



Para ayudar a la Comisión Europea a preparar el esquema de “coaching and mentoring” vinculado al instrumento PYME 

## H2020: El CDTI lidera en España un piloto de *coaching* empresarial

 En el periodo de febrero a junio de 2014, el CDTI ha trabajado con 7 *coaches* españoles para testar este tipo de intervenciones como elemento clave para maximizar el impacto real de la financiación pública en 15 empresas españolas.


El instrumento PYME en H2020 es un instrumento cuyo objetivo fundamental es apoyar a las pymes innovadoras con mayor capacidad y ambición de crecimiento de toda Europa, a que consigan tener un crecimiento exponencial, acelerando la preparación para entrar o consolidar en el mercado de sus productos, procesos o servicios innovadores, mediante una subvención en fases, primero de 50.000 euros para valorar la viabilidad de la idea y una posterior, de entre 0,5 y 2,5 millones de euros, para llevar la idea al mercado. 

Parece obvio que contar con esta financiación tan atractiva ayuda enormemente a acercar su innovación al mercado, pero está ampliamente demostrado que para que una innovación llegue a mercado y conlleve un proceso de alto crecimiento del negocio, se requiere de la confluencia de otros factores<sup>1 y 2</sup>. Análisis exhaustivos de este proceso de crecimiento y sus detonantes<sup>3 y 4</sup> sugieren que existen una serie de elementos intrínsecos al ADN de la empresa (capital humano, estrategia, tecnología, liderazgo, ventajas competi-


tivas...) y otros que le vienen dados por el entorno en el que pretenden crecer (barreras de entrada en mercado, regulación, cargas administrativa, limitaciones geográficas...) que tienen una influencia determinante para el éxito o no de un proceso de innovación y alto crecimiento.




En este contexto, la Comisión Europea con el instrumento PYME pretende dar este soporte holístico, añadiendo a la subvención, ya por sí misma muy atractiva, un esquema de acompañamiento de *coaching* empresarial para que las empresas beneficiarias trabajen, en paralelo a sus desarrollos técnicos, el resto de los aspectos no técnicos que son tan críticos o más a la hora de realmente ser capaces de conseguir y gestionar como empresa un crecimiento exponencial explotando los resultados innovadores provenientes de sus esfuerzos de I+D. En definitiva, el esquema busca que el impacto real de la financiación pública en las PYMES beneficiarias sea mucho más alto y se capture de manera más inmediata.



De cara a preparar este ambicioso y

novedoso esquema de soporte, la DG RTD de la Comisión Europea ha financiado el proyecto COMMERCIALISE (FP7-SME-2013.4-COMMERCIALISE-604739) en el que participa CDTI, con dos objetivos: 

- Definir qué tipo de intervenciones debería realizar el coach con las PYME beneficiarias, tanto en fase 1 como en fase 2 del instrumento PYME para maximizar la explotación en mercado de sus resultados innovadores.

 Testar dichas intervenciones en cuatro pilotos con 60 PYMEs, bajo diferentes escenarios y en diferentes países.

En este proyecto, CDTI participa junto a una serie de actores con gran experiencia en *business coaching*, (PERA UK, Accelerace Denmark, TEKES Finland y el Consejo Europeo de Coaching y Mentoring (EMCC)), y coordina las cuatro acciones piloto que está llevando a cabo el proyecto en Reino Unido (con PERA UK), en Turquía (con TTGV), en Polonia (con PARP) y España (donde lo lidera CDTI).   
  


 El piloto en España ha contado con la participación de 15 PYMEs españolas. Cinco de ellas han tenido en los últimos años un proyecto NEOTEC CDTI (Genetracer Biotech SL, Ikiria Knowledge, Iproteos, ITelli- 

De izquierda a derecha, Ernesto Muñoz, Julio Marco, Lidia Aguilera y Julián de Juan.



<sup>1 y 2</sup> OCDE (2013) A International benchmarking analysis of public programmes for light-growth firms. OECD Publishing.

