la de la Universidad de Stanford, donde se realiza un préstamo del equipamiento cuando la universidad no lo está utilizando, pagando los promotores los costes operativos de dicho equipamiento (SANDELIN, J., 2000)

<sup>(24)</sup> La Red Integral de Centros de Formación Profesional engloba aquellos centros que ofrecen además de los ciclos formativos, formación continua y ocupacional.



empresas. Nos parece una apuesta y un camino minoritario, porque la mayoría de la gente aspira a ser empleado de una empresa, pero también es un salto cualitativo.” (RUIZ, M.)<sup>(25)</sup>

El programa de ayuda a los emprendedores que se sigue en Somorrostro, cuenta con la colaboración de distintas entidades dedicadas a la promoción de empresas en Bizkaia (DEMA, Cámara de Comercio, CEDEMI y BBK Gaztelanbidean), y según los datos facilitados por la dirección del centro, en el período comprendido entre 1995 y 2000 ha contribuido a la creación de una veintena de empresas y a la generación de 120 empleos.

La metodología que se sigue en el centro de Somorrostro para apoyar la creación de empresas consta de tres fases: motivación, formación y lanzamiento.

1.- Motivación: En esta fase, se pretende fomentar el espíritu emprendedor, y para ello los alumnos pasan por cursos y charlas impartidos por empresarios, profesionales del centro o instituciones con las que el centro tiene relación. Además de estas charlas, el centro convoca concursos de ideas empresariales e intenta que alumnos o ex-alumnos que han optado por la vía del autoempleo también cuenten su experiencia, en la medida en que estas experiencias tienen un efecto motivador mayor. Tras esta fase de motivación, aproximadamente un 10% del alumnado está dispuesto a pasar a la siguiente fase de formación.

En la actualidad, el centro de Somorrostro está modificando en profundidad esta fase de motivación, para poner en funcionamiento a partir del curso 2002-2003 una línea transversal denominada “Taller del empresario” para el fomento del espíritu emprendedor desde edades tempranas:

“Nosotros no creemos que el espíritu emprendedor haya que empezar a fomentarlo en el último curso de Formación Profesional o de la carrera universitaria. Creemos que hay que educar esa dimensión emprendedora de la persona desde la ESO (Educación Secundaria Obligatoria). Tras conocer otras experiencias interesantes, hemos hecho un diseño curricular en el que hay una metodología para ir educando el espíritu emprende-

dor de las personas, pero desde los 12-13 años. Progresivamente, se trata de ir intensificando la formación para que cuando lleguen a los 20 años, sean personas emprendedoras que con la formación y con los recursos necesarios, si quieren puedan poner en marcha una idea empresarial.” (RUIZ, M.)<sup>(26)</sup>

Este Taller del empresario” consiste en 18 horas de formación, la elaboración y puesta en común de proyectos empresariales y la maduración de una idea que podrá ser desarrollada en posteriores fases formativas.

2.- Formación: Los alumnos que tras superar la fase de motivación quieren seguir en el programa, reciben una formación teórico-práctica, se realizan estudios de viabilidad, estudios de mercado, un plan financiero,...etc.

“Al año venimos formando en torno a 50 personas, y realizamos 12 ó 13 estudios de viabilidad. En total se habrán hecho entre 80 y 100 estudios de viabilidad, y de las empresas que se han creado mantienen su actividad alrededor de 14.” (RUIZ, M.)<sup>(27)</sup>

3.- Lanzamiento: Al igual que en otros centros, la juventud y escasa experiencia de los promotores motiva que la protección que se les ofrece sea mayor que en otras instituciones. Además, la relación del centro de formación con las empresas de su entorno facilita la labor comercial y el acceso a los primeros clientes de los promotores:

“Nosotros acompañamos entre tres y cinco años a las empresas que surgen, que es algo que normalmente otras instituciones no hacen. Por acompañar entendemos proporcionarles clientes, que posteriormente ellos tendrán que ser capaces de mantener. Desde el propio centro intentamos facilitarles su primera cartera de clientes entre las quinientas empresas con las que tenemos una relación habitual.” (RUIZ, M.)<sup>(28)</sup>

Muchas de las ideas que han dado origen a las empresas creadas en Somorrostro no han surgido de los promotores, sino que han sido sugerencias del propio centro de formación. Algunas de estas ideas han sido fruto de la relación del centro con

<sup>(25)</sup> Entrevista el 23/07/2001 con Mikel Ruiz, director del Centro de Formación Profesional de Somorrostro.

