



Estudio de Caso
de Empresas Culturales

ERA

LABORATORIO
DE ARQUEOLOGÍA
EXPERIMENTAL

Estudio de Caso de Empresas Culturales

ERA, Laboratorio de arqueología experimental

Ruiz Navarro, José
Pérez González, Ángel
Pérez Narváez, María José
Segundo Gallardo, Julio

Cátedra de Emprendedores
Universidad de Cádiz



Proyecto Integral de Desarrollo Local y Urbano Janda Interior

Edita: Fundación Provincial de Cultura. Diputación de Cádiz
Plaza de San Antonio, 3
11003 Cádiz
www.cadizcultura.es

Diseño y maquetación: Francisco Mármol.
Departamento de Comunicación FPC

I.S.B.N.: 978-84-96654-66-2

Dep. Legal:

Imprime: Publidisa

Esta publicación se enmarca en el “Proyecto de Desarrollo Integral, Local y Urbano de la Sierra Sur de la Provincia de Cádiz” que lidera el Instituto de Empleo y Desarrollo Socioeconómico y Tecnológico, cofinanciado por la Unión Europea a través del Programa Operativo FEDER para Andalucía 2007-2013 y la Excelentísima Diputación Provincial de Cádiz. Su objetivo es fomentar los valores culturales, reconociendo la cultura como eje vertebrador del territorio y de su desarrollo, procurando implantar una cohesión en aquellos lugares dónde actualmente se está produciendo una dispersión y deslocalización de las acciones y recursos culturales. El presupuesto total del proyecto que desarrolla la Fundación Provincial de Cultura, es de 1.281.211,00 euros; financiados en un 70 por ciento por los fondos FEDER y por recursos propios de Diputación Provincial de Cádiz que aporta el 30 por ciento restante.

INDICE

Presentación	7
Antecedentes y objetivo del caso	8
El nacimiento de la curiosidad y el afán por aprender	9
La búsqueda de una oportunidad y los cambios de la vida	10
El nacimiento de una empresa: Una granja de experiencias prehistóricas	13
De navegar en patera a consolidar la empresa	16
Crecimiento y diversificación de la actividad	18
Las ventajas competitivas de ERA	20
El motor de ERA: La innovación, diferenciación y calidad en el servicio	22
ERA, una empresa con red: trabajadores, clientes, proveedores e instituciones	25
Los retos de ERA	30
La creación de empresas desde la Universidad	36
Notas del caso	40
Anexo	45
Perfil de la oferta de la empresa	47
Fotografías del perfil de la oferta de la empresa	61
Bibliografía	64

Presentación

Rita Benítez, fundadora de ERA, es un ejemplo de la nueva generación de mujeres que está cambiando el panorama empresarial en España. Madre de familia numerosa y arqueóloga de profesión, intuía, que sus conocimientos y pasión por la antigüedad iban a ser el fundamento de su futuro. Sobre ellos iba a construir la oportunidad de su vida, una empresa muy atípica –un laboratorio de arqueología experimental- en el ámbito de las industrias culturales, en Cádiz, la ciudad más antigua de occidente. Hoy, más de diez años después del inicio de su andadura, su empresa emplea a 123 personas, promueve la cultura y sigue generando ideas originales.

ERA se encuadra dentro de las llamadas industrias culturales. Es una empresa de servicios, más concretamente de servicios culturales, educativos y de ocio. Sus actividades tienen por principios el respeto con la naturaleza, medio en el que se encuadran sus actividades, así como la protección y potenciación del patrimonio histórico y cultural.

ERA, entre sus objetivos generales persigue que:

- La Arqueología sea un instrumento de conocimiento y valoración del Patrimonio Histórico-Arqueológico de la comarca y expresión de su diversidad cultural.
- El Medio Natural, que rodea a la empresa, sea elemento de reflexión, permitiendo la toma de conciencia de la diversidad ecológica del entorno, de su inmenso valor para el hombre a lo largo de su existencia, aprendiendo así a valorarlo y respetarlo.
- Las técnicas artesanales ancestrales no se extingan, difundiéndolas y fomentando su uso como instrumento de conocimiento y desarrollo cultural y económico.
- La Cultura se transforme en un recurso generador de riqueza y empleo.

Los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa son respetados, así como hacer pedagogía para que esos principios se transmitan a los colectivos visitantes, a sus clientes y a otros agentes relacionados con la empresa.

Antecedentes y objetivo del caso

La realización del caso ha sido posible gracias al apoyo de la Diputación de Cádiz y a la labor de difusión de la cultura emprendedora que viene realizando la Cátedra de emprendedores de la Universidad de Cádiz (UCA). Los objetivos de ambas instituciones coinciden en divulgar casos de éxito de emprendedores y emprendedoras del ámbito de la cultura que procedan de la UCA.

Más concretamente, se pretende impulsar la cultura emprendedora entre las personas con formación universitaria en las ramas de humanidades y especialidades relacionadas con el arte, la creatividad o las ciencias sociales. Una forma eficaz de lograr dicho fin es mostrar referentes de personas que han logrado iniciar su proyecto empresarial y lo han desarrollado y consolidado.

La divulgación de estas experiencias emprendedoras busca que los universitarios y universitarias adquieran confianza, abran sus expectativas profesionales y sean capaces de emular experiencias empresariales de éxito. Ello es aún más importante en una provincia con una rica historia, recursos patrimoniales y culturales muy diversos, pero que en ocasiones no están suficientemente explotados económicamente. La valorización de estos recursos es tarea prioritaria de las personas que poseen más información y conocimientos: los universitarios.

El objetivo último es aumentar el capital emprendedor de la provincia creando referentes de personas cualificadas que han logrado convertir sus sueños y proyectos empresariales en realidades, mejorando de esta manera la calidad y cantidad del tejido empresarial de la zona. El primer paso para ello es mejorar la percepción de la imagen del empresario; mostrar sus esfuerzos, la procedencia social humilde de muchos de ellos, sus logros y errores. Terminar de romper la barrera social que aísla la comunicación del emprendedor del resto de la sociedad e impide que se convierta en un modelo a seguir. En nuestra sociedad abundan los relatos de artistas, hombres de estado, héroes y conquistadores, que han contribuido a generar nuestra identidad colectiva. No obstante, no abundan las biografías y referencias de empresarios –y no digamos de empresarias- que con su trabajo contribuyeron al desarrollo económico y bienestar social. Por ello, se trata de desmentir la vieja creencia, claramente recogida por Hugh Thomas (2007), de que España es un país incapaz para el capitalismo triunfante; y por Hemingway que escribió que “un hombre pobre nunca logrará hacer dinero a menos que sea un criminal... o un torero o cantante de ópera”. Lo que se pretende es conseguir el cambio de mentalidad y mostrar la importancia de ser empresario y empresaria en nuestra sociedad: hacer ver que sin empresarias y empresarios de calidad una sociedad no tiene futuro.

El caso de ERA contribuye a ello. En el caso se profundiza en el fenómeno emprendedor desde la perspectiva de un proceso creativo complejo. Se reconoce que las características de emprendedor influyen en el proceso. También se observa las diferencias entre las ideas que generan la empresaria y las oportunidades de negocio y posterior desarrollo de las mismas. El caso contempla, además, las dificultades añadidas de la mujer emprendedora y, especialmente, contribuye a analizar el fenómeno de la creación de empresas en el ámbito de la cultura.

El nacimiento de la curiosidad y el afán por aprender

El caso de Rita es un ejemplo de percepción de oportunidades en el campo de las empresas culturales y creativas, de la irrupción de la mujer en la clase empresarial y de cómo los recursos ligados al arte, al patrimonio cultural y a los intangibles pueden ser gestionados para obtener ventajas competitivas. No es casualidad que ERA nazca en Cádiz, la ciudad más antigua de occidente, puerto de comerciantes fenicios, crisol de culturas, frente al antiguo templo de Hércules y, por tanto, con yacimientos, tumbas y restos de objetos únicos de altísimo valor. El entorno, su historia, y las economías de ámbito han sido una de las principales fuentes de oportunidades de la empresa.

Rita nació en Chiclana (Cádiz), en el seno de una familia humilde de la Andalucía tradicional de los años sesenta. Como en la mayoría de las familias del momento, el acceso a la educación se reservaba para los hombres. Sus padres, de acuerdo con la mentalidad de la época, consideraban que la mejor forma de educar a Rita era en su casa, aprendiendo las labores del hogar junto a su madre. Pero Rita tenía curiosidad y quería aprender. Ella insistía en ir al colegio a pesar de que en su casa no lo entendían. Así, convenció a una vecina que la matriculó y cumplió su deseo de estudiar. Así fue como a los once años Rita acudió por primera vez al colegio. Poco a poco, gracias a su afán de superación y tenacidad, consiguió también el apoyo de su familia. A partir de ahí, su carrera como estudiante fue imparable, hasta llegar a la edad universitaria y estudiar en la Facultad de Filosofía y Letras de Cádiz la Licenciatura de Geografía e Historia.

Pero, además, ella creció rodeada de señoras mayores, que se reunían en las frías tardes de invierno, en el almacén del ultramarino de su tía para conversar. Narraban sus vivencias y compartían sus emociones, contaban sus preocupaciones, lo que en aquel momento sucedía en el barrio. Era una especie de terapia de grupo de unas mujeres que no siempre alcanzaban sus sueños. Un buen entrenamiento para percibir oportunidades que no se habían materializado y proyectos inacabados. Ahí nació su amor por las palabras y su curiosidad por bucear en el pasado, por la historia.

Estando en segundo de carrera se le presentó una oportunidad que Rita no dudó en aprovechar. Se trataba de una convocatoria de voluntarios para realizar excavaciones en la provincia de Cádiz. Rita era consciente de que asistir a dichas excavaciones le generaría unos gastos, pero estaba dispuesta a luchar por lo que tanto tiempo había ansiado, aquello que constituía su verdadera pasión: la arqueología.

La búsqueda de una oportunidad y los cambios de la vida

A partir de entonces y hasta finalizar la licenciatura en Historia no paró. Compatibilizó sus estudios con las excavaciones, con las clases particulares -que impartía desde la adolescencia para ganar un dinerillo- y con su labor intermitente como monitora de actividades culturales en el Ayuntamiento de su pueblo. En ese camino de esfuerzos, también saboreó alguna satisfacción: le llenó de orgullo la oportunidad de dirigir unas excavaciones en la Loma del Puerco en La Barrosa, cerca de Chiclana.

Acabados sus estudios en 1987 tatea sus opciones profesionales y realiza un curso de adaptación pedagógica. En 1988 comienzan sus contactos más directos con el mundo de la enseñanza. Durante los siguientes diez años llevó a cabo trabajos relacionados con excavaciones de urgencia, colaboró en proyectos de investigación, desarrolló todo tipo de actividades relacionadas con la arqueología y el patrimonio histórico. Su carácter activo, su capacidad de tomar la iniciativa, mostrada en numerosas ocasiones, le impulsaban a dar los pasos necesarios para conseguir trabajo. Nunca ha estado a la espera de que le ofrezcan nada, siempre ha sido ella quien ha ido a buscar lo que quería.

Como persona creativa, en varias ocasiones Rita pensó en crear su propia empresa combinando su pasión, la arqueología, con la necesidad de hacer algo nuevo. Pensó en montar una productora de vídeos de historia, una casa de la cultura en su pueblo, y otras muchas ideas que no llegaron a materializarse, en ese momento. Pero quedaron ahí, en su mente y en sus sueños.

El padre de Rita decía que ella era especialista en hacer que salte una liebre para que la cace otro. Pero, ella se entrenaba. Combinaba ideas sin parar y sin preocuparle mucho la opinión de su padre, ella seguía haciendo “saltar liebres”.

Eran tantas las ganas de trabajar, la creatividad y deseos de emprender nuevas actividades, que se ilusionaba con todo lo que se le pasaba por la cabeza, todas las ideas quería llevarlas a cabo, siendo muy difícil para ella detenerse a pensar si realmente eran ideas viables para generar oportunidades de convertirlas en una empresa.

En ese proceso jugó un papel muy importante su marido, Pedro, una persona con gran experiencia profesional y conocimientos en gestión empresarial, ideas muy claras, capacidad estratégica y un buen comunicador que tenía años de experiencia como jefe de administración de una empresa multinacional de productos cárnicos.

Pero, incluso a Pedro, le costaba convencer a Rita de que para materializar algunas de sus ideas en el mundo de la empresa hay que saber escoger. Pedro trataba continuamente de hacerle ver que, como en la vida misma, hay que tener claros los objetivos de lo que se desea hacer, conocer bien el negocio y tener acceso a los recursos adecuados para explotar las oportunidades.

En 1995 fallece el padre de Rita, un pequeño agricultor, que deja sin uso los terrenos en los que se ubicaba la viña de la familia. A los pocos años, en 1997, Rita, que sigue participando en excavaciones, siente la necesidad de darle utilidad a la parte del terreno que le correspondía en herencia. Una vez más en su vida se mezclaban en sus decisiones pasión y razón. Rita y Pedro se pusieron durante medio año a buscar opciones de negocio, entre ellas, alternativas tan dispares como la cría de avestruces o una granja escuela.

Pedro, por su parte, también evolucionó en su actividad profesional. En 1997 dejó la empresa donde trabajaba, montó una asesoría contable, y desde entonces prestó más atención empresarial a las ideas de Rita. La influencia de la situación familiar de Rita fue, sin duda, un importante condicionante en la historia de ERA.

LA IGUALDAD DE LA MUJER Y EL EMPRENDIMIENTO

En el informe Mujer y desafío emprendedor en España se analiza la incidencia en el fenómeno emprendedor de la situación familiar. Las conclusiones más destacadas son que, en España, el reparto de las responsabilidades familiares y profesionales en función del género sigue obedeciendo a un patrón tradicional: aunque los hombres emprendedores reciben apoyo por parte de su conyugue en el ámbito empresarial (la media se sitúa en un 6,7 sobre 10), este apoyo es más importante cuando se trata de desempeñar tareas domésticas. Asimismo, las respuestas de las mujeres emprendedoras también tienden a confirmar que éstas siguen encargándose en mayor medida de los temas domésticos pese a estar gestionando un negocio: sus conyugues las apoyan considerablemente en aspectos relacionados con su empresa (con un grado de apoyo medio del 7,5 sobre 10) y algo menos en aquellos relativos al hogar o la familia (media de un 6,9 sobre 10), ver Tabla 1.

A la pregunta a emprendedores de ambos sexos sobre si su vida personal dificultaba o limitaba el desarrollo del negocio en cualquier sentido, se desprende claramente que se trata de una situación que afecta en mayor medida a mujeres que a hombres, puesto que las primeras respondieron afirmativamente en más del 60% de los casos, mientras que éste ha sido el caso de sólo el 44,6% de los segundos.

FUENTE:

Ruiz Navarro, J.; Codura, A.; De la Vega, I.; Camelo, C. y Justo, R. (2010). “Mujer y desafío emprendedor en España”. Universidad de Cádiz. Web: <http://www.uca.es/emprendedores/investigacion-y-estudio/informe-mujer-y-desafio-emprendedor>

TABLA I.
Grado de apoyo del cónyuge en el negocio y en las tareas doméstica

	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Apoyo del cónyuge en negocio	6'7 sobre 10	7'5 sobre 10	7 sobre 10
Apoyo doméstico del cónyuge	8'9 sobre 10	6'9 sobre 10	8 sobre 10

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE LA MUJER EN ESPAÑA

La independencia de la mujer y su incorporación al mundo de la empresa en España ha sido constante desde la llegada de la democracia a finales de los años setenta. En los últimos años la participación femenina en la población activa se incrementó progresivamente a la par que la masculina se iba estancando. Desde el año 2000 al 2009, según el INE (Instituto Nacional de Estadística), el incremento de la población activa ha evolucionado de forma muy diferente en función del sexo: la masculina ha crecido el 17,8% mientras que la femenina lo hizo el 40,5%. Este aumento pone de manifiesto la marcada incorporación de la mujer al mercado laboral y al proceso de creación de empresas.

