

GUÍA METODOLÓGICA DE APOYO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE EIBT

JULIO 2012



EIBT SUDOE
innovation is cooperation



UE / EU - FEDER / ERDF

GUÍA METODOLÓGICA
DE APOYO A LA CREACIÓN
Y DESARROLLO DE EIBT

1ª edición, febrero 2012
© de los textos: los autores - Proyecto EIBT-SUDOE

Edita: Proyecto EIBT-SUDOE

GUÍA METODOLÓGICA DE APOYO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE EIBT



INDICE

Introducción	7
Objeto	9
Contextualización	11
Contenidos Gráficos	13
Proceso	21
Fase 1. Sensibilización	21
Fase 2. Detección de Proyectos	31
Fase 3. Acompañamiento de Proyectos	41
Fase 4. Comienzo de la Actividad	50
Fase 5. Desarrollo Empresarial	67
Indicadores	87
Glosario	89

INTRODUCCIÓN

La presente guía metodológica ha sido desarrollada en el marco del **Proyecto EIBT-SUDOE**, financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del **Programa SUDOE INTERREG IV B SUDOE**, que tiene por objeto apoyar el desarrollo regional a través de la cofinanciación de proyectos transnacionales.

El programa presta apoyo a proyectos que contribuyan a reforzar la competitividad y la innovación, realizados dentro del territorio del Suroeste de Europa.

El proyecto EIBT-SUDOE se centra en la mejora de los sistemas de acompañamiento para la creación y desarrollo de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EIBT) en las regiones del SUDOE, potenciando un aumento significativo de la creación y consolidación de spin-offs de base tecnológica y su integración en el tejido económico regional y transnacional, y de esta forma añadiendo valor a los esfuerzos de I+D+i realizados en el SUDOE en los últimos años.

Los seis socios que comparten sus conocimientos y experiencia al servicio de las EIBT para lograr estos objetivos trabajan en cinco regiones distintas del territorio SUDOE: Aquitaine (Francia), Alentejo (Portugal), Asturias, País Vasco y Navarra (España).

La implementación del proyecto consta de tres actuaciones técnicas:

- Intercambio y mejora de metodología de acompañamiento a las EIBT.
- Experiencia piloto de una Red de Entidades de Apoyo a las EIBT.
- Plataforma Transnacional de Cooperación y Encuentros de Negocios para las EIBT del SUDOE.

La guía metodológica que usted tiene ahora en sus manos ha sido elaborada en el marco del grupo de trabajo (GT2), que ha posibilitado asimismo la elaboración de otros documentos que puede consultar en la página Web **www.eibt-sudoe.eu**:

- Un diagnóstico transregional de la situación de las EIBT en las cinco regiones participantes en el proyecto.
- Una compilación de buenas prácticas con resultados positivos en la creación y consolidación de EIBT.

OBJETO

La presente **Guía Metodológica de Apoyo a la Creación y Desarrollo de EIBT** en el SUDOE pretende ser una herramienta para todas las organizaciones que ofrezcan su apoyo y servicios de asesoramiento a EIBT, así como todas aquellas organizaciones que puedan hacer uso de ella en el futuro.

La elaboración de la guía se realizará en dos etapas:

- Una versión inicial, aprobada por los seis socios del proyecto, que les servirá como proyecto de referencia para implementar el acompañamiento a la creación y consolidación de EIBT (realizado en el marco del grupo de trabajo 3 para el proyecto). Los procesos descritos en dicha versión inicial constituirán la metodología de acompañamiento a seguir por los socios. Esta etapa se desarrollará hasta Abril de 2013.
- Una segunda versión, mejorada y enriquecida basándose en la experiencia y los resultados obtenidos durante la etapa de experimentación.

Esta versión definitiva, traducida a cuatro idiomas (inglés, español, portugués y francés) estará destinada a su utilización por los socios de la red constituida en el marco del proyecto, y podrá divulgarse a mayor escala entre todas las organizaciones del territorio SUDOE dedicadas al acompañamiento de EIBT (universidades, centros tecnológicos, viveros de empresas...), poniendo a su disposición una herramienta ensayada que les permita mejorar su metodología y optimizar sus resultados en el apoyo a las EIBT.

Así pues, esta guía tiene por finalidad ofrecerle una descripción completa del proceso global de acompañamiento y de las distintas tareas a realizar para dar el mejor servicio posible a la EIBT que se beneficia de su apoyo. Está dirigida esencialmente a los técnicos de:

- Viveros de empresas
- Organizaciones de apoyo a emprendedores
- Centros de Innovación Empresarial
- Agencias de desarrollo económico
- Centros tecnológicos
- Universidades

No se trata de una guía general de acompañamiento a las empresas de nueva creación, ya que se centra específicamente en las spin-offs de base tecnológica. No obstante, a fin de describir el proceso exhaustivo de acompañamiento a las EIBT, necesariamente aborda las etapas más genéricas de la creación de una nueva empresa, que resultan de primordial importancia para las EIBT.

CONTEXTUALIZACIÓN

LA IMPORTANCIA DE LAS EIBT

En el marco de esta Guía Metodológica dirigida al trabajo con Empresas Innovadoras de Base Tecnológica o EIBT definimos a las mismas como organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos (Office of Technology Assessment, 1992).

Las EIBT son empresas que se desarrollan principalmente en áreas tales como la informática, las comunicaciones, la mecánica de precisión, la biotecnología, la química fina, la electrónica, la instrumentación, etc., y, en muchas ocasiones, sus orígenes se encuentran en spin-off de proyectos llevados a cabo por universidades y centros tecnológicos que poseen recursos humanos especializados y han efectuado inversiones en infraestructura para la investigación y la creación de conocimiento. En otras ocasiones, son las propias empresas las que han llevado a cabo este esfuerzo de generación de nuevas actividades empresariales, fenómeno también denominado spin-off industrial proactivo.