<sup>(26)</sup> *Íbidem.*

<sup>(27)</sup> *Íbidem.*

<sup>(28)</sup> *Íbidem.*



empresas e instituciones públicas del entorno:

“Dentro de nuestra perspectiva formal e informal observamos que las grandes empresas, las empresas tractoras, no van tanto por la vía de contratar personal sino de subcontratar actividades. En nuestro entorno, las tres grandes empresas tractoras son PETRONOR, el Puerto de Bilbao y la regasificadora IGCC. Estos proyectos, junto con el de animación sociocultural del “Bilbao turístico” que tenemos que crear y potenciar, son los cuatro frentes tractores de futuro.” (RUIZ, M.)<sup>(29)</sup>

Según la dirección del centro, la mayor dificultad no estaría en la generación de ideas, sino en encontrar alumnos que quieran asumir el riesgo de crear una empresa:

“Tenemos que cambiar la mentalidad de los alumnos y esto es difícil. El equipo de trabajo que se encarga de esto lo tiene como objetivo, pero les cuesta hacer entender a los alumnos que si se juntan 3 ó 4 y forman una pequeña empresa van a tener muchas más posibilidades, si son buenos profesionales, de que les subcontraten e incluso, más estabilidad en el empleo que si van individualmente buscando trabajo.” (RUIZ, M.)<sup>(30)</sup>

### 3.2.3. La experiencia del centro de Formación Profesional de Bidasoa dentro del Programa URRATSBAT.

El centro de Formación Profesional de Bidasoa, situado en Irun (Gipuzkoa), es un Instituto de titularidad pública que ofrece formación reglada, así como formación continua y ocupacional. Este instituto imparte ciclos formativos de Grado Medio y Superior en las ramas profesionales de: Fabricación Mecánica, Madera y Mueble, Electricidad-Electrónica y Edificación y Obra Civil. Los vínculos que mantiene con su entorno empresarial son muy estrechos, fundamentalmente por lo que se refiere a la impartición de formación continua.

La cultura del centro también apoya en este caso la creación de empresas por parte de sus alumnos, a pesar de que este apoyo encuentre algunas dificultades añadidas por el carácter público de este centro de Formación Profesional. La primera

dificultad sería la menor flexibilidad laboral que impide contratar personal específicamente dedicado al fomento de nuevas iniciativas empresariales, un problema que se presenta también en el caso de que un centro público quiera dedicarse a la investigación o a la prestación de servicios a empresas.

Además, los centros públicos pueden encontrar más obstáculos que los centros privados para llevar a cabo algunas acciones. Así, experiencias como las del centro privado de Lea Artibai, en la que los promotores realizan su actividad empresarial utilizando el equipamiento del centro, y donde es el propio centro el que factura mientras los promotores no se constituyen como empresa, serían más difíciles de llevar a cabo en un centro público.

Ante las dificultades especiales con las que se enfrentan estos centros, el Departamento de Educación del Gobierno Vasco ha desarrollado el programa “URRATSBAT”, con el fin de impulsar empresas desde los centros de Formación Profesional públicos con alumnos que han terminado los ciclos formativos. En este programa colaboran distintos centros pertenecientes a la red pública IKASLAN: la escuela de Bidasoa, Tolosa, Bergara y Usurbil en Gipuzkoa, Barakaldo y Erandio en Bizkaia, y Mendizabala en Araba. Para ayudar a los promotores de estos centros hay una metodología estándar definida y una persona dedicada a este fin. Cada centro pretende formar dos grupos con 3-4 alumnos cada uno al año. Durante el último trimestre, estos alumnos pasan por una fase de motivación y generación de ideas empresariales, el programa “URRATSBAT” y los centros de formación prestan su apoyo con una infraestructura de locales y soporte técnico a los promotores durante el tiempo que estudian si su proyecto es viable, y se pretende que transcurrido un año se constituyan y consoliden esas microempresas.

De todas las experiencias de creación de empresas por parte de alumnos que han surgido de URRATSBAT, conviene resaltar la del centro de Bidasoa, no por la creación de un gran número de empresas, sino por el alto volumen de empleo generado en las tres iniciativas empresariales que ha impulsado.