Según el proyecto GEM en casi todos los países del mundo la tasa de actividad emprendedora (TEA) de las mujeres es inferior a la de los hombres. En España la TEA femenina muestra una progresión ascendente, aunque algo irregular, y acusa fuertemente la crisis en 2009 tras resistir mejor el inicio de la misma.

El nacimiento de una empresa: una granja de experiencias prehistóricas

En un contexto de creciente protagonismo de la mujer en el mundo económico, comenzó la aventura empresarial de Rita. En 1997, estando trabajando en una excavación en El Puerto de Santa María, se le acercó un profesor de instituto y le propuso enseñar a sus alumnos lo que estaban haciendo allí los arqueólogos. A pesar de la negativa de sus compañeros, por temor a que se corriera la voz y fueran multitud de centros los que le pidieran lo mismo, Rita aceptó encantada. Ella ya sabía que existía una gran barrera entre la investigación y la práctica arqueológica, y la docencia. Lo había sufrido en algunas de sus asignaturas.

Como siempre se entusiasmó y a partir de entonces, Rita le dedicaba una hora de su jornada laboral a presentar a los alumnos del instituto lo que estaba haciendo.

Fue tan gratificante para ella el trabajo con los alumnos que pensó en montar una especie de granja escuela tradicional. Rita pensó que era el momento oportuno para poner en marcha el nuevo proyecto, pues además del coraje físico y entusiasmo con el que siempre contaba, tenía a su disposición el lugar idóneo para comenzar la actividad: la viña propiedad de su padre que llevaba en espera de ser explotada tres años. Además, su marido disponía ahora de tiempo y de conocimientos empresariales suficientes para poder apoyar y complementar el proyecto de empresa.

Al ver las caras de asombro y emoción, tanto de los profesores como de los alumnos que acudían a ver y conocer cuál era el trabajo de los arqueólogos, Rita decidió montar “una granja escuela de arqueología” pues era lo que a ella le apasionaba y de lo que tenía conocimientos. Durante algunos meses Rita y su marido fueron madurando la idea y buscando el apoyo de familiares y amigos hasta que un día decidieron dar el paso y ERA tomó cuerpo. Rita y Pedro decidieron utilizar la arqueología experimental para crear talleres, que transmitieran a los jóvenes visitantes las experiencias de la prehistoria. Habían encontrado algo que nadie hacía, habían inventado un mercado inexistente hasta el momento.

Se plantearon que al igual que en las asignaturas de ciencias los alumnos hacen prácticas de laboratorio, sería interesante disponer de un laboratorio de humanidades donde las experiencias vividas en primera persona sirvieran para conocer mejor determinadas teorías de la historia paleolítica. Así nació ERA, como el primer laboratorio experimental del planeta en ideas sobre el paleolítico.

Su objetivo principal fue despertar en los visitantes la curiosidad por el conocimiento de los modos de vida del hombre en el paleolítico. El amor de Rita por su profesión le llevó a transmitir el respeto por el patrimonio histórico-arqueológico, ella insiste que “no se puede amar aquello que no se conoce”.

Al inicio de las actividades desarrolladas en el ámbito del Laboratorio de Arqueología, Rita ya era madre de familia numerosa, con tres hijos, dos niñas de ocho y seis años y un niño de dos. En esas condiciones tuvo que conciliar, como tantas mujeres trabajadoras a las que les coinciden su desarrollo profesional con su desarrollo personal en el ámbito familiar; la aventura empresarial con esa aventura tan importante que es la de ser madre. “Con este equipaje emprendí la aventura de ERA. Nunca fueron un lastre, ni siquiera un motivo de excusa ante un compromiso académico o laboral. Siempre han sido los tres motores de inyección que han impulsado mi vida” comenta orgullosa Rita al mostrar la foto que se presenta a continuación.



En este caldo de cultivo se gestó la empresa en la que el noventa por ciento de la plantilla son mujeres.

Rita reconoce que no fue nada fácil, haciendo un sincero balance de estos más de diez años transcurridos, conciliar las facetas de madre y empresaria. Pero ella siente que las ha desarrollado de manera más que satisfactoria y de ambas se siente en la actualidad sumamente orgullosa.

La tendencia es positiva en relación a la creación de empresas por mujeres, pero aún queda mucho camino por recorrer. En el libro “Creación de empresas en el ámbito cultural” (Ruiz, et al 2009) se analiza el proceso emprendedor de la mujer en el ámbito cultural. En el estudio se concluye que el género no es un factor diferencial en las oportunidades detectadas en la creación de empresas culturales y creativas. Ver Tabla II.

TABLA II.
Opinión del panel de expertos sobre género y empresas culturales

El panel de expertos encuestados responde a la afirmación “Las mujeres tienen más oportunidades de crear empresas culturales y creativas que los hombres”

Completamente falso	Parcialmente falso	Ni verdadero ni falso	Parcialmente verdadero	Completamente verdadero
19'35 %	25'81 %	32'26 %	16'13 %	6'45 %

A la afirmación: “Las mujeres tienen mayor nivel de conocimientos para crear empresas culturales y creativas que los hombres”

Completamente falso	Parcialmente falso	Ni verdadero ni falso	Parcialmente verdadero	Completamente verdadero
18'75 %	28'12 %	40'62 %	12'5 %	0 %

A la afirmación: “Las mujeres tienen mayor tendencia a crear empresas culturas y creativas que los hombres”

Completamente falso	Parcialmente falso	Ni verdadero ni falso	Parcialmente verdadero	Completamente verdadero
22'58 %	6'45 %	41'94 %	19'35 %	9'68 %

¡Error! Marcador no definido. Fuente: Ruiz, J. (director). Creación de empresas en el ámbito cultural. (Fundación Autor, 2009).

Además, según los Informes GEM de Andalucía de los años: 2005, 2006 y 2007 el porcentaje de participación de las mujeres en las iniciativas emprendedoras relacionadas con la cultura en España es similar al que tiene en las no culturales. Ver Tabla III.

TABLA III.
Evolución de la participación en el proceso emprendedor español de hombres y mujeres (GEM)

	TEA05	TEA06	TEA07	TEA08	TEA09
Hombres	7'2 %	8'8 %	9'7 %	8'1 %	6'3 %
Mujeres	4'2 %	5'7 %	5'5 %	6'0 %	3'9 %
Ratio	0'58 %	0'65 %	0'57 %	0'74 %	0'62 %
Total	5'7 %	7'3 %	7'6 %	7'0 %	5'1 %

Fuentes: Informes GEM de Andalucía

Si nos fijamos en la edad de los emprendedores, desde que se implantó el informe GEM en el año 2000, la edad media de los emprendedores españoles ha disminuido desde algo más de cuarenta años hasta situarse en el entorno de los treinta y seis. La incorporación de personas jóvenes al emprendimiento resulta de la mayor importancia por cuanto aporta el valor de los conocimientos actualizados, mientras que la de personas con más edad aporta la experiencia. Respecto a la edad de emprender no se aprecian diferencias significativas en relación al género, hombres y mujeres emprenden a edades similares y el patrón en “rejuvenecimiento” del fenómeno emprendedor se da en ambos géneros.

El comportamiento emprendedor en función del nivel de estudios también sigue un patrón similar en hombres y mujeres. Alrededor de un tercio de los emprendedores y emprendedoras de España tienen estudios superiores, colectivo en el que se inscribe el caso ERA. Ver Tabla IV.

TABLA IV.
Evolución de la participación en la actividad emprendedora en España de mujeres y hombres con estudios superiores en el período 2005-2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Hombre	35'1	33'0	30'8	31'0	36'3
Mujer	37'4	31'1	33'5	33'8	34'4

Fuentes: Informes GEM de Andalucía

De navegar en patera a consolidar la empresa

En los comienzos de ERA, Rita cuenta con multitud de contactos a los que mima y aprecia sinceramente. Una gran parte de sus amigos, la mayoría arqueólogos y profesores, colaboran con ella para hacer realidad su sueño. Las primeras actividades que se desarrollan en el laboratorio son casi improvisadas, se trabajaba muy esporádicamente y los monitores lógicamente preferían tener continuidad laboral trabajando en cualquier otro sitio antes que aquí cuando viniese un centro (pues no estaba claro cuando vendría). Aún así siempre que venían a trabajar estaban dados de alta con sueldos dignos y condiciones laborales por encima de todas las granjas escuelas de cualquier provincia andaluza. Y este fue siempre el empeño de Pedro, quien siempre le decía a Rita “si quieres tener un proyecto de futuro tienes que tener a los compañeros bien pagados, dados de alta y cumplir con la legalidad vigente en todos los aspectos. Al final del día haz un balance real, y no te engañes, imputa sueldos dignos, invierte en que se coma bien, en que estén

a gusto, en el seguro de responsabilidad civil, en riesgos laborales etc., y si al final del día no te salen las cuentas monta una frutería que todavía no se te ha ocurrido”.

Según cuenta Rita, muchas fueron las veces que al final del día cuando hacía ese balance lo único que se llevaba para casa eran tres cosas: el cansancio de una jornada laboral que sólo para ella, no para los monitores, comenzaba a las 5,30 de la mañana y acababa a las 20,00 de la tarde, la sensación de un trabajo bien hecho y la esperanza de que a través del boca a boca, comenzaran a ir cada vez más colegios y con más niños. A pesar de ello, el trabajo y la pasión que Rita y Pedro ponían en el proyecto, hacían que estas personas volvieran allí cada día.

Pero se va consiguiendo el milagro de viajar en el tiempo. Los niños eran atendidos en cabañas donde se les transportaba a la prehistoria a través de música, plantas aromáticas, pinturas rupestres, representaciones, juegos, búsqueda de fuego por fricción, y otras técnicas para ellos desconocidas y sorprendentes.

Durante estos diez años de ERA, Rita y Pedro han experimentado lo que tantos otros emprendedores en sus inicios: carecer de jornada laboral, trabajar tantas horas al día como les era posible, vivir con la incertidumbre de si se tendrá trabajo al día siguiente. En este sentido Pedro señalaba que: “un proyecto se convierte en realidad cuando tienes conciencia de que al día siguiente tienes tarea”. Rita y Pedro, más que nunca antes, debieron apoyarse en su vocación por el trabajo y la capacidad de compromiso, tanto con ellos mismos como con los demás. Rita decía gráficamente, refiriéndose a estos años que “teníamos la sensación de navegar en una patera que podía irse a pique en cualquier momento”.

Pero poco a poco la patera se va haciendo más sólida. En el año 2000, desarrollan un plan de actividades dirigido a unos 60 centros escolares al año. Atendiendo a los alumnos los lunes, miércoles y viernes, dejando martes y jueves para preparar las visitas. Acceden al mercado de los colegios e institutos con estrategias docentes de gran rigor científico, a las que les añaden la emoción. De esta manera comenzaron a desarrollar talleres didácticos para alumnos de todas las edades, desde educación infantil hasta universitarios.

Desde el curso académico 2002/2003 hasta el 2006/2007 ERA desarrolló un proyecto educativo revolucionario, tanto por lo innovador como por los excelentes resultados obtenidos del mismo. Por iniciativa del equipo directivo del Instituto de Educación Secundaria (IES) Fernando Quiñones reciben a un grupo homogéneo de alumnos de tercero de ESO (Educación Secundaria Obligatoria) con alto riesgo de abandono escolar, alumnos que por una u otra circunstancia se encontraban en situación de desmotivación intelectual y con un desfase académico importante. La Delegación Provincial de Educación autorizó esta iniciativa, y la Delegación de Asuntos sociales del Ayuntamiento de Chiclana financió el desplazamiento de los alumnos a las instalaciones de ERA, que desinteresadamente les ofreció, junto a su equipo de profesionales.

Todos los alumnos que atendían entraban en el IES, al igual que sus compañeros, a las 8:00 de la mañana, impartían en su aula dos horas de clase (lengua y matemáticas) y se marchaban a ERA.

Una vez allí los alumnos se encontraban en un espacio nuevo para ellos y trabajaban al aire libre. El equipo de profesionales docente de ERA diseñaba las actividades conforme surgía el interés. Impartían fundamentalmente talleres de carpintería, de albañilería, de artesanía y de habilidades sociales. Algunos de esos alumnos continuaron estudiando módulos profesionales y otros se encuentran, hoy en día, insertados en la vida laboral.

La experiencia de los talleres la trasladó desde 2002 a los “maletines didácticos”. Disponen de un conjunto de maletines didácticos y kits de miniaturas de cerámica antigua para acercar los utensilios u objetos de la vida cotidiana de épocas remotas a los alumnos de todos los ciclos. Su finalidad es reforzar el aprendizaje a través de la manipulación.

Con el mismo fin decidieron llevar a cabo el “plan familia” consistente en visitas a los centros escolares para atraer a los alumnos. Para empezar, eligieron el centro donde estudiaron sus hijos, ya que pensaron que el hecho de ser una madre del centro la que desarrolla la actividad podría dar más garantía y confianza al resto de madres del colegio, y la estrategia resultó.

Crecimiento y diversificación de la actividad

En España, al igual que en Europa, las industrias culturales tienen un peso importante en la economía y en la creación de empleo. Generan alrededor del 2,5% del PIB en Europa y ocupan a cerca de seis millones de personas. En España generan más del 3% del PIB. ERA se sitúa en este sector económico de importancia creciente.

Con el paso del tiempo se han ido ampliando los escenarios y horizontes temporales de actuación de ERA. Aunque en un primer momento, las actividades para escolares desarrolladas en el laboratorio estaban centradas en la prehistoria, los excelentes resultados a nivel pedagógico han posibilitado la ampliación del espectro histórico. En la actualidad los talleres explican no sólo el mundo protohistórico en la Bahía de Cádiz, sino que se han extendido también al mundo clásico. Del mismo modo, los talleres centrados en la naturaleza, permiten la difusión de los principios de respeto al medio natural que, por las características orográficas de la Bahía, corren un elevado riesgo de desaparición.

En diciembre de 2009 ERA cuentan con más de 120 empleados y atiende a unos 200 centros en sus 150 días de actividad al año.

En 2005 pusieron en marcha la Escuela de Verano y cada año el número de inscripciones supera al anterior. Desde entonces, desarrolla diferentes programas con centros educativos de la provincia como son: el “plan familia”; el “deporte en la escuela”; “auxiliares de comedor”; “adaptación lingüística”; y el PROA. ERA trabaja en numerosos proyectos relacionados con la puesta en valor de yacimientos arqueológicos y la divulgación del patrimonio cultural e histórico. Así como otros proyectos socio-educativos, en colaboración con distintas instituciones públicas locales y regionales.