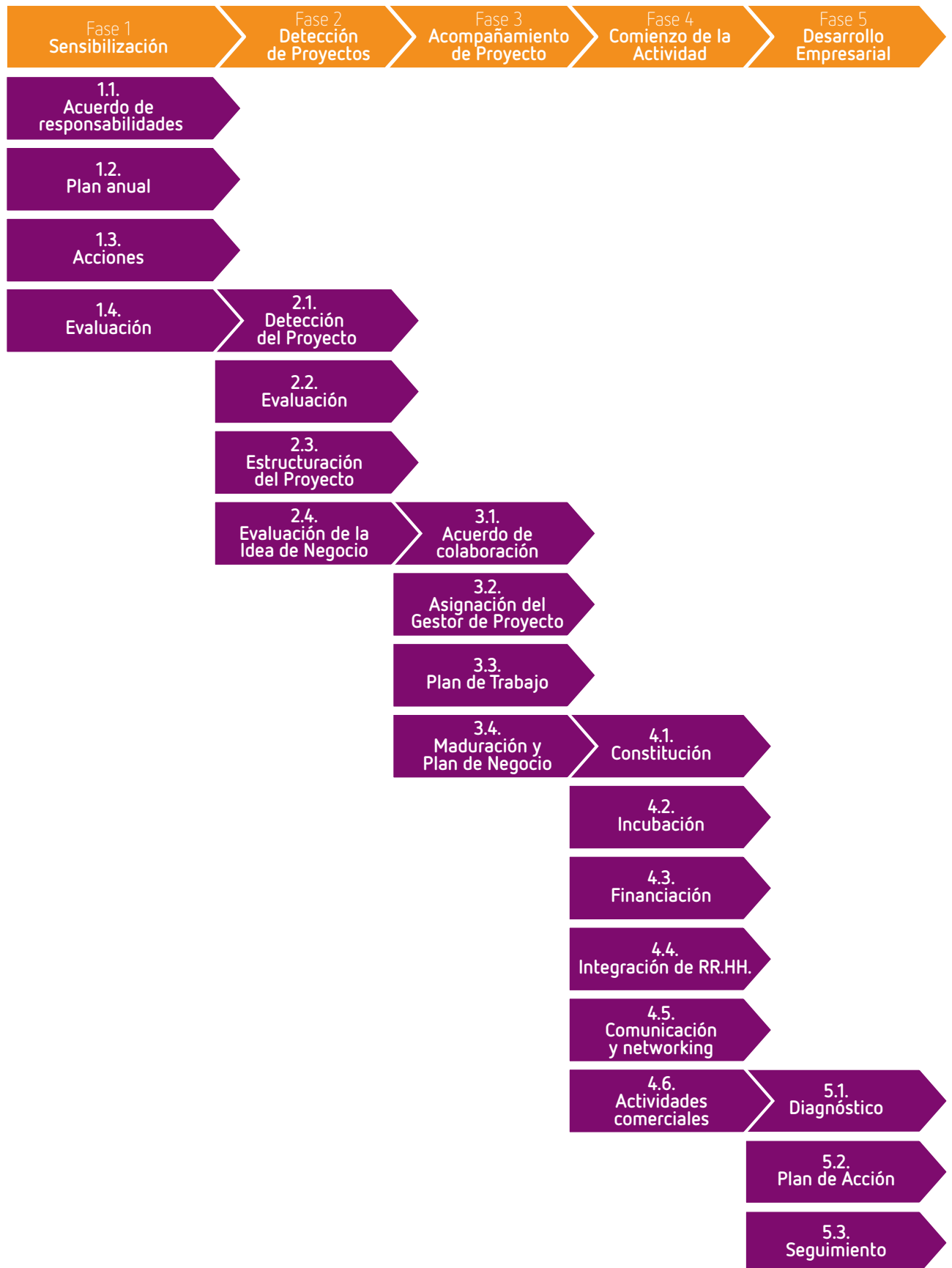
La función de las EIBT como mecanismo de desarrollo económico de las regiones es fundamental y estratégica porque permite traducir en actividad empresarial la capacidad de innovación y desarrollo tecnológico de los actores que se dedican a ello (universidades, laboratorios, centros tecnológicos y empresas), ya que transfieren conocimiento tecnológico y científico a sus nuevos productos y servicios, lo cual redundará en un mayor aprovechamiento del conocimiento.

Resultan también importantes para las economías porque establecen y estrechan relaciones entre universidades y centros tecnológicos y empresas, lo que produce un cambio cultural que tiene una gran fuerza expansiva entre los investigadores y docentes y, por lo tanto, también entre los estudiantes.

Además, este tipo de compañías generan empleo de calidad para personal cualificado, tienen un gran potencial de desarrollo nacional e internacional y permiten a una región desarrollarse mediante la generación de riqueza propia y exportable en sectores de futuro, garantizando un desarrollo sostenible en el tiempo.

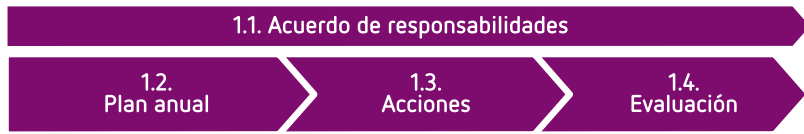
Por eso, debemos crear las condiciones necesarias para que el proceso se produzca naturalmente e involucrar en él a todos los agentes facilitadores a tiempo y en tiempo para que, realizando cada uno lo que mejor sabe hacer, el resultado sea un conjunto coordinado de acciones que den como fruto la creación de EIBT prósperas para el futuro y con capacidad para diversificar el tejido industrial de las regiones.