<sup>(29)</sup> *Íbidem*

<sup>(30)</sup> *Íbidem*



Al igual que en los casos analizados de los centros de Somorrostro y Lea Artibai, la tracción del centro de Formación Profesional de Bidasoa y de las empresas del entorno es la base sobre la que se asientan estos proyectos empresariales. Una buena muestra de esto lo constituye la empresa creada en 2000 para trabajar para la empresa fabricante de muebles de cocina "XEY":

"El objetivo de los siete carpinteros era crear una empresa para montar muebles de cocina. La escuela habló con Muebles XEY para crear esta empresa. XEY los ha cogido y los ha formado durante unos cuantos meses enseñándoles los estándares de calidad que exige, qué quiere en el acabado,.... Luego se constituyeron como comunidad de bienes y empezaron a trabajar para XEY montando cocinas en muchos bloques de pisos de distintas ciudades de España." (MUJIKÁ, I.)<sup>(31)</sup>

Ante la dificultad para motivar a los alumnos para que creen empresas en profesiones con pleno empleo, la dirección del centro de Bidasoa considera difícil la tarea, y al igual que los otros dos centros analizados confía en el poder de emulación que ejercen los promotores exitosos sobre el resto de los alumnos. Así, el éxito de experiencias anteriores, puede ofrecer argumentos para convencer a nuevos promotores:

"Prácticamente el 100% de los alumnos se coloca después de realizar las prácticas en empresas. Esto hace difícil que los alumnos quieran crear una empresa, y como en el caso mencionado de los que montan muebles de XEY, estar dispuestos a trabajar durante tres meses recibiendo formación en la empresa cliente sin remunerar. El éxito que están teniendo, y el hecho de que durante estos últimos meses cada uno de estos trabajadores esté ganando entre 3.000 y 3.600 euros al mes, cantidad muy superior a la que obtendrían por cuenta ajena, es un argumento que podemos usar con otros alumnos." (IRURETAGOIENA, J.I.)<sup>(32)</sup>

El recurso al Spin-off o la colaboración con empresas existentes para crear nuevas empresas tiene grandes ventajas, tal y como se ha reflejado en las distintas experiencias analizadas, pero depender de un solo cliente también supone un

grave riesgo para la nueva empresa. En el caso de la empresa creada en Bidasoa, este problema se agravaba por la exigencia de exclusividad realizada por XEY:

"Inicialmente XEY exigió fidelidad a esta empresa. XEY decía que había invertido mucho en la formación de estos siete promotores, que había dedicado a sus mejores profesionales en esta formación, y no les permitía colocar cocinas de otros fabricantes. Con el tiempo esta exigencia se ha relajado." (IRURETAGOIENA, J.I.)<sup>(33)</sup>

En otra de las iniciativas empresariales impulsadas por el centro de Bidasoa, antes de que existiera "URRATSBAT", el propio centro detectó una oportunidad de negocio, generó la idea empresarial y organizó un curso de formación ocupacional con el fin de que desempleados de la comarca pudieran autoemplearse:

"Observamos que muchos de los sofás que se venden en las grandes superficies se fabricaban en Andalucía, y nos planteamos que se podían fabricar también aquí. Organizamos un curso para parados de la zona. Seis de los alumnos, algunos muy mayores y con pocas posibilidades de encontrar empleo, montaron una cooperativa, Tapicerías Txingudi, y se fueron orientando a la fabricación de sofás a medida, sobre todo para yates y barcos, y tuvieron éxito. Han ido creciendo y han surgido otras dos empresas de esa empresa inicial, ocupando ahora a 22 personas." (Iruretagoiena, J.I.)<sup>(34)</sup>

A estas dos empresas cabría añadir una tercera creada a finales de 2001, GEOTOP, formada por cuatro alumnos, que ofrece servicios de geodesia y topografía y que recientemente ha recibido uno de los tres galardones del "Premio Joven Emprendedor del País Vasco" concedido por la Asociación de Jóvenes Empresarios Vascos, AJEBASK. El centro de Bidasoa apoya este proyecto y otros que están en estudio, con el asesoramiento de sus profesionales, y poniendo las instalaciones y material del centro a disposición de los promotores durante un año.

## 4. Conclusiones

1.- El grado de desarrollo de los programas de apoyo a la creación de empresas

<sup>(31)</sup> Entrevista el 26/07/2001 con Iñaki Mujika, director del centro de formación profesional de Usurbil y de la asociación de centros públicos IKASLAN GIPÚZKOA.