Además, la labor desarrollada desde sus inicios y la experiencia adquirida en sus instalaciones durante todo este período de tiempo, les facilita el desarrollo de actividades en museos y conjuntos arqueológicos. De entre los centros dinamizados, se pueden destacar: el Museo Arqueológico Provincial de Cádiz, el Conjunto Arqueológico de Baelo Claudia (Tarifa), el Museo Arqueológico Municipal de El Puerto de Santa María, el Yacimiento Arqueológico de Doña Blanca (El Puerto de Santa María) y el Teatro Romano de Cádiz.

A finales del año 2009, el equipo de ERA elabora numerosas reproducciones arqueológicas en las que, tras un riguroso estudio de las piezas, consiguen realizar productos de acuerdo con las técnicas artesanales utilizadas en tiempos remotos. Dichas piezas están presentes en la mayoría de los museos andaluces y yacimientos arqueológicos que conforman la RAYA (Red de Yacimientos Arqueológicos). Algunas de estas piezas pueden verse en los siguientes museos o centros de interpretación:

- Centro de Interpretación de la cultura megalítica en Zalamea la Real (Huelva)
- Centro de Interpretación puerta de Almería (Almería)
- Museo Arqueológico municipal de El Puerto de Santa María (Cádiz)
- Tesorería General de la Seguridad Social (Cádiz)
- Sala de Prehistoria del Centro de Visitantes del Parque Natural de los Alcornocales de Alcalá de los Gazules (Cádiz)
- Centro de Interpretación de la Prehistoria de Cádiz (Benalup - Casas Viejas)

Entre sus servicios destaca también la realización de talleres y cursos de formación. Los talleres permiten a través de la arqueología experimental hacer vivir a sus visitantes los modos de vida que se dieron en los diferentes periodos de la prehistoria. Estos talleres han sido elaborados por un amplio equipo docente. En cuanto a los cursos de formación están dirigidos a todos aquellos profesionales de la docencia que lo deseen. Estos cursos promueven una formación sumamente práctica acompañada de unas nociones teóricas indispensables, centradas en una pedagogía interactiva desarrollada por el equipo. Los cursos se organizan principalmente en horario no lectivo, para que el profesorado asistente pueda compatibilizar su formación con las responsabilidades docentes.

En el anexo se pueden ver algunas imágenes sobre la oferta de actividades de ERA (ver anexo: El perfil de la oferta de ERA).

Las ventajas competitivas de ERA

Ante el éxito de ERA, desde hace tres años han surgido en el mercado empresas que tratan de imitarla. Con una sonrisa, pero con recelo, Rita cuenta la anécdota de cómo una de estas empresas realiza talleres de pintura prehistórica utilizando témperas y pinturas de uso industrial. Después asevera: “nosotros fabricamos nuestros propios pigmentos utilizando los mismos materiales que utilizaban en aquel momento”.

ERA al ser la primera en crear un laboratorio de arqueología experimental y trasladar sus conocimientos a los escolares, se ha convertido en un referente para la competencia. Pero ser los primeros no garantiza mantener las ventajas competitivas conseguidas y la supervivencia de la empresa. El cuidado en hacer cada taller de la mejor manera posible, con rigor científico, tratando de elevar el nivel de calidad en cada nuevo proyecto, sí es una capacidad difícil de alcanzar por los competidores.

Dice Rita que la competencia trata de imitar a ERA en las formas pero hay algo que es muy difícil de imitar, el conocimiento y la experiencia que hay detrás de cada una de las actividades que diseñan para los chicos. No menos importante es la emoción, la implicación y la empatía en el trato con cada uno de sus “pequeños clientes”. Al preguntarle a Rita en qué cree que basa ERA su ventaja competitiva nos responde con seguridad: “En la calidad, en el rigor, en la ternura y en la alegría”, luego añade, desde una profunda reflexión: “ERA no son sólo talleres”.

Pero lo que más preocupa a Pedro y a Rita no es que los traten de imitar, sino la irrupción de grandes empresas en el mercado con las que tienen que competir de manera desigual. Sondeando el mercado, se observa que grandes empresas del sector servicios están entrando en el sector de las industrias culturales como las que desarrolla ERA. Estas grandes empresas de servicios son conscientes de las numerosas oportunidades que se generan en estas actividades. Rita apunta preocupada que: “Ellos se pueden permitir presentarse a una licitación y bajar los precios un 20%”; “Nosotros sabemos competir en base a nuestra calidad”, “El precio es una guerra a la que no estamos acostumbrados”.

Esta presión de la competencia somete a una presión creciente la actividad de la empresa. A veces se apodera del día a día de Rita y sus colaboradores. “No hace mucho”,- comentaba Rita cariacontecida -, “nos presentamos a una licitación y después de realizar un arduo trabajo en preparar la documentación necesaria, ¡un trabajo de semanas!, en el último momento, se nos olvidó firmar la propuesta económica, ¡Por una firma nos han rechazado la propuesta!”

FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

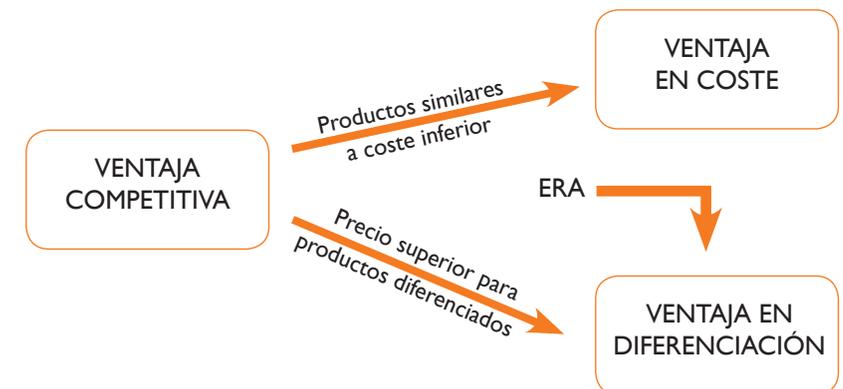
Los cambios que genera una empresa en el entorno pueden ser sus fuentes de ventaja competitiva. Estos cambios se generan siempre a través de la innovación.

La innovación no sólo crea ventajas competitivas, también proporciona una base para destruir y aprovechar la ventaja de las otras empresas. La concepción de Schumpeter del proceso competitivo como una “tormenta de destrucción creativa” supone que el liderazgo en el mercado no se erosiona como consecuencia de la imitación, sino de la innovación.

Las ventajas competitivas se generan principalmente por: ofrecer un producto o servicio similar a otros en el mercado a un precio inferior, es lo que se denomina ventajas por coste; o bien, por ofrecer un producto o servicio diferente a los que ya existen en un mercado y por los que los clientes están dispuestos a pagar, son las ventajas por diferenciación.

Pero no basta con crear las ventajas, tan importante o más es sostenerlas. Las ventajas competitivas están sujetas a la erosión de la competencia. La velocidad con la que una ventaja competitiva se reduce depende de la habilidad de los competidores para imitarla o superarla mediante la innovación. La imitación es la forma más directa de competir; por ello, para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, hay que establecer barreras a la imitación.

Ilustración 1: Las fuentes de la ventaja competitiva en ERA



El motor de ERA: La innovación, diferenciación y calidad en el servicio

Cultura, tecnología e innovación van de la mano en el desarrollo de las empresas de base cultural. ERA no es una excepción. Los inicios de ERA fueron innovadores creando ventajas competitivas mediante la diferenciación. Traslado los conocimientos paleontológicos a los más pequeños de una forma amena y basándose en la experiencia en primera persona, algo que hasta ese momento no había hecho nadie.

Posteriormente, la innovación y la creatividad han estado presentes en todos y cada uno de los pasos que la empresa ha ido dando.

Creatividad e innovación aplicada a los productos, en el diseño y desarrollo del contenido de talleres, en la construcción de instrumentos, herramientas y utensilios que utilizan los alumnos en sus clases, en el uso de materiales idénticos a los de la época histórica estudiada.

Creatividad e innovación aplicada al canal de distribución, puesta en práctica en la venta de ERA a los centros de formación. Creatividad aplicada a la relación con el cliente, el cuidado esmerado de todos los que pasan por sus instalaciones: alumnos, profesores, colaboradores.

Al principio Pedro dedicaba el 80% de su tiempo a la ejecución y logística de la empresa. Estudiaba los procesos paleotecnológicos para luego convertirlos en talleres, pero el volumen de actividad ha crecido tanto que ahora apenas tiene tiempo para ello, pues tiene que centrarse en trámites administrativos.

De no haber sido por el coraje de Pedro, la firmeza en sus actos y capacidad de decisión, quizás ERA no hubiera llegado a convertirse en lo que es hoy. Es prácticamente sencillo tener ideas y ponerlas en práctica con la técnica de “prueba y error”, sin estudiarlas previamente en profundidad; pero lo complicado es tener esa idea, hacerla madurar y esperar el momento adecuado para lanzarla al mercado. La clave está en decidir de forma objetiva cuándo se está preparado para competir, controlando las ganas de conquistar el mercado, emprendiendo con nuevos productos o líneas de negocio.

ERA ha crecido como un equipo multidisciplinar formado por arqueólogos, artesanos y docentes que emplea una vieja estrategia pedagógica: enseñar a través de la manipulación, del juego, del divertimento al aire libre, despertando la curiosidad del alumno, invitándolo a reproducir los modos de vida de la antigüedad más remota, dándoles a descubrir las grandes claves de lo que hoy es, haciéndoles sentir todas las emociones.

Rita es muy exigente con su equipo, no sólo pide rigor científico y conocimientos académicos a sus trabajadores, sino que le da gran importancia a la capacidad de comunicación y acercamiento a los niños, alegría e ilusión con la que se trabaja, entrega en sus acciones. Cada vez que hay una nueva incorporación Rita deja muy claro que “hay que conseguir que los visitantes se vayan con

ganas de volver, los profesores han de sentirse como en un spa y los monitores han de ser geishas de los niños...”

La alta cualificación del equipo es uno de los aspectos que diferencian a ERA de la competencia. Muestra de ello son unos libros donde los profesores al final de la visita firman y dejan una pequeña reflexión sobre la jornada; hasta el momento todos son halagos, halagos y más halagos.

Otras de las acciones que colocan a ERA en el prestigioso lugar que ocupa en la actualidad son: las intervenciones de Rita en Congresos nacionales e internacionales, la relación que mantiene con la Universidad de Cádiz, las publicaciones en las que ha colaborado, el rigor en los talleres y la calidad del servicio que ofrecen, la cual es percibida por el cliente. Compiten en el mercado aumentando la calidad y no reduciendo costes.

Al hablar de calidad, se provoca una graciosa situación. Para Rita la calidad que ofrecen en sus servicios es “fruto de las enseñanzas que ha recibido de las relaciones, con profesionales del sector, con los que cuenta” los cuales les han permitido trabajar de la forma que lo han hecho, hacen y seguirán haciendo, considera que es un poco por “casualidad”. Sin embargo, Pedro, tiene muy claro que no se trata de ninguna casualidad. Todas las acciones están bien estudiadas antes de llevarlas a cabo y esta calidad con la que cuentan es debido al conocimiento en arqueología que posee Rita, las investigaciones realizadas por ambos sobre ese conocimiento, la organización de la empresa y la transferencia de los resultados de dichas investigaciones.

Debido al buen hacer de sus promotores y el duro trabajo de todo el equipo, ERA ha obtenido el reconocimiento de diversas instituciones con la distinción de diversos premios y galardones:

- 1er Premio Europeo. Proyecto transnacional “Women in new business”. Bologna (Italia) Diciembre de 1999.
- Premio Meridiana 2001 de la Junta de Andalucía.
- Premio Bahía Activa Diciembre 2001.
- Finalista del II Premio AMEP a la Trayectoria Empresarial de Mujeres del año 2004.
- Ayto. Puerto de Sta. María, diploma por la colaboración en la oferta educativa municipal 2004/2005.
- “Entidad Solidaria 2005” Excm. Diputación Provincial de Cádiz.
- Bandera de Andalucía otorgada el 24 de febrero de 2006.
- Premio a la “Mejor Empresa gestionada por una mujer” de la Excm. Diputación de Cádiz. Octubre 2006.

- Premio HUMAN(UCA) a la Transferencia de Conocimiento 2008.

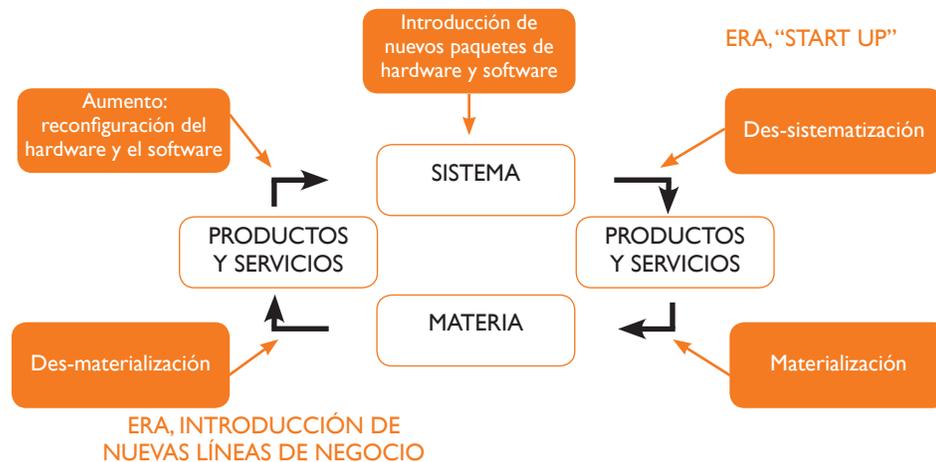
La continua atención por la innovación permite a las empresas renovar su oferta periódicamente.

Las empresas, como otras organizaciones, están sujetas a ciclos. Cuando nacen suelen ofertar un conjunto de productos y servicios que –si son innovadores- les permiten diferenciarse de la competencia y poder fijar unas relaciones especiales de rentabilidad de sus activos.

A medida que pasa el tiempo y la empresa se va consolidando junto con su mercado, la oferta se va haciendo más tradicional y especializada, separándose los componentes de su oferta en productos y servicios. Con el tiempo, y debido a la erosión por la competencia, la oferta se va haciendo más parecida a la de otras empresas y tiende a convertirse en una mercancía que sólo se diferencia en precio, no en los contenidos.

Por eso, las empresas más dinámicas, con el tiempo suelen renovarse introduciendo nuevas líneas de negocios que desmaduren su oferta. La mayor eficacia en ese proceso de maduración de la oferta se obtiene cuando la empresa es capaz de dar un salto en tecnología e innova, tanto en los procesos como en el producto o servicio final que ofrece.

Ilustración 2: La diferenciación y el Ciclo de Vida del Producto en ERA



ERA, una empresa con red: trabajadores, clientes, proveedores e instituciones

En los comienzos de ERA, Rita cuenta con multitud de contactos: amigos, arqueólogos y profesores que colaboran para hacer realidad su sueño.

La misma Rita escribe en uno de los cuestionarios realizados durante el estudio del caso: "El capital relacional es y ha sido una de las herramientas más importantes de evolución o desarrollo de ERA. Siempre he comentado que el patrimonio más importante que puede tener una persona son sus amigos, y siempre por esta razón me he considerado una persona inmensamente afortunada. Con mis amigos de la facultad de letras de Cádiz crecí como persona y como profesional, y me dote de las herramientas necesarias para montar esta locura tan hermosa, siempre han estado ahí, desde principio de los ochenta, los que fueron profesores o compañeros de clase, mas tarde se convirtieron en cómplices o quizás confidentes de muchos proyectos."