Kemp, RGM, Verhoeven WHJ (2002) Growth patterns of medium-sized fast growing enterprises

<sup>3 y 4</sup> Results of the technology fast 50 C EO Survey 2005, Deloitte-Technology. The Netherlands

OECD (2010) High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference, OECD Studies on SMES, and Entrepreneurship, OECD Publishing



Foto de familia del lanzamiento del Programa

gent Information Technologies y Taniwa) y otras 10 han tenido uno o varios proyectos del VII PM o CIP Eco-innovación en los últimos años (Avanzare Innovación Tecnológica, **Betelgeux Bioazul**, Biosasun, Construcciones García Rama, Hormesa, Logrotex, Mondragon Sistemas, Resinas Sintéticas Moldeadas y Ultrason).

El equipo directivo de cada una de estas 15 empresas ha recibido un total de 9 sesiones de **business coaching** repartidos en dos bloques, **desde febrero a mayo de 2014**, más tres sesiones grupales donde se han tratado diversos temas a modo taller. El primer bloque, (3 sesiones) pretende emular las intervenciones de **coaching** ligadas a la fase 1 del instrumento PYME y se centran en conseguir que la PYME tome conciencia de su situación actual, que sea capaz de visualizar su éxito y que se trace un plan concreto para conseguirlo. El segundo bloque, (6 sesiones) ha tenido un enfoque más de asesoramiento experto. Ha tratado de ahondar en ciertos aspectos del plan operativo trazado por la PYME, tales como definir el modelo de negocio adecuado para entrar en el mercado, valorar qué estrategias debe seguir para proteger su ventaja competitiva a largo plazo o analizar qué aspectos del capital humano de la empresa debe for-

talear para poder abordar cada mercado objetivo.

7 **coaches** españoles han sido los encargados de trabajar bilateralmente con las PYMEs en estas sesiones, todos ellos con una dilatada experiencia profesional y un perfil muy cualificado, bien de **business coach** acreditado (Javier Criado -EMCC EIA-, Julio Marco -ICF PCC-) o con amplia experiencia asesorando e invirtiendo en PYMEs para llevar productos innovadores a mercado (Julián de Juan -Estrategia PI-, Lidia Aguilera -KIM Global-, María Beunza -Happeninn-, Ernesto Muñoz -Stem Cell-, Unai Zorriquetta -Hasten Ventures-).

**La experiencia del piloto ha sido muy satisfactoria tanto para las PYMEs españolas participantes, que están siendo capaces de capturar en muy corto plazo los beneficios de este piloto en sus empresas, como para CDTI y los coaches implicados, que han disfrutado de un proceso de aprendizaje en los beneficios mutuos de esta manera innovadora de utilizar el know-how privado para maximizar el impacto de los fondos públicos.**

**Así, en el piloto ha quedado patente la relevancia de que la empresa sea plenamente consciente de sus fortalezas y debilidades, así como las de su equipo humano, conozca en detalle a su com-**

petencia y esté convencida de que tiene capacidad para ser igual o más competitiva que ella. Esta mentalidad debe acompañarse con un plan de acción que tenga un objetivo claro, concreto y desafiante a medio plazo en cada una de las dimensiones de crecimiento como empresa.

Estas dimensiones, cuando se trata de explotar resultados de I+D, tienen un claro sesgo a definir una adecuada gestión de la propiedad industrial, tanto registrada (patentes, marcas, diseños,...) como no registrada (secretos empresariales), y a implementar, testando en mercado, un modelo de negocio adecuado al producto, proceso o servicio desarrollado. Este modelo de negocio debe contemplar sus mercados y clientes objetivo, la propuesta de valor que ofrecen y sus principales competidores, su estructura de costes e ingresos asociados, y por supuesto, el equipo **promotor** que pretende llevarlo a cabo.

Como se ha constatado en las sesiones de grupo **que hemos tenido**, aunque la estrategia empresarial es importante, en la era del conocimiento **en la que competimos** y con un mercado tan globalizado, lo que marca realmente la diferencia y el éxito es, en la mayoría de los casos, el talento de las personas y la forma en que se relacionan, tanto internamente en la empresa, como externamente con sus clientes, sus proveedores u otros actores.

## más información

Departamento de Liderazgo Industrial  
Tel.: 91 581 5566  
E-mail: h2020@cdti.es



De izquierda a derecha, María Beunza, Unai Zorriquetta y Javier Criado.