<sup>(32)</sup> Entrevista telefónica el 10/02/2002 con Jose Ignacio Iruretagoiena, director del centro de formación profesional de Bidasoa.

<sup>(33)</sup> *Íbidem*

<sup>(34)</sup> *Íbidem*



es muy distinto en los diferentes centros estudiados, y el resultado en número de empresas creadas y sobre todo en calidad de dichas empresas (tamaño, empleo, facturación, consolidación de mercado) varía en función del rol, importancia y recursos que los centros confieren a los programas de autoempleo.

2.- Aunque el fomento del espíritu empresarial no conduzca a la creación de empresas en la mayoría de los centros de Formación Profesional estudiados, este fomento puede generar otros beneficios. Por un lado, el fomento de la cultura emprendedora tendrá a buen seguro un reflejo positivo en la capacidad de emprender e innovar de los alumnos en sus futuros puestos de trabajo por cuenta ajena, y, por otro, aunque los alumnos de Formación Profesional no materialicen una idea empresarial que han desarrollado en el aula, es probable que las actitudes favorables a la creación de empresas que desarrollen se traduzcan en nuevas empresas en un futuro, cuando esos promotores sean más maduros.

3.- El factor más importante para fomentar el espíritu empresarial es el establecimiento de medios para que los alumnos del centro puedan ver, aprender, valorar e imitar a los ex-alumnos que están creando una empresa o la han creado con éxito. El efecto motivador de estas experiencias cercanas es mayor que el que ejercen las vías usadas por la mayoría de los centros estudiados para fomentar la cultura emprendedora: clases o conferencias impartidas por profesores, miembros de agencias de desarrollo, instituciones públicas ligadas a la creación de empresas, o asociaciones empresariales.

4.- Las infraestructuras, incubadoras de empresas o los programas de formación para emprendedores, pueden ser y son fácilmente copiados por otros centros de formación. En cambio, algunos factores que en nuestra opinión son más importantes para explicar el éxito de las iniciativas estudiadas, son mucho más difíciles de imitar. Estos factores serían el establecimiento de redes con empresas e instituciones que sirvan de apoyo a las nuevas iniciativas, y la creación de una cultura favorable al emprendizaje entre profesores, administradores y alumnos del centro de formación.

### Creación de empresas en el centro de Bidasoa.

Cuadro 5:

	1997	2000	2001
Nº de empresas creadas	1	1	1
Nº de empleos generados	22	7	4

Fuente: *Elaboración propia.*

5.- Las experiencias de centros como Lea Artibai, Somorrostro o Bidasoa demuestran que es posible lanzar proyectos empresariales generadores de numerosos puestos de trabajo y riqueza, apoyando estos proyectos en el equipamiento e infraestructura de los centros de Formación Profesional y en la estrecha relación de éstos con las empresas del entorno. El uso del equipamiento del centro permite que los promotores analicen la viabilidad de proyectos industriales, sin incurrir inicialmente en inversiones costosas y arriesgadas. La relación de los centros con las empresas permite detectar necesidades empresariales insatisfechas y posibilidades de subcontratación, de manera que las nuevas empresas surgen para hacer frente a una necesidad real y con unos clientes iniciales importantes. Creemos que estas experiencias pueden servir de base para otros centros de Formación Profesional y universidades interesados en fomentar la creación de empresas.

6.- El perfil de los estudiantes de Formación Profesional reglada no es el más adecuado para impulsar nuevas empresas, debido a su juventud y a su escasa experiencia. Además, el alto nivel de inserción laboral de los titulados profesionales convierte en una tarea difícil la motivación para el autoempleo. Aunque algunas experiencias demuestran que es posible lograr esta motivación y conseguir que alumnos jóvenes creen empresas, varios centros entrevistados abren con éxito su oferta de apoyo a emprendedores de mayor edad, fundamentalmente exalumnos del centro con experiencia laboral, o alumnos de formación ocupacional. Esta apertura a promotores de mayor edad sería recomendable también en los programas universitarios de apoyo a emprendedores.