Las redes sociales constituyen uno de los recursos estratégicos más importantes para los empresarios culturales. Un 70% de los empresarios culturales declaran que sus contactos personales condicionaron la creación de su empresa "los contactos que más contribuyen al éxito son los que favorecen las relaciones con clientes (92,18%) y los proveedores (79,30%), siendo las menos valoradas las relaciones con los competidores (28,79%) y con las administraciones públicas (43,18%)" (Ruiz, et al 2009).

Las primeras actividades que se desarrollan en el laboratorio eran casi improvisadas, el personal que trabajaba allí no disfrutaba de continuidad laboral, la cual irían adquiriendo una vez que fueran asegurándose las visitas de centros escolares; todavía estaba casi todo por hacer. Sin embargo, el trabajo y la pasión que Rita y Pedro, ponían en el proyecto hacían que estas personas volvieran allí cada día con entusiasmo.

Rita nos comenta que desde el inicio se preocupó por generar un ambiente de trabajo en el que las personas pudieran desarrollar su pasión por la historia y su pasión por el servicio. El trato con los empleados es familiar, cercano. Hablando con uno de ellos nos transmitió un gran sentido de pertenencia a la empresa y una gran autonomía en el desempeño de sus funciones.

La importancia de los recursos humanos es patente en cualquier empresa. Pero en el desarrollo de las empresas culturales, las personas, sus recursos humanos son clave estratégica de éxito. Los empresarios culturales ante la cuestión relativa a la importancia de los recursos humanos concluyen que la disponibilidad de personas con conocimientos específicos relacionados con la cultura para alcanzar el éxito es importante para el 79,55% de los encuestados. En el mismo sentido se constata que contar con recursos humanos con conocimientos en gestión de empresas entre el personal es importante para el 65,15% de los encuestados (Ruiz, et al 2009).

Una de las colaboradoras habituales de Rita en su trabajo comentaba que la relación personal “humana”, muy cercana, el hablar de las cosas abiertamente y la exigencia en relación a la calidad de los trabajos realizados es lo que más destaca de su relación con ERA.

Los proveedores de ERA, en muchas ocasiones han ayudado al desarrollo de la empresa y han apoyado su crecimiento.

Hablando con el responsable de una empresa proveedora de equipos informáticos de ERA comentaba que a lo largo de la vida de ERA ha habido momentos de mayor dificultad, sobre todo en el inicio. Al señalar los puntos fuertes de la relación con la empresa destacaba la confianza en el proyecto, el conocimiento personal de Rita y la imagen que transmite de compromiso con lo que está haciendo.

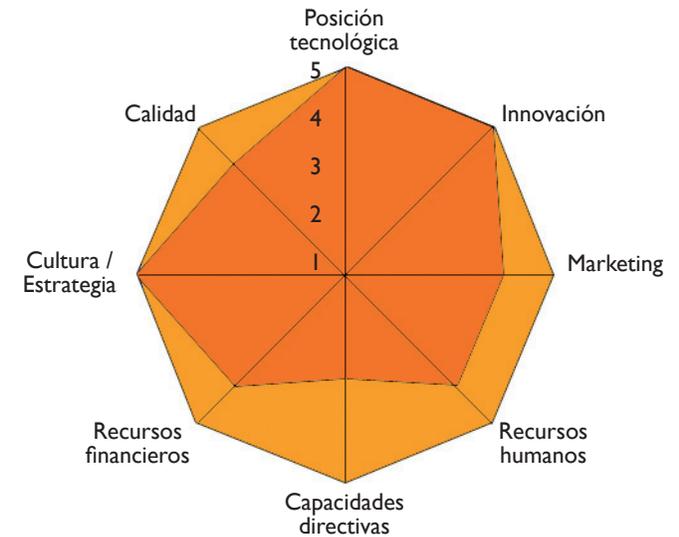
Cuestionado el proveedor sobre los puntos fuertes y los puntos débiles más destacados de ERA, como puntos fuertes comenta que sin duda la cercanía, la cercanía de la dirección, un ambiente de trabajo excelente, el gran dinamismo, la creatividad, y por encima de todo que son muy trabajadores. Frases como “Con el tiempo son más amigos que clientes”, “Me han ganado como persona”, “En todo el tiempo que llevo trabajando con ellos, que es desde que nacieron, nunca he oído a un empleado suyo hablar mal de la dirección”, “son muy cumplidores en los pagos”. Sobre los puntos débiles destaca que dan la impresión de ir siempre muy acelerados, “no tienen tiempo para reflexionar”. Desde el punto de vista administrativo se ve cierto desorden, muchas veces más visual que real, respecto al control de la documentación. También tiene la impresión de que todo el mundo hace un poco de todo, lo que puede ser bueno pero a veces no sabes quién es quién.

Para cuantificar de alguna forma su opinión respecto a capacidades y recursos estratégicos de ERA se le pidió que puntuara de 1 a 5, siendo uno muy débil y 5 Fuerte, los siguientes aspectos: posición tecnológica de la empresa, grado de innovación, marketing, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura y estrategia empresarial y calidad.

Tabla V.
Opinión del proveedor sobre recursos y capacidades estratégicas

	puntuación
Posición tecnológica	5'0
Innovación	5'0
Marketing	4'0
Recursos humanos	4'0
Capacidades directivas	3'0
Recursos financieros	4'0
Cultura / Estrategia	5'0
Calidad	4'0

Ilustración 3: Opinión de proveedor sobre recursos y capacidades estratégicas



Sus clientes insisten en lo mismo, la sensación de confianza que transmite ERA. El Director del colegio Federico García Lorca confirma que la venta es una actividad fundamentalmente relacional en la que se ponen al servicio de los clientes todo el conocimiento y la calidad en el servicio. Sin duda los clientes hablan muy bien de los servicios de ERA y esto hace que ante la demanda de referencias éstas sean siempre óptimas.

En la entrevista realizada al cliente sobre puntos fuertes y puntos débiles destaca como puntos fuertes desde el punto de vista del mercado su gran flexibilidad, la accesibilidad extrema, la capacidad de diálogo y adaptación.

Resalta en la entrevista la dimensión social que en ERA le dan a la empresa que muchas veces está por encima de la rentabilidad empresarial. Esto a la vez, nos dice el cliente, es un punto fuerte y un punto débil, porque desde el punto de vista empresarial rebaja el potencial de beneficios de la empresa. Se puede destacar en esta frase: “... parece que se tiran a la piscina con mucha facilidad...”.

Según el entrevistado, ERA es una empresa que crea mucho empleo y tiene acceso a muchos recursos humanos. La propia gestión de los recursos humanos es directa y eso hace que tengan una capacidad de respuesta muy amplia.

También destaca la alta calidad de los servicios ofrecidos y el espíritu innovador, “siempre están dispuesto a crear nuevas actividades a incorporar mejoras”.

Como aspectos a mejorar destacaría la elevada rotación del personal, “los cambios de personal en los talleres resulta perjudicial al desarrollo de los mismos”. También comenta que, “A veces da la sensación de que con menos personal podrían hacer el mismo trabajo”. Desde el punto de vista del cliente el tener un grupo de personas conocido y corto hace más fácil de gestionar el trabajo. Sobre la proyección pública y el marketing para la venta de los servicios a los padres de alumnos nos comenta que a veces resulta un poco corto, el material de marketing es mejorable.

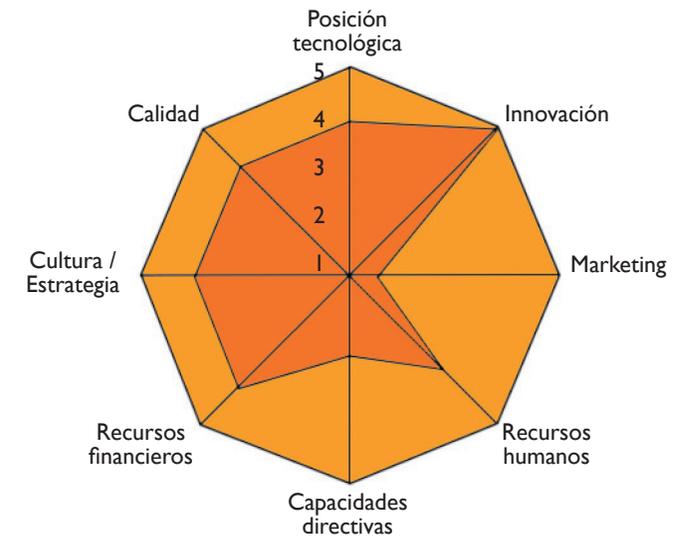
Los procedimientos empresariales están poco estructurados. “En ERA depende del gestor que te toque puedes obtener unos resultados muy diferentes porque los procedimientos de trabajo propios del trabajador están por encima de los de la empresa”.

Al igual que al proveedor, para cuantificar su opinión respecto a capacidades y recursos estratégicos de ERA se le pidió al cliente que puntuara de 1 a 5, siendo 1 muy débil y 5 fuerte, los siguientes aspectos: posición tecnológica de la empresa, grado de innovación, marketing, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura y estrategia empresarial y calidad. Los resultados son los siguientes:

Tabla VI.
Opinión del cliente sobre recursos y capacidades estratégicas

	puntuación
Posición tecnológica	4'0
Innovación	5'0
Marketing	1'5
Recursos humanos	3'5
Capacidades directivas	2'5
Recursos financieros	4'0
Cultura / Estrategia	4'0
Calidad	4'0

Ilustración 4: Opinión del cliente sobre recursos y capacidades estratégicas



Para finalizar comentar que la relación con instituciones del entorno de ERA, es fluida y cordial. Tienen su fundamento en el carácter extrovertido de Rita y su gran capacidad comunicativa. Rita valora mucho a todos y cada uno de sus contactos e intenta mantenerlos vivos en el tiempo. Sus contactos y relaciones con la universidad le otorgan una serie de ventajas competitivas evidentes. Rita colabora con varios grupos de investigación de la UCA y en sus instalaciones se han realizado algunos experimentos arqueológicos que han servido para testar hipótesis de trabajo académicos. Entre ellos han sido relevantes los que han dado lugar a comprobar cómo se cocían determinadas cerámicas en los hornos neolíticos, calcolítico o de la edad del bronce. Además, la empresa colabora con la difusión de la cultura emprendedora que tiene encomendada la Cátedra de emprendedores de la UCA.

Las relaciones con la red de museos, instituciones relacionadas con la cultura, Consejería de Cultura, ayuntamientos e institutos de enseñanza, es otro de los elementos esenciales de la empresa.

Los retos de ERA

ERA sabe que está rozando su límite en cuanto a capacidad de crecimiento de mercado, sus instalaciones no admiten más carga. Las actividades desarrolladas hasta ahora no pueden crecer más por cuestiones de temporalidad, de espacio y estacionalidad de los servicios ofrecidos. Los centros escolares tienen unos días de actividad limitados, por ello no puede aumentarse el número de talleres pedagógicos para alumnos impartidos al año. Se ha pasado de atender a 60 centros en el año 2000 a recibir a 200 colegios en 2008.

Por este motivo ERA busca diversificarse en nuevas líneas de negocio, ofrecer distintos productos y servicios para un mismo mercado, utilizando sus recursos y capacidades básicas: sus conocimientos arqueológicos e históricos.

A medio plazo esperan poder abarcar nuevos horizontes temporales, como por ejemplo el medieval, y aumentar las ventas de reproducciones arqueológicas. Hasta ahora no se habían dedicado de lleno a ello, pues no contaban con los recursos suficientes para hacerlo. Hace unos años a Rita se le ocurrió vender reproducciones por Navidad y lanzó a la calle a dos comerciales bajo el eslogan “Esta Navidad regala Cultura” pero, probablemente debido a la escasez de recursos comerciales, la campaña no tuvo éxito.

Otro reto que se plantean es acercarse a otro público objetivo, turistas, ofreciendo paquetes turísticos, consistentes en circuitos arqueológicos con rutas de un día.

También sueñan con salir al extranjero a ofrecer sus productos. Rita confiesa “... estoy loca por irme a China a vender sarcófagos...”. Pedro considera que es demasiado pronto pensar en internacionalizar a ERA, aún tienen que afianzarse en España. Además, Pedro es de la opinión de no empezar con algo nuevo hasta no acabar de consolidar el proyecto que se tenga en marcha.

Se plantean la posibilidad de convertirse en franquicia, aunque en su caso es bastante complejo. Quizás no sea esa la mejor opción, pero sí podrían llegar a convertirse en una consultoría, donde Rita ponga el conocimiento. También existe la percepción dentro del equipo gestor de ERA que la estructura de la empresa aún no está completamente preparada para abordar todos estos retos, la empresa tiene que prepararse para el futuro.

Algunos de estos proyectos chocan a veces con un entorno donde las viejas prácticas en gestión de la cultura como patrimonio reservado a unos pocos siguen vigentes y la necesidad de cambio de enfoque hacia la cultura entendida como conocimiento, como recurso estratégico necesariamente abierto a la inteligencia y la creatividad no acaba de consolidarse. Ello, probablemente, exige una reflexión de los agentes sociales y responsables de la gestión cultural. No debe olvidarse que a pesar de que España y Andalucía tienen una riqueza patrimonial y cultural muy superior a la de otros países y territorios, su puesta en valor económico es inferior. El equilibrio entre explotación

económica del patrimonio cultural –con la participación de la iniciativa emprendedora privada– y su conservación, es una ecuación que necesariamente deberá utilizarse cada vez más. La administración debe poner en práctica acciones innovadoras que permitan desarrollar iniciativas emprendedoras en el ámbito de la cultura.

Estos retos van siempre acompañados de la necesidad de procesos de cambio internos. Existe la percepción dentro del equipo gestor de ERA que la estructura de la empresa tiene que prepararse para abordar todos estos retos, la empresa tiene que adaptarse para el futuro cada vez más cambiante. Un elemento de debate es cómo abordar estos cambios estratégicos de la empresa, cómo enfrentarse a retos que equilibren la necesaria renovación e innovación constante y el equilibrio imprescindible de no destruir las capacidades nucleares que han servido para construir sus ventajas competitivas. El debate no es nuevo, es la dialéctica entre lo viejo que no se renueva y lo nuevo que no termina de nacer.

En ERA, como en toda empresa cultural, sigue latiendo la dialéctica que planteaba Umberto Eco en su libro “Apocalípticos e integrados”: la cultura confrontada al mercado. No obstante, como bien resolvía Eco, la auténtica cultura, como conjunto de conocimientos que descubre nuevos significados, crea nuevas oportunidades que no necesariamente se confronta al mercado. La cultura puede ser un recurso estratégico para desarrollar oportunidades en el mercado, que conduzcan a una sociedad más culta, capaz de apreciar su valor. Las llamadas industrias culturales y creativas pueden colaborar a alcanzar dicha meta.

La profesionalización de las empresas culturales, su continuo desarrollo y su apertura a los procesos de innovación e incorporación de nuevas tecnologías, marca la agenda de futuro de ERA y de otras muchas empresas que ven en el arte y la cultura un recurso estratégico para crear valor.

El estudio de los procesos asociados a la creación de empresas en el ámbito cultural tiene un gran interés sobre todo en un momento de crisis económica como el actual. Los cambios en el modelo empresarial que demanda la agenda económica pueden tener un referente en las empresas culturales. ERA, se enfrenta a una profesionalización creciente de su actividad y al reto del crecimiento de su mercado. La Tabla V resume algunas cifras de la importancia de las industrias culturales en Europa, segmento en el que ERA desarrolla su actividad.