CONTENIDO GRÁFICO



FASE 1

Fase 1. SENSIBILIZACIÓN



FASE 2

Phase 2. DETECCIÓN DE PROYECTOS

2.1 DETECCIÓN DE PROYECTOS

Atraer proyectos empresariales



- AGENTES**
- CEEI
 - Responsables de políticas regionales de innovación
 - Centros de investigación
 - Universidades
 - Viveros de empresas

- HERRAMIENTAS**
- Visitas personales: Búsquedas entre Grupos de Investigación y departamentos de tecnología
 - Concursos de ideas, premios.
 - Redes de prescriptores
 - Canal Web
 - Plazos de recepción de proyectos
 - Lista de comprobación de perfil de proyectos

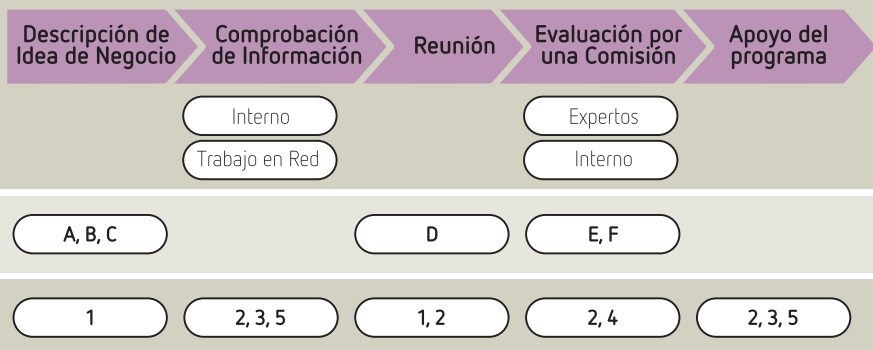
2.2. EVALUACIÓN



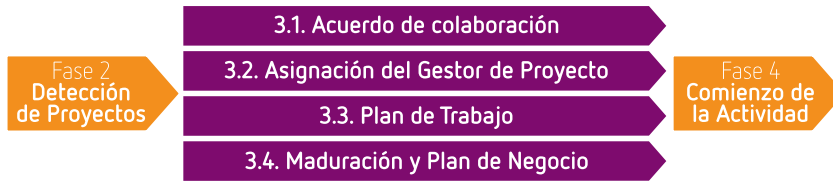
2.3. ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO



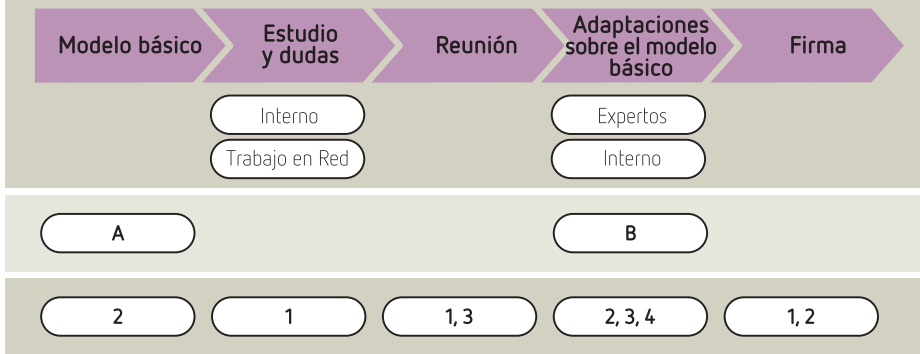
2.4. EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO (2-5 semanas)



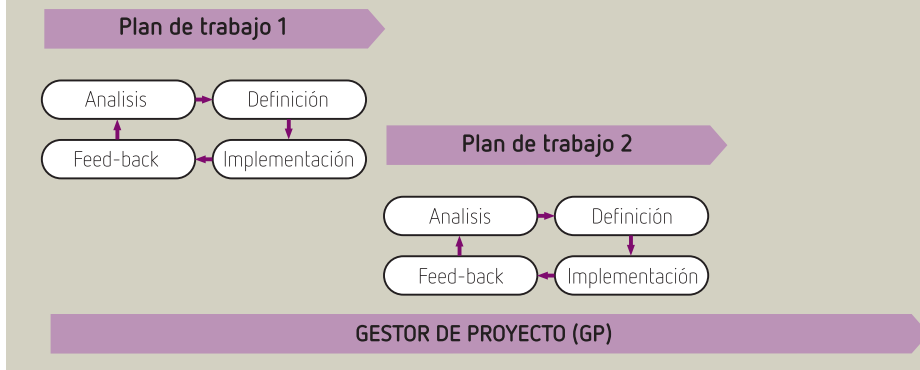
Fase 3. PLAN DE TRABAJO DE ACOMPAÑAMIENTO