7.- Aquellos centros de Formación Profesional en los que exista un grupo de alumnos con un perfil inadecuado para gestionar una empresa, pero con una idea viable de negocio, pueden impulsar una nueva empresa y facilitar el empleo de estos alumnos recurriendo a los ejemplos de algunas universidades como Glasgow, Stanford, Chicago o Barcelona. Cuando un miembro de estas universidades tiene una buena idea empresarial, pero carece de habilidades de gestión, la universidad apoya la creación de la empresa pero contratando a un equipo gestor.

8.- Creemos particularmente interesante exportar las experiencias de Spin-off desarrolladas en algunos centros estudiados. Si bien estas experiencias se han realizado en colaboración con empresas en expansión y creando nuevos productos y servicios, la literatura de Spin-off indica que iniciativas de este tipo, pero con un perfil más defensivo, pueden ser apropiadas en empresas en crisis. Como alternativa al despido de muchos profesionales altamente capacitados y con larga experiencia en distintos sectores actualmente

en crisis, las instituciones públicas que apoyan la creación de empresas, junto con los centros de formación y las empresas afectadas, podrían impulsar programas para incentivar y motivar la creación de empresas por parte de estos profesionales.

9.- Algunos programas de apoyo a la creación de empresas en centros de Formación Profesional, como el programa URRATSBAT del Gobierno Vasco, apoyan prioritariamente a los promotores de especialidades con una mayor dificultad de inserción laboral. Creemos que este enfoque no es el más adecuado y que el fomento y apoyo a nuevas iniciativas empresariales debe basarse en el potencial de mercado y capacidad de crear empresas fuertes y competitivas, y no sólo en el apoyo a promotores con baja posibilidad de encontrar empleo por cuenta ajena. Si los centros quieren apostar realmente por el autoempleo y prestigiar la creación de empresas entre los alumnos, no creemos conveniente presentar esta vía como una opción prioritaria para los alumnos de especialidades con bajo nivel de inserción laboral.

#### Bibliografía

**Albert, C. Juárez, J.P., Sánchez, R., y Toharia, L.** (2000): "La transición de la escuela al mercado de trabajo en España: años noventa", en *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 42-58.

**Alonso García, M.A.** (2000): "Tipos de Formación Profesional: percepción de la utilidad." En *Formación Profesional. Revista Europea*. Nº 19, pp. 54-63

**Araujo, A., Basterretxea, I., González, A. Saiz, M., Simón, L.** (2001): *Situación del empleo en Bizkaia: estrategias para afrontar el paro*. Ed. Universidad del País Vasco.

**Ayerbe, M. y Buenechea, E.** (2000): "La cultura del trabajo y la actitud emprendedora en el ámbito profesional de la CAV", en *Cuadernos Sociológicos Vascos*, nº 3. Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria Gasteiz.

**Basterretxea, I., González, A., Saiz, M., Simón, L.** (2002): *Colaboración entre centros de Formación Profesional y empresas en la Comunidad Autónoma Vasca*. Ed. Universidad del País Vasco.

**Blanco, A.** (2000): "El investigador como emprendedor. Obstáculos comunes y cómo resolverlos."

en MADRI+D (2000): *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 110-118

**CEDEFOP** (2001): *The transition from education to working life. Key data on vocational training in European Union*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo

**Chiesa, V. Y Piccaluga, A.** (2000): "Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy." En *R & D Management*, 30, 4, 2000 pp.329-339

**Churchwell, T. L.** (2000): "Cruzando el abismo del laboratorio al mercado." en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 94-99