LAS INDUSTRIAS CULTURALES

El perfil del empresario cultural responde a un hombre -en el 70% de los casos- de una edad media que ronda los 34 años y universitario en un 58% de los casos. Estas personas suelen ser empresarios por oportunidad, en el 76% de las ocasiones. Los emprendedores suelen estar motivados en un 52% de las veces por una necesidad de desarrollo personal, según se recoge en el libro "Creación de empresas en el ámbito de la cultura".

El caso de Rita, sólo dista del prototipo de emprendedor cultural en que es mujer. Por lo demás cumple con el perfil de emprendedor cultural que se refleja en el estudio antes citado.

Se presentan a continuación un extracto de los resultados más interesantes en relación al análisis de creación de empresas en el ámbito cultural recogidos en el libro. Si nos centramos en el análisis de la motivación para la creación de empresas en el ámbito cultural destaca que en un 76,26% de los casos es una motivación por oportunidad frente a la motivación por necesidad. Si se compara este resultado con la creación de empresas en general encontramos que en un 84,65% se crean las empresas por oportunidad.

En las causas que llevan a crear la empresa en un 52% es por desarrollo profesional y en un 25,25% buscando la independencia laboral.

La edad de creación de empresas en el ámbito cultural es entre los 25 y 34 años en el 40,6% de los casos y entre 35 y 44 años en el 37% de los casos.

El 55,56 % de los emprendedores culturales tiene estudios universitarios, seguido por un 19,7% de emprendedores con estudios secundarios. Son poco significativos los casos de desempleados o estudiantes que inician una empresa en el ámbito cultural.

En relación a los conocimientos y experiencia necesarios para fundar una empresa, destaca que en un 96,25% los conocimientos se adquieren a partir de sus aficiones y los empresarios manifiestan poseer formación específica en asuntos culturales en el 92,5% de los casos.

Tabla V.
Importancia del Sector Cultural en Europa

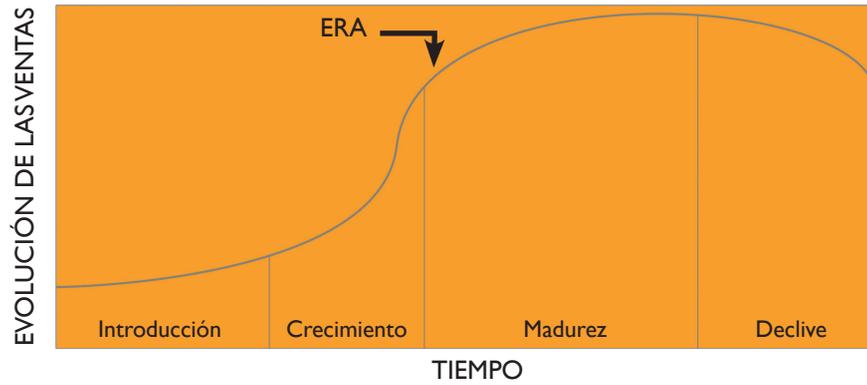
Facturación	Superior a los 654.000 millones de euros en 2003. Otros sectores: Automóvil 271.000 millones. TICs 541.000 millones.
Valor añadido	2.6 % del PIB de Europa en 2003. Otros sectores: Construcción 2'1 %. Alimentación, bebidas y tabaco 1'9 %. Textil 0'5 %. Químico 2'3 %.
Contribución al crecimiento	El sector aportó el 19'7 % del crecimiento total del valor añadido entre 1999-2003 de Europa. El sector creció en ese período el 12'3 %, por encima de la media de la economía de Europa.
Empleo	5'8 millones de personas trabajaban en el sector en 2004, el 3'1 % del total de empleo de la Europa de los 25. Mientras que el empleo descendió en Europa entre 2002 y 2004, el sector aumentó un 1'85 %. El 46'8 % de los empleados del sector tienen un título universitario (sólo el 25'7 % de media en el total de empleo). Los autónomos tienen el doble de peso que en el total de empleo (28'8 % frente al 14'1 %).

Fuente: Comisión Europea (2006).

El futuro de ERA se está gestando. Los recursos disponibles, la capacidad de la dirección y las personas que trabajan en la empresa determinarán el camino a seguir.

Como se ha dicho ERA está entrando en el estadio maduro dentro del ciclo de vida del negocio en su ámbito.

Ilustración 5: ERA y el ciclo de vida del negocio (I)



La pregunta que se plantea en cuanto a los retos de futuro es ¿cómo puede ERA afrontar este momento?, ¿Podrá ERA dar el salto tecnológico que le permita iniciar un nuevo ciclo de crecimiento?, ¿Esta ERA preparada en dotación de recursos y capacidades estratégicas para afrontar un nuevo ciclo de crecimiento?

ERA tiene ante sí dos grandes alternativas, por un lado consolidar el negocio actual, manteniendo el volumen de negocio y esperando obtener el máximo beneficio en esa situación mediante la explotación eficiente de su saber hacer. La otra alternativa es afrontar el reto de crecer, dando un salto tecnológico y expandiendo la empresa. Para poder elegir entre las dos alternativas, ERA tendrá que valorar las oportunidades y los recursos de los que dispone o a los que puede tener acceso.

Para poder identificar el camino al futuro empresarial de ERA el primer paso es analizar cuáles han sido las bases del éxito estratégico hasta el momento. El segundo es analizar la capacidad de salto tecnológico basado en el conocimiento adquirido y su futura explotación. La gestión del conocimiento y su transformación es clave del desarrollo tecnológico en las empresas culturales y en ERA. Los elementos de éxito hasta el presente –sus objetivos claros y permanentes en el tiempo, su conocimiento del entorno competitivo, el desarrollo de recursos para alcanzar los objetivos y la eficiente implantación de su estrategia– deberán renovarse para navegar por la alternativa de la senda del crecimiento y lograr un salto en la curva S de su ciclo de vida. El modelo de Nonaka de gestión del conocimiento puede servir de reflexión en el caso de ERA sobre cómo se ha ido conjugando un conocimiento tácito hacia uno explícito y más codificado a lo largo de una espiral creciente.

Ilustración 6: Elementos base del éxito estratégico de ERA



Ilustración 7: ERA y el ciclo de vida del negocio (II)

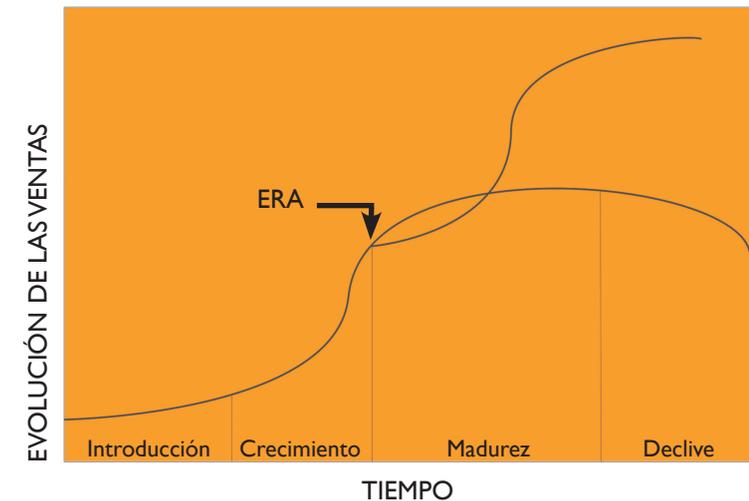


Ilustración 8: La Matriz de Conversión del Conocimiento de Nonaka. El caso práctico de ERA



La creación de empresas desde la Universidad

El caso de ERA no es ajeno a la tendencia de que cada vez más universitarios se plantean su futuro en forma de empresarios y al hecho de que algunas universidades se planteen un proceso de transferencia de conocimientos en forma de creación de empresas por sus egresados, profesores y grupos de investigación.

La universidad española tiene poca experiencia en creación de empresas, al menos, si la comparamos con universidades de otros países, especialmente los anglosajones que tienen una mayor tradición emprendedora. Sin embargo, esta situación está cambiando debido, fundamentalmente, al compromiso de la universidad con el acceso al mercado laboral de sus estudiantes. En ese sentido, las dificultades para encontrar empleo de los recién titulados han provocado la aparición de programas y políticas universitarias que favorecen el autoempleo. Por otra parte, la asunción de la tercera misión por parte de las universidades, la transferencia de conocimiento, ha provocado que surja una corriente a favor de la creación de empresas basadas en el conocimiento. Están surgiendo nuevas iniciativas para fomentar la cultura emprendedora entre los estudiantes universitarios y los profesores e investigadores. Para que este impulso sea un éxito, todavía es necesario que se produzca el cambio cultural con respecto a la creación de empresas en el seno de la sociedad, de la que la universidad es un reflejo más.

Nos encontramos en el momento del cambio. Es el momento de crear. El momento de remover la conciencia del universitario y transformar la sociedad, creando más y mejores empresas. Por ello, La Universidad, ha de conseguir que sus titulados, además de poseer una serie de conocimientos, asuman el compromiso hacia una acción responsable, estén preparados y dispuestos a concebir, emprender y liderar proyectos innovadores tanto en las empresas o instituciones existentes, como creando nuevas empresas

A lo largo de la historia, el papel tradicional de la Universidad ha sido la formación a través de la emisión de títulos académicos y la investigación básica. La transferencia de conocimiento ha sido históricamente una actividad marginal hasta tiempos recientes, en que es cada vez más frecuente la realización de proyectos de investigación por encargo de empresas e instituciones. Este modelo presenta un fuerte contraste con los predominantes en el medio anglosajón, caracterizados por una intensa relación entre la Universidad y el tejido económico.

Por lo demás, este papel de la Universidad estaba plenamente integrado en el modelo socio-laboral español, en el que la mayoría de los recién titulados esperan obtener un empleo por cuenta ajena al concluir sus estudios, o bien conseguir un puesto en la Administración Pública, a pesar de la situación del mercado laboral. La creación de empresas y el espíritu emprendedor no se difunde por parte de la situación en general dando como resultado una baja tasa de creación de empresas y una situación de desempleo en los recién titulados.

Sin embargo, en la universidad se dan unas circunstancias que podrían configurar un escenario bien distinto. En él encontramos a personas con una formación y unos recursos que difícilmente podría encontrarse en otra organización: es un centro de conocimiento con un potencial innovador, creativo y cultural que bien puede integrarse en el mercado, con el impulso que ello supondría a la economía española generalmente basada en sectores más maduros y tradicionales.

El incremento de la competitividad debido al proceso de integración de los mercados mundiales imprime una dinámica en la que las empresas se ven obligadas a redefinir continuamente sus estrategias. Para las personas es igualmente difícil, ya que, además de actualizar continuamente sus conocimientos, han de contar con una serie de actitudes. Al reflexionar sobre estas actitudes podemos mencionar la capacidad de tomar iniciativas, la predisposición a asumir riesgos, la facultad de trabajar en grupo, una mentalidad abierta, la movilidad geográfica, etc.

Las vías hacia el aprendizaje en la Universidad.

Se pueden identificar dos caminos en los procesos de creación de empresas relacionadas con el medio universitario:

- La iniciativa de estudiantes titulados sin pretensión de vincularse a la Universidad. Es, en definitiva, una vía alternativa al trabajo por cuenta ajena basada en la utilización de sus conocimientos, sus aficiones, o sus compromisos sociales, para identificar una oportunidad detectada. Si bien este canal no redundaría en beneficio de la Universidad, ésta, al impulsar la cultura emprendedora entre

sus estudiantes, demuestra el compromiso con el desarrollo socioeconómico de su territorio.

- La iniciativa de docentes e investigadores, que deciden crear una empresa aplicando los conocimientos desarrollados en la universidad. Se trata de las llamadas spin-off universitarias.

La creación de empresas en la Universidad de Cádiz

La Universidad de Cádiz está convencida que sin empresarias y empresarios innovadores, de calidad, sin empresas excelentes basadas en el conocimiento, una sociedad está condenada al fracaso.

Lograr una sociedad del conocimiento es imposible sin empresas basadas en el conocimiento y ese camino, ese reto pasa por la Universidad. Por hacer universidades emprendedoras que trabajen conjuntamente con las empresas y las instituciones públicas, aceptando la realidad del modelo de desarrollo regional de Etzkowitz y su “Triple Hélice”. Como indica el observatorio internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor), las variables que inciden en el fenómeno emprendedor y su relación con el desarrollo económico de los países pasan cada vez más por la educación y la formación universitaria. Son variables estratégicas para lograr empresas innovadoras y competitivas.

Por este motivo, la Universidad de Cádiz está comprometida con su responsabilidad social a ese reto de emprender y de innovar, dos conceptos íntimamente unidos. En este sentido se está trabajando desde hace tiempo por el logro de una sociedad del conocimiento y, convencidos de la responsabilidad social, la Universidad de Cádiz trabaja para llegar a ser una universidad emprendedora.

Este compromiso germina en la Universidad de Cádiz hace ya más de 20 años. La Universidad de Cádiz fue la primera universidad de España que introdujo en sus planes de estudios asignaturas obligatorias de creación de empresas. Desde la Universidad de Cádiz, se han liderado múltiples iniciativas en pos de la universidad emprendedora. En 2003, junto con el Instituto de Empresas Business School y las Universidades Autónoma de Barcelona y de Extremadura, se impulsó la red que ha hecho posible la extensión a todas las comunidades autónomas del proyecto GEM y ha formado parte de su Consorcio internacional presente en 70 países. Desde la Universidad de Cádiz se han organizado talleres, congresos y seminarios nacionales e internacionales con académicos y emprendedores de reconocido prestigio en pos de dar a conocer la importancia y el papel estratégico de la empresa en nuestra sociedad.

Toda esta historia, todos estos antecedentes han dado lugar a que la Universidad de Cádiz contemple en su Plan Estratégico el impulso de la cultura emprendedora y se marque como objetivos prioritarios aumentar las vocaciones empresariales en la comunidad universitaria, mejorar su capacitación para emprender, apoyar las iniciativas y proyectos emprendedores e impulsar la investigación del fenómeno emprendedor.

Para ello, desde finales de 2007, se puso en marcha una unidad específica a la que se ha dotado de recursos económicos y técnicos para alcanzar tales objetivos: la Cátedra de Emprendedores. Su misión es desarrollar la cultura emprendedora entre todos los universitarios y egresados de la UCA, desarrollar sus capacidades para emprender y apoyar sus iniciativas empresariales.

La Cátedra de Emprendedores tiene el reto, de impulsar el cambio cultural que el modelo de Universidad Emprendedora necesita. Con este fin la Universidad de Cádiz, a través de la Cátedra de Emprendedores y en colaboración con todo el equipo de gobierno, especialmente con el Vicerrectorado de Investigación e Innovación y la OTRI, coordina los esfuerzos de todo el colectivo universitario y ofrece servicios para crear más y mejores empresas basadas en el conocimiento científico, tecnológico, humanístico, social y cultural.

Este reto, el reto de lograr universidades emprendedoras es un trabajo colectivo. Por eso, desde sus inicios, la Cátedra de Emprendedores ha trabajado en colaboración con los agentes sociales protagonistas del tejido empresarial de la provincia de Cádiz (Confederación de Empresarios, Asociación de Mujeres Empresarias, FUECA, Cámaras de Comercio, Asociación de Jóvenes Empresarios, Gobierno regional, Cátedra Banca, Entidades financieras, Diputación provincial y Ayuntamientos y Colegios profesionales, entre otros). Una gran mayoría de los proyectos que se organizan desde la Cátedra de Emprendedores se realiza en red con estos socios estratégicos.