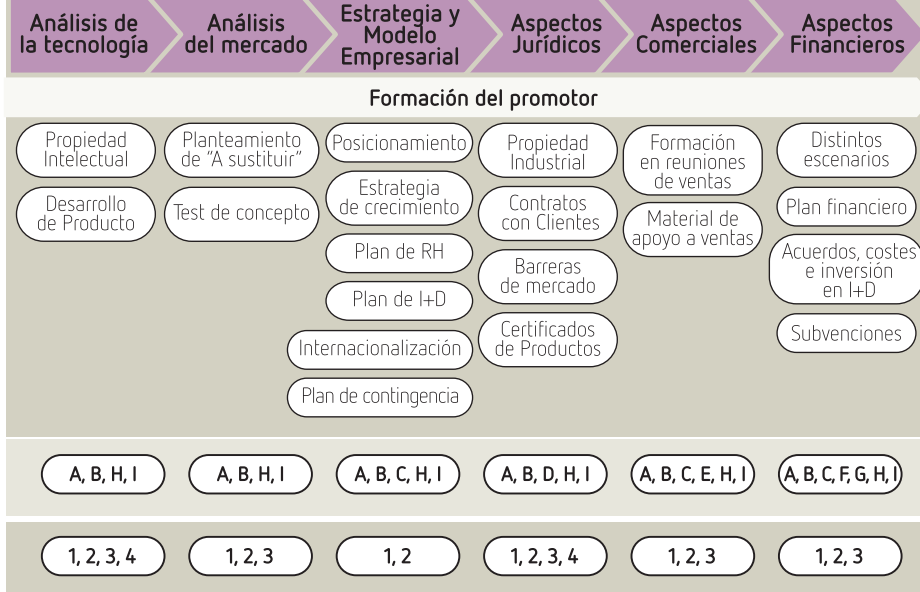
3.1. ACUERDO DE COLABORACIÓN

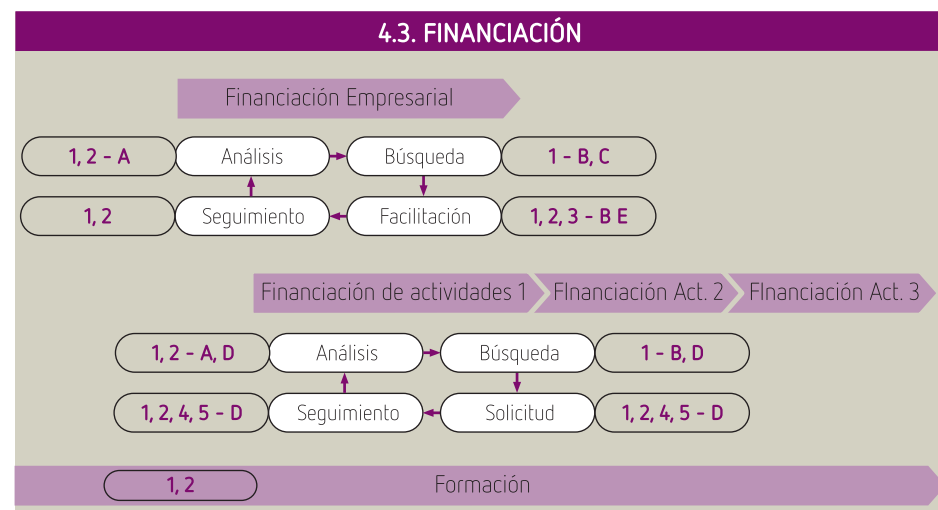
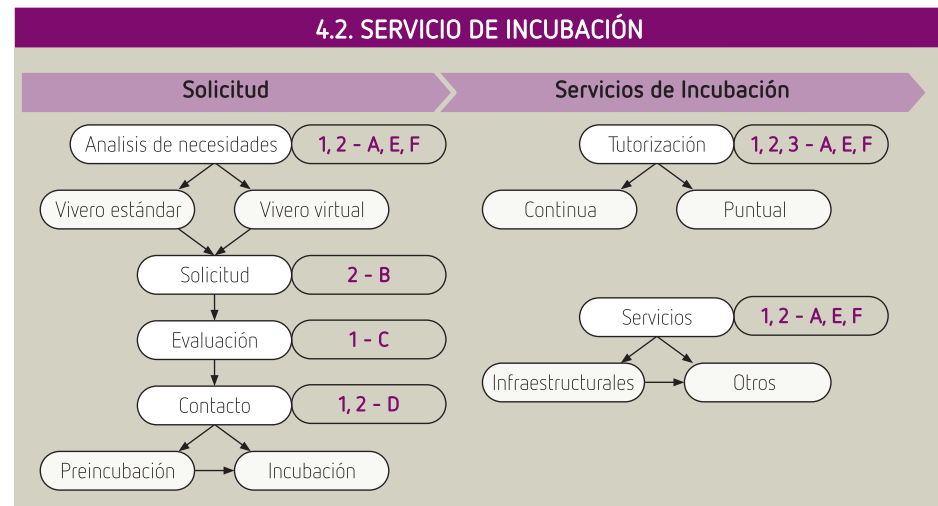
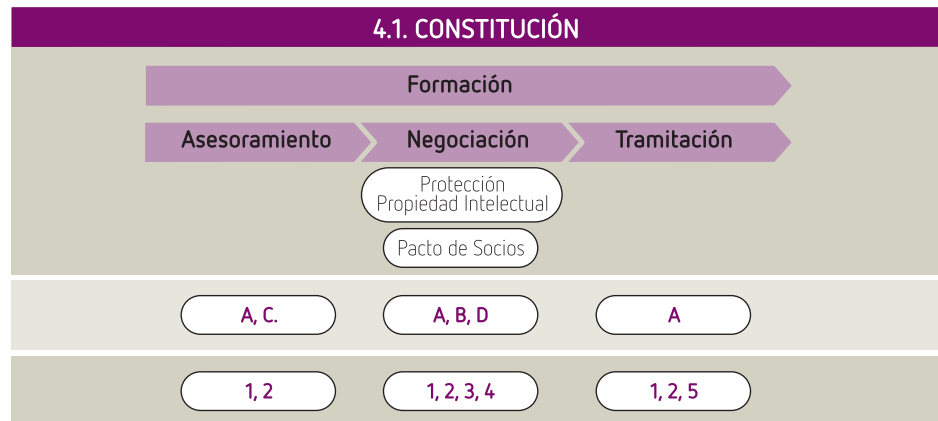
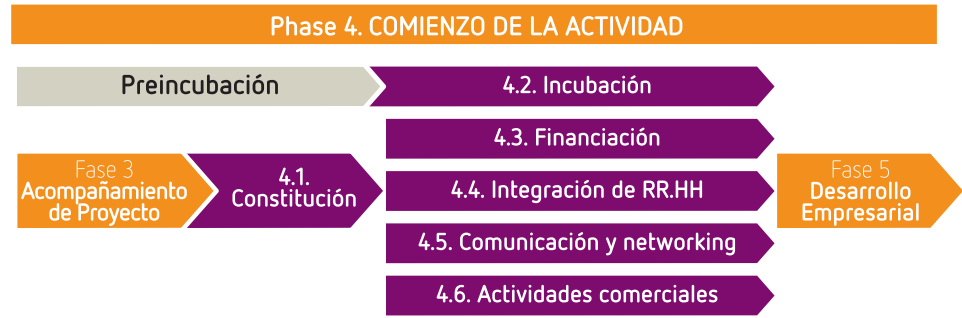