**Codex** (1998): *Looking into SPIN-OFF. Company reorganisation, business creation, new entrepreneurs*. Turín.

**Confebask** (2000): *La falta de profesionales en el mercado laboral vasco*.



- Comisión Europea** (2000): *Comunicación de la Comisión: Los retos de la política de empresa en la economía del conocimiento. Propuesta de Decisión del Consejo sobre un Programa Plurianual de la empresa y el Espíritu Empresarial (2001-2005)*. COM(2000) 0107 (CNS), de 26 de abril de 2000. Bruselas.
- Cullen, K.** (2000): "La incubación sin incubadoras" en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 120-123
- de la Sota, D.** (2000): "Obstáculos de investigadores académicos y empresariales para la creación de nuevas empresas de base tecnológica. Algunas posibles alternativas" en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 104-109
- Dolado, J.J., Felgueroso, F. y Jimeno, J.F.** (2000): "La inserción laboral de los titulados universitarios en España", en *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 78-99.
- European Communities** (2000): *Helping businesses start up. A "good practice guide" for business support organisations*. OPOCE, Luxemburgo.
- EURYDICE** (2000): *Las cifras clave de la educación en Europa*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- EUSTAT** (Instituto Vasco de Estadística): *Estadística de la Enseñanza*. De 1987 a 2001.
- García-Montalvo, J. y Mora, J.G.** (2000): "El mercado laboral de los titulados superiores en Europa y en España", en *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 111-127.
- Gobierno Vasco** (1998): *Plan Vasco de Formación Profesional*. LANBIDEZ. Ed. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria.
- Gobierno Vasco**. Consejería de Educación (2001): *Alumnos y grupos por ciclo y curso Formación Profesional Grado Medio y Superior*.
- Lea Artibai Ikastetxea (2002)** [www.learatik.com](http://www.learatik.com)
- Leiceaga, X.** (2001) "Universidad Clásica e Iniciativas Empresariales de Base Tecnológica." Ponencia del "Foro sobre mejores prácticas de apoyo a emprendedores y a la creación de empresas en Galicia" Santiago de Compostela, 21-22 junio 2001
- López, J.** (2001) "La financiación y otros aspectos de la política de apoyo al emprendedor." Ponencia del "Foro sobre mejores prácticas de apoyo a emprendedores y a la creación de empresas en Galicia" Santiago de Compostela, 21-22 junio 2001
- MADRI+D** (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid.
- Maqueda Lafuente, F.J.** (1989): *Cómo crear y desarrollar una empresa: planificación y control de actividades*. Ediciones Deusto.
- Maqueda Lafuente, F.J.** (1991): *Creación y dirección de empresas*. Publica BEAZ, Centro de Empresas e Innovación. Diputación Foral de Bizkaia. Departamento de Promoción y Desarrollo Económico.
- Meneses, JUAN** (2001) "La creación de empresas: La visión del entorno universitario." en COTEC. *Creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica*.
- Ministerio de educación y ciencia** (2000): *Estadística de las Enseñanzas no Universitarias*. Series e indicadores 1991-92 a 2000-01. Enseñanzas de Régimen General. Oficina de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- Ministerio de educación, cultura y deporte** (2002): Centro Nacional de Recursos para la Orientación Profesional. [www.mec.es/fp/cnrop/fp.htm](http://www.mec.es/fp/cnrop/fp.htm)
- Moncada, P.; Howells, J.; Carbone, M.** (2000): "El efecto de spin-offs empresariales sobre la competitividad y el empleo en la UE." en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 62-68
- Mondragón Corporación Cooperativa** (MCC): <http://www.mcc.es>.
- Numark, C. I.** (2000): De Armas a Wireless. Acelerando la creación de empresas innovadoras de base tecnológica." en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia interna-*
- cional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 23-31
- Pérez Esparrel, C.** (2000): "La Formación Profesional y el Sistema Nacional de Cualificaciones: una clave de futuro", *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Economía y Sociedad*, nº 31.
- Rubí, M** (2001) "Una experiencia puente universidad-empresa: el programa cuasiempresas." en COTEC. *Creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica*.
- Sáez, F. y Rey, R.** (2000): "La inserción laboral de los universitarios", en *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 99-110.
- Sandelin, J.** (2000): "Sistemas de apoyo para emprendedores. Ejemplos de la Universidad de Stanford y Silicon Valley." en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 44-49
- Tornatzky, L. G. Waugaman, P. G. Y Gray, D. O.** (2002) *Innovation U.: New University Roles in a Knowledge Economy*. Ed. Southern Growth Policies Board.
- Tuominen, M.;** (2000): "Desde el laboratorio al mercado global" en MADRI+D (2000) *Creación de empresas de base tecnológica: la experiencia internacional*. Ed. Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. pp. 56-61
- Ullastres, C.** (2001): "Vivero Virtual de Empresas. Servicio Público de la Comunidad de Madrid de apoyo a la Creación de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica" Ponencia del "Foro sobre mejores prácticas de apoyo a emprendedores y a la creación de empresas en Galicia" Santiago de Compostela, 21-22 junio 2001
- Veciana, J.M.** (1999): "Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), pp. 11-36.
- Velasco, R.** (1998): *La creación de empresas en España*. Publica Circulo de Empresarios Vascos.