El caso ERA es una muestra de este reto y de la colaboración que la Universidad de Cádiz y su Cátedra de Emprendedores tienen con la sociedad gaditana. ERA ha formado parte del programa “Emprendedoras y emprendedores como tú” que hace ya dos años puso en marcha la Cátedra de Emprendedores para dar a conocer casos de emprendimiento entre la comunidad universitaria. Hoy son ya 57 los empresarios y empresarias (egresados o profesores de grupos de investigación), los que forman parte del programa “Emprendedoras y Emprendedores Como Tú”. Entre otras acciones, aparecen en vídeos de unos 3 minutos que visualiza sus casos y están accesibles en el canal UCA-Youtube. La empresa forma parte también de la “Red de Empresarios Egresados de la UCA”, cuyo fin es impulsar las relaciones entre ellos y con egresados de otras universidades nacionales y extranjeras para generar clusters.

Notas del caso

En el caso ERA se presenta la historia de una empresa y de una mujer emprendedora, Rita. Se analiza la evolución de ambas desde la concepción de la idea de negocio, la identificación de la oportunidad, la creación de la empresa, el desarrollo y la consolidación del negocio. Ha sido un proceso de más de 13 años, en el que la empresa y la persona han pasado por multitud de vicisitudes. Se describe cómo se han salvado dificultades, cómo se han aprovechado nuevas oportunidades, cómo se han adaptado a las nuevas circunstancias, hasta llegar al año 2010 en el que se plantean nuevos retos que el emprendedor identifica y se prepara para adaptarse a su realidad empresarial.

El caso resulta muy ilustrativo para alumnos de carreras universitarias del ámbito de creación de empresas e innovación, cursos de orientadores y técnicos en creación de empresas, cursos orientados a emprendedores para el desarrollo de la capacidad emprendedora, cursos sobre desarrollo de empresas culturales y cursos sobre el desarrollo de la mujer en el ámbito empresarial.

ERA, CÓMO EMPRENDER DESDE LA UNIVERSIDAD

Las universidades en general y la Universidad de Cádiz en particular están llevando a cabo un proceso de adaptación a la nueva realidad económica y social. En la introducción al Estudio de la Actividad Emprendedora de Egresados de la Universidad de Cádiz realizado por el Dr. José Ruiz Navarro y el Dr. Antonio R. Ramos Rodríguez se comenta que “El Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía (2007-2011), aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, con fecha 10 de julio de 2007 (BOJA núm. 146 de 25 de julio), establece una nueva orientación para determinar la financiación del Sistema Universitario Andaluz consistente, fundamentalmente, en la definición de un “modelo de destino en un horizonte de 5 años”, definido en los compromisos derivados de la agenda de Lisboa, y una serie de criterios e indicadores que permitan verificar el acercamiento a dicho destino.

En este sentido, el modelo de destino en 5 años recogido en el citado acuerdo hace referencia expresa a la “consolidación de la capacidad de emprendimiento de profesores y alumnos” y, en particular, establece que:

El 20% del total de egresados en los tres años siguientes a la graduación deben crear su propia empresa

el 20% del profesorado desarrollará colaboración estable con el tejido productivo.”

Rita, que estudio la Licenciatura en Historia en la Universidad de Cádiz representa un ejemplo significativo de los emprendedores universitarios.

A la luz de los datos que arroja el Estudio de la Actividad Emprendedora de Egresados de la Universidad de Cádiz se puede constatar como la potencial actividad emprendedora de los antiguos alumnos de la UCA es muy elevada. Un 18.9 % responde afirmativamente a la pregunta ¿Está usted pensando en poner en marcha un nuevo negocio ya sea sólo o con otros en los próximos 3 años, incluyendo cualquier forma de autoempleo?

Este dato se puede comparar con los datos del informe GEM Andalucía, en el que el potencial emprendedor se sitúa en el 6,4 %. Esto da muestras del interés emprendedor que existe entre la comunidad universitaria gaditana.

Si nos circunscribimos al potencial emprendedor entre los que han estudiado carreras del ámbito de arte y humanidades el potencial emprendedor se sitúa en el 27,5% , muy por encima de la media de Andalucía y también por encima de la media de la UCA.

Atendiendo al género, el potencial emprendedor entre las mujeres en la UCA se sitúa en el 15,9%, frente al 23,1% de los hombres. Esta tendencia también se constata en el informe GEM Andalucía donde el potencial emprendedor de la mujer está en el 4,8 frente al 8 % de los hombres.

Si analizamos la percepción de las oportunidades de negocio entre los egresados de la UCA constatamos que en la universidad un 17,8 % de ellos contesta afirmativamente a la pregunta ¿En los próximos 6 meses va a haber buenas oportunidades de negocio para poner en marcha nuevos negocios en el área en que usted vive?

Distinguiendo por género de nuevo constatamos que la percepción de oportunidad de negocio es inferior entre las mujeres, un 15,4% frente al 21,1% de los hombres.

Cabe destacar que la percepción de oportunidad de negocio entre la población universitaria, recordamos un 17,8% es inferior a la percepción entre la población en general de Andalucía que se sitúa en el 20,5%.

Es significativo también que la percepción de oportunidad de negocio entre los que han cursado estudios en el ámbito del arte y humanidades es muy inferior al dato medio de la

UCA, situándose en un 13,1 %. Este es el colectivo con el menor índice de percepción de oportunidades de negocio entre los egresados de la UCA. En el caso de dicho colectivo son las mujeres las que presentan una mayor percepción de oportunidades de negocio con un 13,3% frente al 12,7% de los hombres.

Respecto al análisis de la percepción de los egresados UCA de tener los conocimientos y habilidades necesarias para montar una empresa, el estudio concluye que el 70,2 % de los egresados de la UCA considera que los tiene, no habiendo diferencias significativas entre hombres y mujeres. El dato relativo al ámbito de artes y humanidades es un poco inferior situándose en el 64,6%.

Una muestra del primer informe realizado del "GEM-Universidad" arroja algunos datos de interés. Así, se observa que de los más de 1.500 egresados que terminaron sus estudios en 2004-2005 en la UCA, entrevistados el año 2008, cerca del 19% están pensando crear una empresa. Según el informe GEM, el colectivo de "potenciales" emprendedores sólo llegaba al 8% en España y a algo más del 6% en Andalucía.

Cuestiones para la reflexión:

1. Se pueden identificar en ERA las características del proceso emprendedor. Las características básicas del proceso son: la idea de negocio, la transformación en oportunidades de negocio, la búsqueda y acceso a los recursos para desarrollar esas ideas, su puesta en práctica -ya sea en solitario o en colaboración con otras personas- asumiendo riesgos, siendo creativos, dirigiendo personas, sorteando problemas, persistiendo.

2. Se pueden identificar en el caso las características del emprendedor que pueden favorecer el éxito. La pasión por el objeto de la oportunidad de negocio, la atención al binomio "producto-cliente", el interés por el producto bien hecho e interés por las necesidades del cliente, la buena ejecución del proyecto. La tenacidad y perseverancia frente al fracaso y los obstáculos que se van produciendo. La capacidad ejecutiva, saber transformar ideas y creatividad en realidades y resultados tangibles.

3. Algunos de los falsos mitos y realidades en relación a la figura del emprendedor se pueden ver en el caso de ERA.

Mito 1: Los emprendedores nacen, no se hacen. El determinismo genético no existe. Si alguien llega a ser emprendedor no es fruto de su entorno, experiencia y elección personal. Se puede aprender a emprender.

Mito 2: Los emprendedores son amantes del riesgo. El emprendedor asume riesgos moderados y después de ser evaluados los intenta llevar a la práctica. Muchas veces se confunde la necesidad y capacidad para aceptar retos con la capacidad de asumir riesgos.

Mito 3: Los emprendedores están motivados principalmente por el dinero. El emprendedor busca recompensa económica pero no es el principal motivo para emprender. La pasión por el tema, la afición, el conocimiento, son elementos determinantes del inicio y éxito del proceso emprendedor.

Mito 4: Los emprendedores son jóvenes y enérgicos. Lo que valora el entorno del emprendedor es la experiencia, la madurez, la reputación y trayectoria empresarial. También es cierto que tener energía es necesario, pero esta no depende tanto de la edad como del entusiasmo.

4. Fases por las que pasa un emprendedor y su empresa desde la idea a la consolidación de la misma. En ERA se pueden encontrar referencias a las distintas fases por las que pasa el emprendedor: La búsqueda de oportunidades de negocio, la transformación de la idea en oportunidad, la puesta en práctica de la idea (primeros trabajos previos incluso a la creación de la empresa), lanzamiento de la empresa, consolidación de la empresa.

5. Se puede diferenciar la idea de negocio de oportunidad de negocio. Una oportunidad de negocio se basa en la detección de una necesidad no cubierta en el mercado y que los clientes estén dispuestos a pagar por ella. Nunca una oportunidad de negocio es una idea de un producto que le gusta al emprendedor y que él está dispuesto a vender.

Una idea es un pensamiento, una impresión, una noción. No todas las ideas son oportunidades de negocio, la clave es identificar la necesidad a cubrir en el mercado y la capacidad de pago de los potenciales consumidores.

El proceso de reconocimiento de oportunidades se puede basar en dos aspectos:

a. Analizar el entorno. En función del entorno se pueden distinguir tres alternativas a la hora de identificar oportunidades: observar tendencias, resolver problemas o encontrar huecos de mercado insatisfechos. En el caso ERA la identificación de la oportunidad pasa por encontrar un hueco en el mercado: la falta de servicios de formación complementarios en el ámbito de la historia y la arqueología.

b. Analizar las capacidades. Las características previas que facilitan el reconocimiento de oportunidades son la experiencia previa, las redes sociales, factores cognitivos y la creatividad. En el caso de Rita se pueden identificar los cuatro aspectos.

6. Identificar las dificultades de creación de empresas por mujeres. Se puede responder a la pregunta ¿Qué implica ser mujer y ser emprendedora? En el caso se pueden observar aspectos

como la dificultad de la conciliación de la vida familiar con la laboral. ¿Cómo lo soluciona Rita? Llevando la familia a la empresa, pero esta no es la única solución.

7. Evaluar el fenómeno de creación de empresas culturales. ¿Existe realmente negocio desde la cultura? La cultura es una fuente de oportunidades en un mundo global. En un entorno como Cádiz, por su historia y valor patrimonial, la cultura es una fuente de oportunidad, de diferenciación. Los procesos de creación artística y cultural, son procesos creativos que tienen similitudes con los procesos de innovación en otros sectores. No sólo deben aprender los empresarios culturales a gestionar sus negocios en base a otros modelos empresariales; también otras empresas pueden aprender de los procesos creativos que se dan en el ámbito de la cultura para aprender a innovar.

8. Evaluar el fenómeno emprendedor desde el ámbito universitario. ¿Se pueden crear empresas desde la universidad? ¿Se pueden crear empresas desde el ámbito de estudio de el arte y las humanidades? La necesidad de muchas personas que han estudiado humanidades agudiza el ingenio para encontrar alternativas al desempleo. Se observa una tendencia en alza entre los egresados de humanidades a buscar alternativas de autoempleo a su situación profesional.

9. Dirigirse a uno mismo. ¿Puede alguien crear y dirigir una empresa si no es capaz de dirigirse a si mismo? La biografía de los grandes personajes de la historia nos enseña que han sido dueños de sus vidas. Nosotros debemos aprender a ser capaces de dirigir nuestras propias vidas, a desarrollar nuestras capacidades y a no conformarnos. La emprendedora del caso no acepta la realidad de su entorno y se plantea cambiarla, cambiando sus capacidades, reforzando sus propios puntos fuertes y aprendiendo continuamente a mejorar personalmente.

10. ¿Cuáles son mis valores? La emprendedora traslada sus valores –la igualdad, el respeto al medio ambiente, el amor por la arqueología- a su proyecto vital y empresarial. El proyecto empresarial va más lejos que la consecución de unos objetivos económicos, se identifica con un estilo de vida, con las ilusiones y sueños de los emprendedores, con la creencia de que los emprendedores y emprendedoras pueden cambiar el mundo, hacerlo mejor.

Se puede ampliar información sobre ERA en los siguientes enlaces.

Web de la empresa: <http://www.eracadiz.es/>

Vídeo: <http://empresas.uca.es:8080/web/multiweb/era>

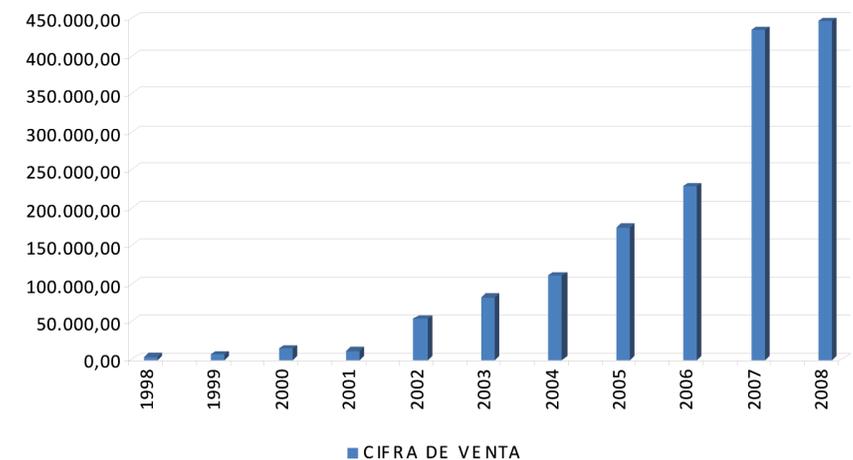
Se presenta en este anexo en primer lugar algunos datos de interés sobre la evolución del negocio de ERA desde su fundación en el año 1998; también sobre la evolución de la cifra de ventas, su distribución, contrataciones y por último las líneas de actividad.

En segundo lugar se adjuntan algunas notas de prensa recientes.

En tercer y último lugar se muestran fotografías donde se puede observar el perfil de la oferta de la empresa.