3.2. GESTOR DE PROYECTO Y 3.3. PLAN DE TRABAJO

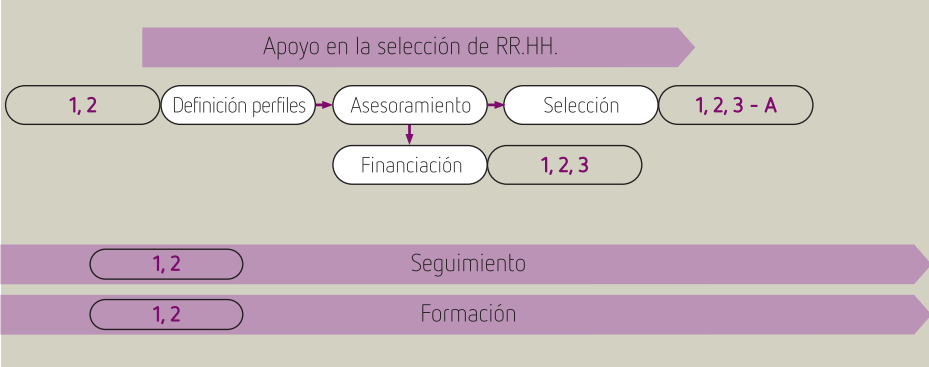


3.4. MADURACIÓN Y PLAN DE NEGOCIO





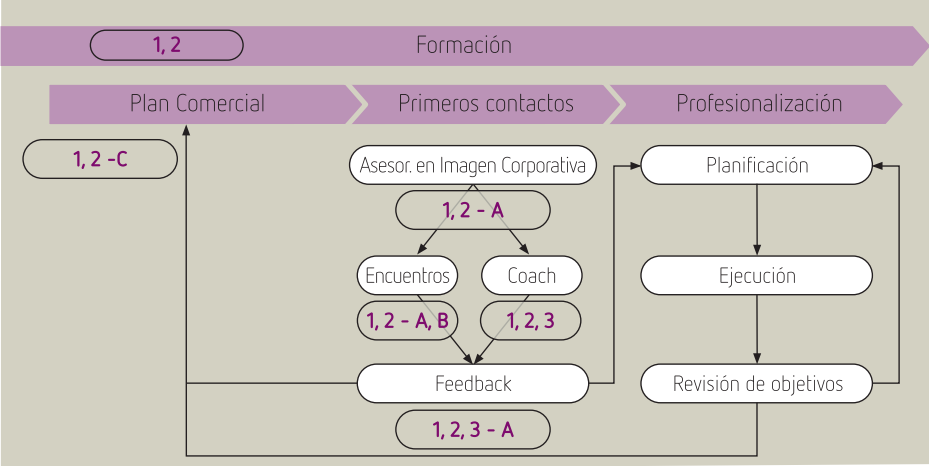
4.4. INCORPORACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