Cifra de ventas de ERA (en euros)

1998	1999	2000	2001	2002	2003
4258'17	7536'35	15281'33	11794'27	53563'92	82284'78
2004	2005	2006	2007	2008	
110663'83	175035'65	228490'99	435639'54	447203'26	

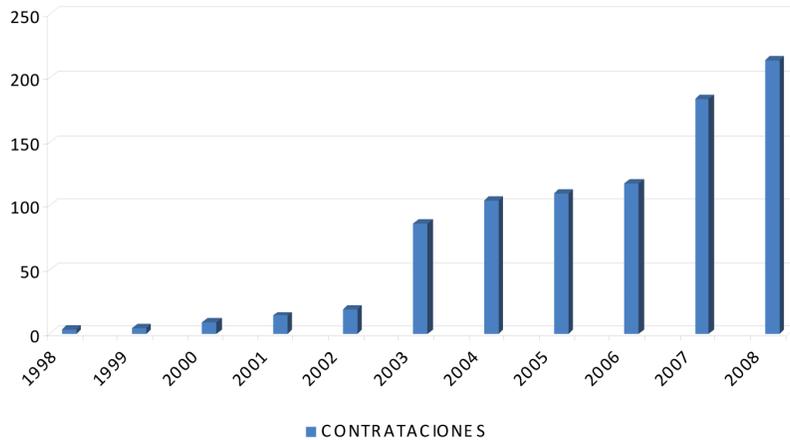


Distribución de la cifra de ventas entre el sector público y el privado en el año 2009

	Sector privado	Sector público
Distribución de ventas	25'8 %	74'2 %

Contrataciones de ERA (Nº de contratos)

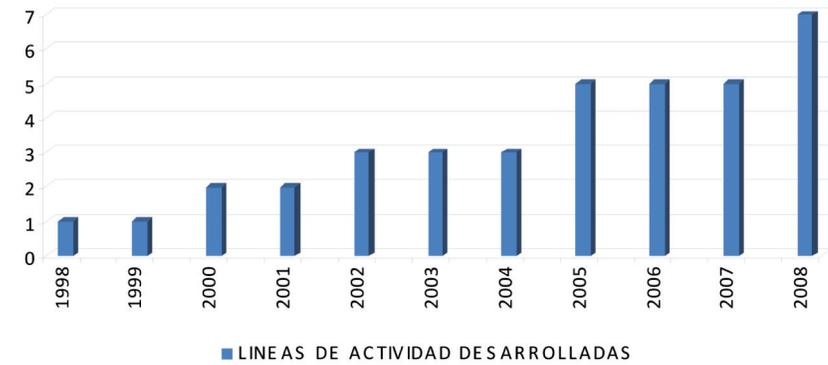
1998	1999	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
3	4	9	14	19	86	104	110	118	184	214



Actividades desarrolladas por ERA

1998	1999	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	1	9	14	19	86	104	110	118	184	214

LINEAS DE ACTIVIDAD DESARROLLADAS



Perfil de la oferta de la empresa

Rita Benítez Mota, cursa su licenciatura en Geografía e Historia entre los años 1.982-1.987, tras la que realiza el curso de adaptación pedagógica hasta 1.988, momento en el cual comienzan sus contactos más directos con el mundo de la enseñanza. Posteriormente imparte, en colaboración con el Ayuntamiento de Chiclana, cursos de Imagen y sonido.

En época más reciente, imparte a través del Centro del Profesorado de Cádiz, un curso sobre hábitat en la prehistoria, en el transcurso del cual, se produce un intenso cambio de impresiones con profesores en activo de Educación Primaria, Secundaria y Bachillerato. De estas experiencias se saca la conclusión de que existe una fuerte desconexión entre la asignatura de Historia y la realidad patrimonial de la zona, así como una fuerte desmotivación del alumnado por la adquisición de conocimientos relativos a todos los aspectos de las Humanidades. Finalmente como requisito previo a la puesta en marcha del proyecto, se contrasta con la Delegación de Cultura de la Junta de Andalucía, solicitando autorización para el desarrollo del proyecto, solicitud que es contestada por esta Institución en el sentido de que el proyecto enmarca perfectamente en las directrices del II Plan General de Bienes Culturales.

Desde 1.998 dirige ERA, Laboratorio de Arqueología Experimental, habiendo obtenido para dicha actividad la calificación de "Actividad Pedagógica Recomendada" por la UCA y las Delegaciones Provinciales de Cultura y la de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Asimismo, el proyecto, contempla en su desarrollo la potenciación del respeto hacia los recursos naturales, a través de su conocimiento y uso, así como la creación de puestos de trabajo en zonas deprimidas, que han sufrido en los últimos años una fuerte transformación de las fuentes de ocupación y empleo, al mismo tiempo que significa una inversión privada en una zona deficitaria al respecto.

La amplia experiencia de la promotora con el mundo de la arqueología y la historia, se puede contrastar a través de sus numerosas colaboraciones efectuadas con la Delegación de Cultura de la Junta de Andalucía, así como con el Museo Municipal de El Puerto de Santa María, y en las campañas con el equipo que excava Gorham's Cave en Gibraltar, dentro del "Gibraltar Cave's Project".

La aventura de una empresa de gestión de servicios educativos y culturales

ERA, es una iniciativa de la pequeña empresa que comienza su andadura en 1998. Su principal actividad se encuadra dentro del sector servicios, concretamente servicios culturales, educativos y de ocio, encontrándose actualmente en fase de expansión ampliando su actividad productiva hacia el sector del comercio al por menor. Dichas prácticas se realizan siempre bajo unos principios de convivencia y respeto con la naturaleza, medio en el que forzosamente deben encuadrarse las actividades, así como de potenciación del patrimonio histórico y cultural.

Dichas actividades, se realizan bajo el planteamiento de los siguientes objetivos generales:

- Utilizar la Arqueología como instrumento de conocimiento y valoración del Patrimonio Histórico-Arqueológico de la comarca y su puesta en relación con la expresión de la diversidad cultural.
- Incitar a la reflexión sobre el Medio Natural que nos rodea, tomando conciencia de la diversidad ecológica del entorno, del inmenso valor que para el hombre ha supuesto a lo largo de su existencia, aprendiendo así a valorarla y respetarla.
- Rescatar técnicas artesanales ancestrales a punto de extinguirse, difundiéndolas y fomentando así su uso como instrumento de desarrollo económico.
- Utilizar la Cultura como yacimiento de empleo y generador de riqueza.
- Aplicar principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito de trabajo en el seno de la empresa, así como utilizar la pedagogía para educar en estos principios a los colectivos visitantes.

Su ámbito de actuación se centró inicialmente en un contorno comarcal. La bondad de la iniciativa, así como el nivel de calidad ofrecido en los servicios prestados hace que, actualmente, se esté generando demanda a nivel regional, atendiendo visitantes de toda Andalucía Occidental: Huelva, Sevilla y Málaga.

El proyecto está dirigido, inicialmente, a grupos de escolares, aunque actualmente se trabaja también con otros colectivos: asociaciones de discapacitados, ancianos, superdotados, etc. Por

otro lado se desarrollan cursos encaminados a la Formación de Profesorado para el CEP.

Además, en los dos últimos ejercicios, se desarrollan cursos de formación para desempleados, ya que las instalaciones han sido homologadas por la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

Las facetas de la actividad

Actividades para escolares y otros colectivos. Prehistoria y naturaleza.

Se atienden diariamente a grupos de escolares y otros colectivos de toda la provincia y limítrofes, desarrollando la actividad "Cádiz: Una inmersión en el pasado". Se le ofrece, al visitante, la posibilidad de encontrarse con el medio natural al tiempo que puede aprender Historia, realizando una inmersión en el pasado y practicando, en primera persona, los modos de vida de cada época, complementando estos objetivos con el de iniciación al alumno en otras ciencias como son: Geología, Antropología, Sociología, Biología, materias que aportan contenido científico a los métodos de trabajo de la arqueología, al ser esta una ciencia de carácter multidisciplinar. Sin perder de vista el rigor científico, se han elaborado una serie de talleres adaptados a los currículos de las distintas etapas: Primaria, Secundaria y Bachillerato.

Aunque en un primer momento, las actividades para escolares desarrolladas en el Laboratorio estaban centradas en la Prehistoria, los excelentes resultados a nivel pedagógico han posibilitado la ampliación del espectro histórico en que estas se centran, habiendo desarrollado en la actualidad talleres que explican el mundo protohistórico en la Bahía de Cádiz, así como el mundo clásico. Del mismo modo, talleres centrados en la Naturaleza, permiten la difusión de los principios de respeto al Medio Natural que, por las características orográficas de la Bahía, corre un elevado riesgo de desaparición.

Durante el curso escolar 2005/06, han visitado las instalaciones del Laboratorio de Arqueología Experimental, más de 18.500 niños procedentes de las Provincias de Cádiz, Málaga, Huelva y Sevilla.

Actividades para escolares y otros colectivos. Protohistoria.

En Febrero de 2006 se inician, en colaboración con el área de Cultura del Ayuntamiento de El Puerto de Santa María, las actividades en el entorno del Conjunto Arqueológico de Doña Blanca, destinado a la difusión del mismo entre escolares y otros colectivo de la Provincia de Cádiz y limítrofe.

El número de reservas previas para el desarrollo de esta actividad es de 1.100 alumnos.

Cursos de Formación de Profesorado para el CEP.

En la misma línea pedagógica, otra de las actividades que se han desarrollado en ERA son los Cursos de Estrategias Didácticas impartidas en coordinación con los CEP de Jerez y Cádiz, y destinados a profesores de Enseñanza Primaria y Secundaria y desarrollado por personal especializado. Se llevaron a cabo en el curso 2001/2002 en los meses de Abril y Mayo, en los cuales contamos con la participación de 30 profesores de Cádiz y 30 de Jerez.

Del mismo modo, en el curso 2002/03 también se desarrolla la segunda edición, la cual finaliza el 26 de Mayo. Contamos con la participación de 25 profesores de Cádiz y 35 de Jerez.

En Septiembre de 2004, se ha impartido un curso monográfico para profesores de los centros de adultos de la Bahía de Cádiz, en el que se han trabajado estrategias didácticas para alumnos de estas características.

La dinámica de las actividades es la misma que con los escolares.

Jornadas de Historia de Puerto Real

Jornadas desarrolladas en colaboración con el Área de Cultura del Ayuntamiento de Puerto Real, así como con el colectivo de docentes "Aula XVI", en donde los alumnos, de todos los centros de secundaria y bachillerato de la localidad, realizan actividades relacionadas con la época histórica a las que se dedican las Jornadas. Así pues, ERA ha sido responsable de la organización, hasta ahora, de dos Jornadas de Historia de Puerto Real: VIII Jornadas de Historia "Paseo por el amanecer" 2000 y XXI Jornadas de Historia "Figlinae" 2003, que ahora pasaremos a desarrollar.

VIII Jornadas de Historia "Paseo por el amanecer" 2000.

Son las primeras Jornadas de Historia que llevamos a cabo en colaboración con el Área de Cultura del Ayuntamiento de Puerto Real. Desarrolladas desde el 5 al 14 de Mayo del 2000, y centradas en la prehistoria.

A nuestras instalaciones asisten 100 alumnos de distintos I.E.S. de Puerto Real. Como resultado organizamos una muestra en el antiguo Ayuntamiento de Puerto Real, que consistía en una exposición con todos los trabajos obtenidos de los cinco módulos: Hábitat, Tecnología Lítica, Arte Rupestre, Excavación, Restauración y Cestería. Los contenidos de la exposición son explicados

a los visitantes de la misma por los alumnos participantes, con todo lujo de detalles tanto en lo relativo a la tipología de las piezas reproducidas como a la metodología empleada.

Jornadas de Historia "Figlinae" 2003.

Se centran en los restos de Cultura romana heredados en nuestros alrededores. En nuestra provincia la herencia romana no se constata tanto a través de los grandes monumentos -aunque existen testimonios de ellos-, como a través de los numerosos restos de villas e industrias de alfarerías. Precisamente por ser estos aspectos de la Cultura Romana, los que mayores rastros han dejado en el Patrimonio Arqueológico de la Bahía, son los que abordamos en estas jornadas que son fundamentalmente experimentales y prácticas, centrándonos en la realización de un mosaico, de frescos, así como de la reproducción de un alfar y de tipología cerámica de la época. A nuestras instalaciones asistieron 80 alumnos de los distintos I.E.S. de Puerto Real, los cuales se dividieron entre los cuatro talleres (Alfares, Frescos, Mosaicos y Tipología cerámica). Los trabajos realizados por los alumnos fueron expuestos en la Iglesia de San José, cuyos contenidos de la exposición son explicados a los visitantes por los alumnos participantes en las Jornadas.

Proyecto de Innovación Curricular para el I. E. S. Fernando Quiñones

El Proyecto de innovación curricular que se realiza en Era, Laboratorio de Arqueología Experimental en las tres últimas campañas, es el resultado de una idea concebida por el Instituto de Enseñanza Secundaria Fernando Quiñones de Chiclana en Cádiz. Contando para ello con la aprobación y colaboración de la Delegación Provincial de Educación y Ciencia, el Excmo. Ayuntamiento de Chiclana de la Frontera, el AMPA, el Consejo escolar de dicho instituto y por ultimo el Laboratorio de Arqueología Experimental. Está dirigido a un colectivo de jóvenes de edades comprendidas entre 13 a 15 años con altos índices de fracaso y absentismo escolar, matriculados en tercero de E.S.O. pero con niveles de lecto-escritura de segundo ciclo de primaria, matriculados en el I.E.S. Fernando Quiñones de Chiclana.

El proyecto se desarrolla en el mismo horario escolar que el resto de los alumnos no sujetos a dicho programa del mismo centro, dividido en dos franjas horarias complementarias.

De ocho a once de la mañana, en el I.E.S. Fernando Quiñones, los alumnos reciben clases de las asignaturas llamadas instrumentales; matemáticas y lengua, así como distintas tutorías. De once a once y media los alumnos se trasladan al Laboratorio de Arqueología Experimental en un autobús facilitado por el Excmo. Ayuntamiento de Chiclana. Desde las once y media a las dos y cuarto de la tarde los alumnos asisten a los módulos profesionales impartidos por el equipo multidisciplinar compuesto por educadores, arqueólogos y artesanos, miembros de la plantilla profesional del mismo Laboratorio. Dichos módulos incluyen prácticas profesionales de jardinería,

albañilería, carpintería, herrería, artesanía, etc. Como resultado de la actuación en el curso escolar 2003-2004, podemos indicar que de los trece alumnos incluidos en este proyecto y que, con completa seguridad, habrían abandonado sus estudios al finalizar el curso, el ochenta por ciento se encuentran matriculados en cuarto de la E.S.O. y con expectativas de terminar con éxito la enseñanza obligatoria.

Programa de Campos de Trabajo de Servicio Voluntario para jóvenes "Recuperación Etnográfica I y II".

Otra de las actividades a mencionar serían los dos campos de trabajo desarrollados durante la segunda quincena de Julio del 2002 y la misma temporada del 2003, al que acudieron 25 estudiantes de todo el territorio español en cada caso.

La actividad principal de los campos de trabajo ha consistido en la edificación de la reproducción de una cabaña de la Edad del Cobre (-4.000 años) en la primera edición, y otra de la Edad del Bronce en la edición segunda, del modo más purista posible, basándonos en todo momento en los contenidos científicos que aportan las excavaciones arqueológicas más cercanas a nuestro entorno.

Son modelos de viviendas tan confortables que se han incorporado a la tradición llegando, con ligeras modificaciones, hasta nuestros días. Existían hasta hace muy pocos años, artesanos entre cuyos conocimientos se encontraban los de la metodología y materiales a utilizar en su construcción, artesanías que se pretendía rescatar.

Desde el punto de vista cultural, como sociológico, parecía interesante aglutinar jóvenes procedentes de distintas culturas, en la recuperación de algo tan nuestro como el lugar donde habitamos desde tiempos tan remotos.

Cursos de Revalorización de Conocimientos y Actividades Tradicionales: Cerámica antigua y elaboración de objetos con fibras vegetales, en colaboración con el Instituto de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía.