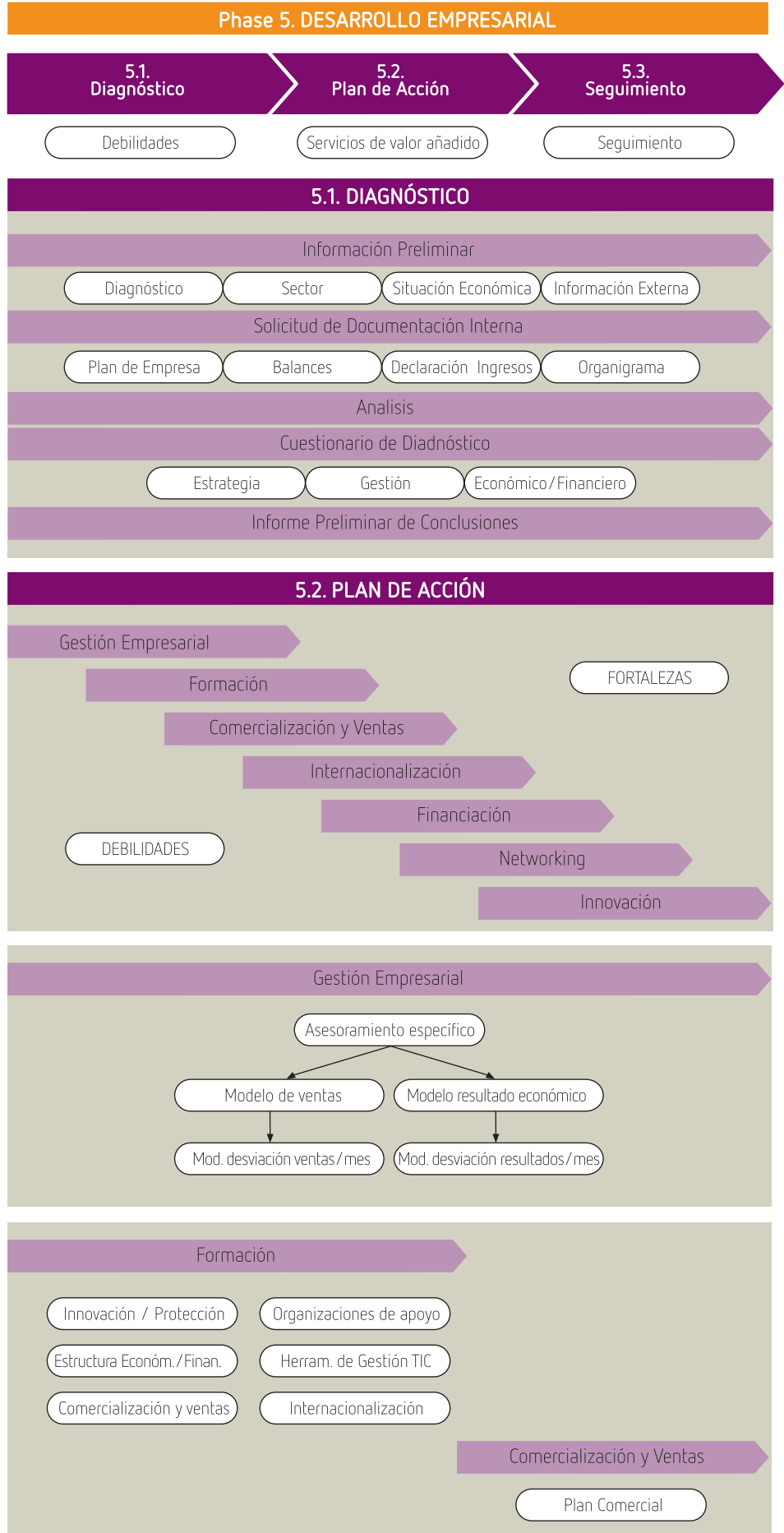


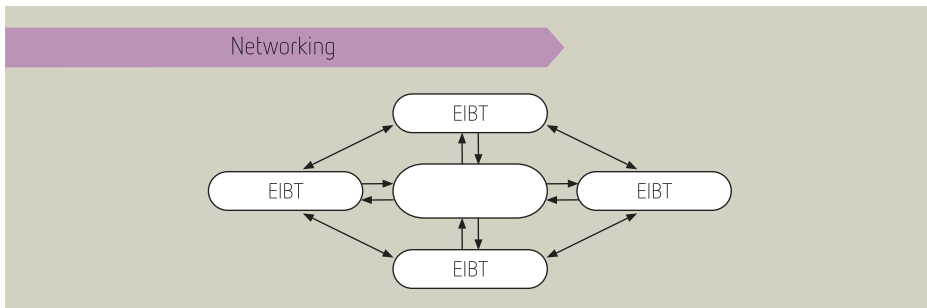
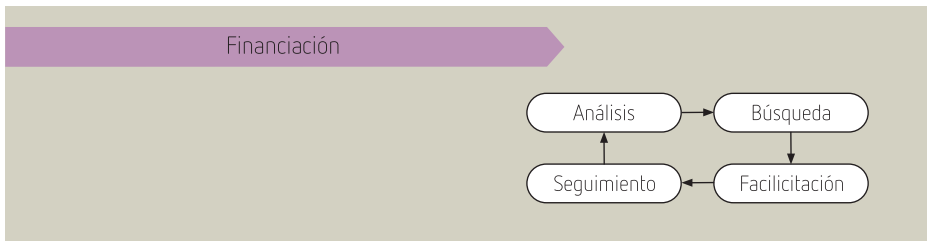
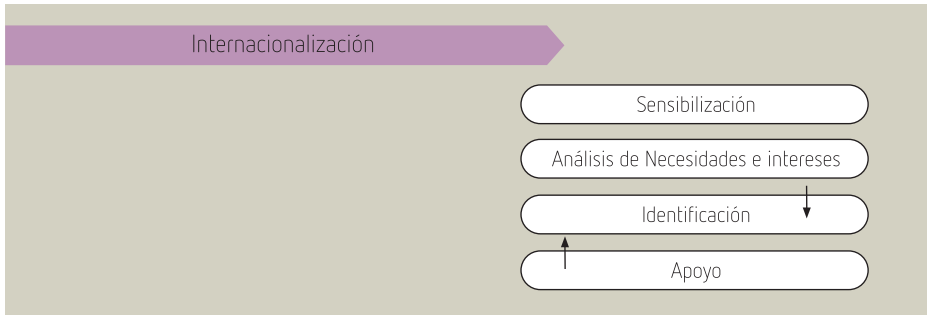
4.5. COMUNICACIÓN Y NETWORKING



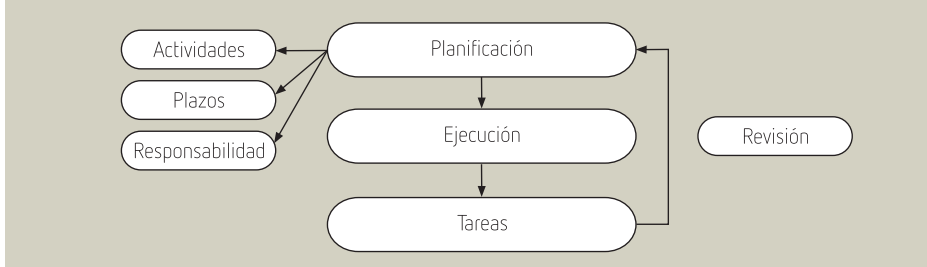
4.6. ACTIVIDADES COMERCIALES







5.3. SEGUIMIENTO



PROCESO:

FASE 1. SENSIBILIZACIÓN

SITUACIÓN DE PARTIDA

La fase 1, denominada “Sensibilización”, se concibe como una actividad soporte continua en el tiempo a incluir en el diseño y ejecución de un programa de fomento de las EIBT (en adelante PROYECTO). Se trata, por tanto, de una actividad transversal y continuada en relación con el resto de las fases que se proponen en esta Guía para el apoyo a la creación y desarrollo de nuevas EIBT en el espacio SUDOE.



De las etapas propuestas en este documento, la de sensibilización actúa sobre futuros potenciales usuarios del proyecto y sobre el entorno en el que surgen y desarrollan sus iniciativas empresariales.

Los objetivos generales que se fijan son los siguientes:

- Crear un entorno favorable a la aparición de nuevos proyectos EIBT.
- Lograr un ecosistema de instituciones coordinadas en la región de aplicación.
- Generar una cultura emprendedora y motivar en los productores de ciencia y tecnología y sus comunidades hacia la creación de empresas.
- Ser detonante para una mayor detección de futuros proyectos EIBT.

La labor de sensibilización tiene una doble vertiente en función del entorno en el que se desarrolla, distinguiéndose dos principalmente:

1. Ámbito territorial. En este caso, las pautas de actuación tienen un alcance regional.

2. Ámbito productor de ciencia y tecnología. Las universidades y los centros tecnológicos son, en este contexto, los agentes sobre cuya comunidad es necesario trabajar para crear esa cultura emprendedora.

Respecto del territorio, la entidad encargada de realizar las labores de sensibilización es, por lo general, la unidad responsable dentro de la autoridad regional, por ejemplo, el departamento de innovación o desarrollo económico

Crear un entorno favorable a la aparición de nuevos proyectos EIBT.

de los gobiernos regionales, que a su vez encomiendan esta función a agentes públicos o semi-públicos especializados, como pueden ser las entidades de fomento del emprendimiento, incubadoras regionales, agencias de desarrollo local, etc.

En el segundo caso, las acciones de sensibilización se desarrollan en el seno de las universidades o entidades gestoras de centros tecnológicos y se dirigen hacia su propia comunidad de investigadores y tecnólogos. Como se verá más adelante, esta función puede adoptar distintas formas y estructuras y está basada en el modo en el que se integra en la estrategia de estas entidades.

La sensibilización es un área de trabajo desarrollada por todos los socios integrantes del programa EIBT-SUDOE y además aparece en las buenas prácticas estudiadas para la elaboración de la presente propuesta metodológica.

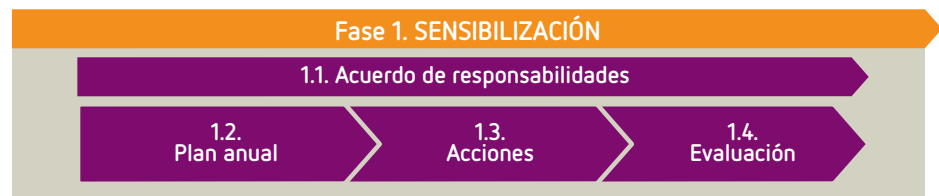
DESCRIPCIÓN

La fase de sensibilización incluye una serie de acciones, que pueden ser muy diversas, cuya finalidad es lograr un entorno propicio que cada vez sea más proactivo hacia el movimiento de fomento de EIBT.

El público objetivo es amplio y abarca desde aquellas personas e instituciones potencialmente generadoras de proyectos EIBT hasta todos los agentes que de una u otra forma tienen impacto sobre esos proyectos: gobiernos regionales y municipales, consultoras privadas, agencias de desarrollo, responsables políticos, etc.

Para alcanzar los objetivos descritos anteriormente, se plantean los siguientes pasos a ejecutar:

- Paso 1.1. Acuerdo de responsabilidades entre agentes regionales
- Paso 1.2. Diseño y validación de plan anual de sensibilización
- Paso 1.3. Ejecución de acciones
- Paso 1.4. Medición de indicadores e impacto. Evaluación



RESULTADOS

Como se expone más adelante, en las fases operativas de trabajo con proyectos EIBT los resultados están claramente delimitados. Esta fase de sensibilización en buena medida es acumulativa en el tiempo y busca propiciar un cambio en el entorno que se logra tras años de actuación continuada pero que a su vez es más difícil de medir.

La fase 1, se propone los siguientes resultados:

- Incrementar el número de proyectos que surgen bien en la región de actuación bien en la entidad productora de ciencia y tecnología.
- Crear una predisposición favorable en todos los agentes intervinientes en la generación y apoyo a EIBT hacia este campo.

- Incorporar el fomento de las EIBT dentro de las políticas de innovación regionales y en los planes estratégicos de las entidades productoras de ciencia y tecnología.
- Propiciar y mantener un nivel de recursos, tanto financieros como humanos, adecuado para el fomento de EIBT a nivel regional.
- Favorecer el conocimiento de la realidad de las EIBT en la sociedad.

PASO 1.1. ALIANZA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS

Este modelo de actuación de carácter regional pretende establecer un trabajo en red entre los distintos agentes que actúan en la cadena de valor de apoyo a las EIBT, independientemente de que dicha red esté formalizada o no.

El objetivo perseguido es coordinar las futuras acciones anuales de sensibilización en la región así como generar un entorno de confianza que potencie las capacidades y recursos existentes en el territorio.

DESCRIPCIÓN

Este paso va a depender de la situación de partida de la región que se tenga en consideración y de las entidades que operen en las mismas.

Análisis de situación

Los aspectos a considerar serían los siguientes:

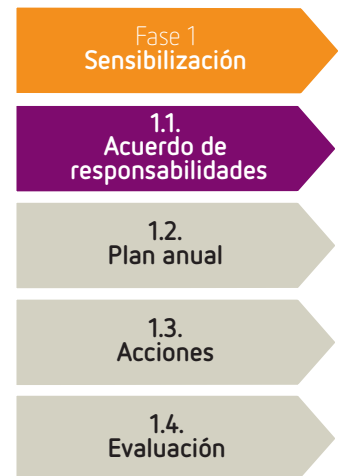
- Marco de la política regional/local en el terreno de las EIBT. Existencia de programas de apoyo y sus características.
- Ecosistema de agentes involucrados.
- Reparto de funciones actual y relaciones entre agentes.
- Estrategia validada en los productores de ciencia y tecnología.
- Redes operativas en funcionamiento.

A partir de este primer análisis de situación, se puede conocer el grado de madurez de la región y sus actores respecto del fomento de EIBT así como las posibilidades de colaboración.

Búsqueda de colaboraciones y acuerdos entre agentes

Generalmente, a instancias de los responsables de la política regional/municipal se establece una entidad tractora o coordinadora, que en los casos estudiados recae en una agencia de desarrollo, una entidad de apoyo a la actividad emprendedora, o una incubadora de empresas. Esta entidad desarrolla el grueso de las acciones de sensibilización en el campo de las EIBT en el territorio.

Cuando las universidades y los centros tecnológicos son de un tamaño medio o grande, es frecuente que cuenten con programas propios de fomento de las EIBT implantados en sus organizaciones.



Cuando se logra configurar una buena red, se producen de manera rápida sinergias y se facilita el proceso de creación de un entorno adecuado para el fomento de las EIBT.

En los modelos estudiados, se propone aunar esfuerzos entre los agentes públicos y los productores de ciencia y tecnología, a modo de doble hélice, a fin de optimizar recursos y buscar especialización en los equipos de trabajo.

Esta colaboración puede ser propiciada tanto desde el ámbito público como de una forma proactiva desde las propias universidades y Centros Tecnológicos con el objetivo de establecer acciones conjuntas y coordinadas de sensibilización.

Formalización de una Red de fomento de EIBT

Las colaboraciones entre agentes se encauzan en muchas ocasiones a través de vías informales; en otros casos se trata de acuerdos bilaterales y, también existen redes formalizadas entre varias universidades, centros tecnológicos, organizaciones por el emprendimiento, agencias de desarrollo, incubadoras, etc.

Esta última fórmula es la más compleja y busca establecer marcos de colaboración y transferencia de conocimiento entre los agentes de una región. Un funcionamiento ágil de estas redes repercute de manera positiva en la creación de una cierta cultura común sobre el fomento de las EIBT, así como en la evolución de las políticas individuales y regionales de manera coordinada.

AGENTES

1. Unidades responsables de política regional/municipal

Responsables últimos de los presupuestos destinados a las políticas de fomento de EIBT en el territorio.

2. Responsables del desarrollo operativo de las políticas anteriores (entidades de fomento de la actividad emprendedora, incubadoras, tecno-polos, parques tecnológicos, agencias de desarrollo)

Estos agentes coordinan y, en ocasiones, ejecutan los programas de sensibilización para EIBT encomendados desde las autoridades políticas.

3. Productores de ciencia y tecnología (universidades y centros tecnológicos)

Se trata de organismos clave de los que surgen una parte importante de los proyectos EIBT y sobre cuyas comunidades es necesario actuar para incrementar la cultura emprendedora.