En el ámbito del proyecto Equal-suratlántico, estos cursos, organizados por el Instituto de Medio Ambiente, se desarrollan en colaboración con la Consejería de Medio Ambiente, la Consejería de Empleo, el Ayuntamiento de Puerto Real y el de Ayamonte en Huelva. La finalidad de estos cursos es la potenciación en los ciudadanos del respeto a los Parque Naturales, así como la generación de estrategias de autoempleo en Municipios con servidumbres en los Parque Naturales. Se han desarrollado en las instalaciones de ERA durante la campaña 2003/04, dirigidos a desempleados de la Bahía de Cádiz. Se pretende que los alumnos asimilen y sean capaces de poner en práctica las

técnicas y procedimientos de origen ancestral para elaborar objetos de cerámica o fibra vegetal con un valor intrínseco. Vemos necesario la experimentación en primera persona de los distintos procesos en la elaboración de las piezas cerámicas y de los objetos de fibra vegetal, ya que de esta forma podemos conocer las dificultades y necesidades con las que se encontraban, y por lo tanto conocer las motivaciones que tenían al desarrollar ésta actividad ancestral, incitando en los alumnos la inquietud por respetar y conservar el Medio Ambiente de la que estuvieron dotados nuestros antepasados. Mediante este análisis experimental, conseguimos un mayor acercamiento a la realidad social, económica, simbólica..., es decir, una visión holística que nos ayuda a indagar en nuestra propia memoria. A partir de los resquicios materiales podemos llegar a conocer los modos de vida y forma de pensar de aquella época.

De este modo, si así lo desean, podrán fabricar un producto cultural, y comercializar con él.

Se pretende en este sentido, la creación de puestos de trabajo en zonas deprimidas, que han sufrido en los últimos años una fuerte transformación de las fuentes de ocupación y empleo. Al mismo tiempo significará una inversión pública en una zona deficitaria al respecto. El rescate de estas técnicas ancestrales a punto de extinguirse permitirá su uso como instrumento de desarrollo económico.

Excavaciones.

Las excavaciones que realiza el equipo de ERA son las siguientes:

- Colaboración en las excavaciones en Gorham's Cave (Gibraltar Cave's Project) - Agosto 1997.
- Colaboración en las excavaciones en Gorham's Cave (Gibraltar Cave's Project) Agosto 1998.
- Colaboración en las excavaciones en Gorham's Cave (Gibraltar Cave's Project) Agosto 1999.
- Colaboración en las excavaciones en Bray's Cave Agosto (Gibraltar Cave's Project) Agosto 2000.
- Colaboración en las excavaciones en Forbe's Quarry (Gibraltar Cave's Project) Abril 2001.
- Colaboración en las excavaciones en Forbe's Quarry (Gibraltar Cave's Project) Agosto 2001.

- Colaboración en las excavaciones en Bray's Cave (Gibraltar Cave's Project) Agosto 2002.
- Colaboración en las excavaciones en Bray's Cave (Gibraltar Cave's Project) Abril 2003.
- Dirección o codirección en distintas excavaciones de urgencia en los términos municipales de Jerez y Puerto de Santa María así como dragados en Sancti Petri, en la Punta del Boquerón, en los últimos años.

Conferencias.

- Conferencia "Hespérides" I.999.
- VI Jornadas Andaluzas de Difusión del Patrimonio histórico, Málaga, junio 2001. Jornadas celebradas por el Archivo Histórico Provincial de Málaga, Junta de Andalucía y Consejería de Cultura.
- Participamos aportando la ponencia "Divulgación del Patrimonio Cultural e Histórico-Arqueológico".
- Hemos participado en el 1º Congreso Nacional de Arqueología Experimental celebrado en Santander con la ponencia. Reconstrucción de un alfar romano. Primeros resultados.
- Participación en el 2º Congreso Nacional de Arqueología Experimental en Ronda (Cádiz)
- Colaboración en los ciclos de conferencias de los veranos culturales de Chiclana de la Frontera.

Cursos impartidos.

- Cursos de Aljaraque, Huelva, 2002. Con motivo de las V Jornadas de Historia de la ciudad del Excmo. Ayuntamiento de Aljaraque, se contrata a Era para dinamizar y difundir talleres pedagógicos de Historia.
- Participación en La educación para el Patrimonio Cultural, Curso de Extensión Universitaria de los Cursos de Verano de la UCA, 2003. Se trata de un curso incluido en los cursos de verano impartidos por la UCA, en el que participamos con la ponencia "Cádiz y la educación para el patrimonio cultural" desarrollada junto a María Dolores Ruiz de la Canal de la Universidad de Sevilla por Rita Benítez Mota, directora de ERA.

Participación en Ferias y Exposiciones.

- Feria de la mujer, Ubrique.
- IFECA, la Institución Ferial de Cádiz (IFECA).
- II Modernización de Andalucía, como ejemplo de empresa Moderna de la Provincia de Cádiz.
- Feria de Muestra de Ocio, Cultura y Naturaleza en el Puerto de Santa María en noviembre del 2002.
- Exposición de las cerámicas realizadas durante el curso de F.P.O. "Cerámica Antigua" 2004/2005, en el C.A. Rafael Alberti.
- Exposición de las cerámicas realizadas durante el curso de F.P.O. "Cerámica Antigua" 2004/2005, en el Hotel Tartessus.
- Participación en las dos ediciones de FICA, Feria de Industrias Culturales, celebradas en Sevilla; tanto de expositores como realizando talleres para el desarrollo de la mismas.

Plan Familia (Actividades Extraescolares y Aula Matinal).

En octubre del 2002 comenzó nuestra andadura en el Plan de Apertura de Centros Educativos a las Familias Andaluzas en el C.E.I.P. "Carmen Sedofoito" de Chiclana.

Los servicios gestionados a la comunidad en el centro están compuestos principalmente por dos actividades: Aula Matinal y Actividades Extraescolares. En el Aula Matinal, su principal objetivo es conseguir que los hijos de padres y madres trabajadores/as tengan cubiertas sus necesidades afectivas y físicas a primeras horas de la mañana. En este sentido, niños y niñas de edades comprendidas entre Preescolar y Tercer ciclo de Primaria están tutelados hasta el momento en que deben de entrar a la escuela. Entre estas necesidades podemos destacar el sentirse como en casa, arropados, queridos, desayuno, aseo, sueño..., más tarde y en horario de 16 a 18 horas, se realizan actividades o talleres de materias complementarias a la formación académica.

En octubre de 2003 se amplía la actividad del aula matinal con la gestión de dos centros más, el CEIP García Lorca y el CEIP Alameda de Chiclana.

En octubre de 2004, se realiza la primera experiencia para aplicar los mismos parámetros a Centros Concertados, iniciándolas con el Colegio San Agustín.

En el curso escolar (2005-2006), gestionamos las actividades extraescolares a ocho centros: CEIP Alameda, CEIP Federico García Lorca, CEIP Trovador, CEIP José de la Vega, CEIP Carmen Sedoiteo, CEIP Serafina Andrade, CEIP Isabel La Católica y CEIP Reggio, de las localidades de Chiclana y Puerto Real.

Para el presente curso escolar (2006-2007), además de los centros arriba mencionados, estamos en fase de gestión en las Actividades Extraescolares y Aula Matinal con cuatro centros más: CEIP Las Albinas, CEIP Sancti-Petri de Chiclana, CEIP El Trocadero y el IES Sancti Petri de San Fernando, completando un total de once centros. Hoy en día y en este marco, podemos prever un total de cincuenta y ocho monitores, y mil ochocientos usuarios, en diferentes actividades, desde edición de comics para Bachillerato hasta psicomotricidad para los alumnos de Educación Infantil.

En la actualidad se gestionan centros de Chiclana, Puerto Real, Jerez, Arcos de la Frontera, Paterna, Sanlúcar de Barrameda, alcanzando un total de 27 centros para el curso 2010-2011

Elaboración de maletines didácticos.

Es de suma importancia señalar como en el 2003, se incluyen en la oferta educativa los Maletines Didácticos. El contenido de éste se refiere a elementos usados en la prehistoria, en los diversos hitos de la vida cotidiana. Todos los elementos que contienen son perfectamente manipulables por los alumnos, lo que permite un aprendizaje para el alumno mucho más práctico.

Cursos de Formación Profesional Ocupacional.

El 10 de marzo del 2004 se concede la autorización para el funcionamiento como Colaboradores y Homologación de especialidades para la Formación Profesional Ocupacional, por la Conserjería de Empleo y Desarrollo Tecnológico del servicio Andaluz de Empleo, con el N° Censo: 4039.

En la sexta campaña 2004/2005, concretamente en Octubre, se inicia el desarrollo de dos cursos de Formación Profesional Ocupacional. Los cursos giran en torno a la misma temática y objetivos que siempre ha tenido presente el Laboratorio, "Alfarero Ceramista" y "Elaborador de Objetos de Fibra Vegetal".

El objetivo que pretenden dichos cursos es proporcionar a los artesanos un sello que aplique características diferenciadoras que les permitan competir con los productos importados de zonas en las que se practica el "dumping social".

Fabricación de Recuerdos y Artesanías. Comercio al por menor de productos artesanales.

Para paliar de algún modo la estacionalidad de la actividad con centros docentes y, bajo la demanda de los visitantes de nuestras instalaciones, se ha puesto en marcha otro recurso económico como es la fabricación de artesanía. Se ha procedido a la instalación de una pequeña tienda de recuerdos y artesanías en la que podemos encontrar objetos relacionados con la prehistoria y la protohistoria, realizados a mano por artesanos del Equipo de ERA.

Fabricación de reproducciones con valor cultural.

Estamos incluidos en el portal de Internet facilitado por la Excm. Diputación de Cádiz denominado "Mercadeando", donde se presentan productos artesanales de empresas del Sur de Europa y del Norte de África.

Actualmente pueden encontrarse reproducciones fabricadas por ERA en las tiendas que la Empresa Publica de Gestión de Programas Culturales de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, gestiona en el Museo de Cádiz y en Itálica, así como en el Centro De Interpretación de la Cultura Dolménica en Zalamea La Real (Huelva), reproducciones estas de material arqueológico de todos los museos andaluces. Asimismo pueden encontrarse en la sede Provincial de la Tesorería General de Seguridad Social en Cádiz.

Del mismo modo estamos realizando regalos protocolarios para la Excm. Diputación de Cádiz.

Obtención del Certificado de Calidad "Andanatura" y la marca "Parques Naturales Andaluces".

Como resultado de los cursos de revalorización de conocimientos y actividades tradicionales, obtenemos la certificación de Calidad expedida por "Andanatura", y la obtención de la marca "Parques Naturales Andaluces", para las artesanías realizadas en nuestras instalaciones, con la que crear puestos de trabajo como artesanos para los alumnos mejor cualificados que desarrollen en nuestras instalaciones los cursos de Formación Profesional Ocupacional.

Pretendemos crear una red de comercialización contando con estos alumnos para proceder a la venta de los productos en Museos, recintos arqueológicos, tiendas de coleccionistas y en los Parques Naturales Andaluces.

Uno de los objetivos del presente proyecto de actuación presentado se refiere a la ampliación de nuestras instalaciones, para realizar la fabricación y venta al por menor de las reproducciones de objetos procedentes de yacimientos de la provincia de Cádiz y elaborados con los mismos

materiales y técnicas que antaño.

Dinamización de museos y recintos arqueológicos.

Desde 2003 se han realizado dinamizaciones en distintos museos y recintos arqueológicos, con motivo de fechas señaladas en el calendario cultural, entre ellas podemos citar:

- Dinamización del Museo de Gibraltar con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2003.
- Dinamización del Museo Municipal de El Puerto de Santa María con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2003.
- Dinamización del Museo Provincial de Cádiz con motivo de la celebración del Día de Andalucía 2003.
- Dinamización de Conjunto Arqueológico de doña Blanca en el Puerto de Santa María con motivo de la celebración del día internacional del turismo septiembre 2003.
- Dinamización del Conjunto Arqueológico de Baelo Claudia con motivo de las I Jornadas sobre Urbanismo Romano, octubre 2004.
- Dinamización del Museo de Cádiz con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2004.
- Dinamización del Museo de El Puerto de Santa María con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2004.
- Dinamización del área de Deportes del Ayuntamiento de El Puerto de Santa María con motivo del Día Internacional del Deporte, septiembre 2005.
- Dinamización del Museo de Cádiz con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2005.
- Dinamización del Museo de El Puerto de Santa María con motivo de la celebración del Día Internacional de los Museos 2005.
- Dinamización del Museo de Gibraltar en el Día Internacional de los Museos con el tema: Museo y Juventud, 2006.

- Dinamización del Museo Arqueológico Provincial de Cádiz en el Día Internacional de los Museos, 2006.
- Dinamización del Museo Arqueológico Provincial de Cádiz con motivo de la Navidad 2006: La Navidad en el Museo.

Algunos premios y menciones.

Por esta actividad ha obtenido los siguientes premios:

- Proyecto transnacional “Women in new business”. Bologna (Italia), diciembre de 1999. Primer Premio Europeo.
- Premio Meridiana 2001 de la Junta de Andalucía.
- Premio Bahía Activa, diciembre 2001.
- Finalista del II Premio AMEP a la Trayectoria Empresarial de Mujeres del año 2004.
- El Instituto de Empleo y Desarrollo Socioeconómico y Tecnológico de la Excm. Diputación Provincial de Cádiz, otorga la distinción de “Entidad Solidaria 2005”, por su colaboración desinteresada en el desarrollo del proyecto Génesis.
- El Ayuntamiento del Puerto de Santa María otorga un diploma en agradecimiento por la colaboración en la oferta educativa municipal 2004/2005.
- Mención especial en el Día de Andalucía a la labor educativa y siendo otorgada la Bandera de Andalucía en Algeciras el 24 de febrero de 2006.
- Premio a la “Mejor Empresa gestionada por una mujer” de la Excm. Diputación de Cádiz. octubre 2006.
- Premio HUMAN (UCA) a la Transferencia de Conocimiento 2008

Recursos humanos

En el inicio de la trayectoria empresarial, la actividad era ejercida por la promotora y dos personas más durante un máximo de 50 jornadas al año dado el escaso número de actividades que se realizaban en las instalaciones. Con la incorporación de nuevos enfoques, actualmente prestan sus servicios en esta iniciativa, 140 personas, que de un tiempo a esta parte, bien a jornada completa, bien a tiempo parcial, ven satisfecha su aspiración y necesidad de ocupar un puesto de trabajo, con la satisfacción añadida de hacer de la Cultura un yacimiento de empleo y una fuente de riqueza, a la vez que se procede a la protección de nuestro Patrimonio Arqueológico y Cultural en base a su difusión.

Fotografías del perfil de la oferta de la empresa

Piezas de artesanía



Actividades de animación cultural



Actividades para colegios



Material didáctico



Bibliografía

- European Commission. The economy of culture in Europe. (KEA, 2006).
- Eco, U., Apocalípticos e integrados. (Bompiani, 1965).
- Ruiz, J. (director). Creación de empresas en el ámbito cultural. (Fundación Autor, 2009).
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., Bono, N., Servais, I., López-García, P. y Chin, N. Global Entrepreneurship Monitor, Data Collection Design and Implementation 1998-2003. (Small Business Economic, 2005)
- Barringer, B., Ireland, D. Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. (Prentice Hall, 2010).
- Ruiz, J. y Ramos, A.R. Estudio de la Actividad Emprendedora de los Egresados de la Universidad de Cádiz. (Universidad de Cádiz, 2010). En: <http://informeegresadosce.uca.es/index.php>
- Ruiz, J., Carmelo, C., de la Vega, I., Coduras, A., Justo, R. Mujer y desafío emprendedor en España. (Universidad de Cádiz, 2010). En: <http://www.uca.es/emprendedores/investigacion-y-estudio/informe-mujer-y-desafio-emprendedor>
- Thomas, H. Barreiros. El motor de España. Planeta, 2007



Proyecto Integral de Desarrollo Local y Urbano Janda Interior