4. Otros agentes (asociaciones empresariales, asociaciones sectoriales, etc.)

Este colectivo lo integran, principalmente, agrupaciones de intereses compartidos con un papel importante en la prescripción y transmisión de los mensajes de fomento de las EIBT.

HERRAMIENTAS

A. Modelo de **parteneriado**

Acuerdo entre todos aquellos agentes que intervienen en la política regional de fomento de las EIBT.

B. Modelo de **Red**

Aquí se incluye el tipo de red que se desarrolla, sus órganos de decisión y su forma de actuación.

C. Modelo de **acuerdo Bilateral**

También tiene sentido el establecimiento de acuerdos “parte a parte”, por ejemplo, entre productores de ciencia y tecnología y el agente regional encargado del fomento de las EIBT.

Por el contrario, la ausencia de coordinación entre los agentes involucrados conlleva que surjan solapes de actividad, falta de especialización y una asignación no eficiente de recursos.

PASO 1.2. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE SENSIBILIZACIÓN

OBJETIVOS

El paso 2 consiste en la elaboración de un plan detallado en el que se concrete qué actividades de sensibilización se van a llevar a cabo para cada periodo considerado, el presupuesto asignado, el cronograma, la responsabilidad de su ejecución y la fijación de los indicadores de medición.

Esta etapa finaliza con la validación del plan propuesto por la unidad o entidad pertinente en cada caso.

DESCRIPCIÓN

Diseño de planes anuales de sensibilización que incluyan un mix de herramientas adaptadas

Planes Territoriales

La entidad encargada de desarrollar la política de fomento de EIBT en la región o municipio sería la responsable de proponer un plan detallado de actividades de sensibilización.

En este sentido, resulta imprescindible poner en contacto a los distintos agentes territoriales mencionados en el Paso 1 con el objetivo de consensuar con ellos las acciones de sensibilización en las que desean intervenir y la manera de hacerlo y buscando el apoyo a través de asociaciones, prescriptores, etc. que permita que los mensajes lleguen al mayor número de posibles generadores de EIBT.

En este punto puede jugar un papel muy interesante una red formalizada de fomento de EIBT. Se trata de un foro adecuado para consensuar un plan de sensibilización conjunto que adquiere mayor potencial que acciones aisladas.



Es recomendable que el plan esté consensuado entre todos aquellos agentes que tengan un rol en su futuro desarrollo.

Planes de sensibilización en entidades de ciencia y tecnología

Las universidades y agrupaciones de centros tecnológicos tienen sus propios sistemas de sensibilización hacia sus comunidades de investigadores y tecnólogos.

En ocasiones, cuentan con unidades internas encargadas de realizar esta función que tiene como fin último que los investigadores modifiquen hábitos, comportamientos o procesos, comunes en esos ámbitos, que tienen como fin la publicación de resultados para evolucionar hacia un planteamiento que contemple los resultados tecnológicos como un bien comercializable, sujeto a propiedad industrial y con el que se puede hacer negocio a futuro.

Esta función está bajo la responsabilidad generalmente de unidades especializadas, bien servicios de valorización bien una agencia de valorización. Estas unidades suelen ser internas en las universidades y centros tecnológicos y actúan en sus organizaciones a través de directores de departamentos técnicos, responsables de desarrollo de negocio, investigadores líderes de grupos de investigación, etc. en función del organigrama de cada entidad.

Las unidades de valorización de los productores de ciencia y tecnología asumen más funciones que la sola sensibilización y en muchas ocasiones colaboran con agentes regionales del ámbito de fomento de EIBT y se integran en redes de política regional.

AGENTES

1. Responsables de desarrollo operativo de las políticas de fomento de EIBT (entidades de fomento de la actividad emprendedora, incubadoras, tecno polos, parques tecnológicos, agencias de desarrollo).

En este caso se designa un responsable para proponer el plan de sensibilización regional en coordinación con el resto de agentes.

2. Productores de ciencia y tecnología (universidades y centros tecnológicos).

Anualmente determinan las acciones que desean llevar a cabo en sus organizaciones.

HERRAMIENTAS

A. Plan anual de sensibilización

Este esquema contendrá los objetivos perseguidos con el plan, el público target así como un esquema de las acciones a desarrollar y su presupuesto y unos indicadores asociados.

PASO 1.3. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

OBJETIVOS

Este paso engloba la ejecución de las acciones previstas en el plan de sensibilización que establece el paso 2.

DESCRIPCIÓN

Las acciones de sensibilización pueden llegar a ser muy variadas, a tenor del análisis realizado en las distintas regiones y entidades. De cara a esta guía se ha intentado una categorización de las mismas dado que, bajo distintas denominaciones, atienden a una estructura similar. La tipología de acciones se describe en el siguiente epígrafe “herramientas”.

El público objetivo es amplio. Desde un punto de vista regional tiene sentido animar e incentivar a los propios productores de ciencia y tecnología, universidades y centros tecnológicos, en las figuras de sus equipos de dirección a que incrementen su actividad en este campo y faciliten un entorno que haga factible la aparición de proyectos EIBT. Se trata en este caso de un agente intermedio clave.

Desde el punto de vista de futuros proyectos EIBT, es necesario actuar sobre tecnólogos, líderes de grupos de investigación, investigadores sénior, investigadores júnior, doctorandos, etc. Segmentar de manera adecuada al target, adecuar los mensajes en función de su perfil e intereses está en la base de una exitosa sensibilización.

También es necesario identificar los canales de comunicación más adecuados así como las acciones más acordes a cada público. A la hora de la implementación se recomienda tener en cuenta las siguientes pautas:

- Diseñar un mix compuesto de acciones concretas dirigidas específicamente al público objetivo con otras acciones de comunicación más generales dirigidas a animar y fomentar el emprendimiento tecnológico.
- Buscar testimonios de ejemplos de éxito anteriores que puedan ponerse en valor en las acciones de sensibilización. Ej. antiguos investigadores que ya tienen su propia EIBT en funcionamiento.
- Fomentar el networking y el encuentro entre potenciales generadores de EIBT con agentes que intervienen en el proceso de apoyo.
- Disponer de espacios web a los que puedan recurrir potenciales interesados donde se explique la dinámica de creación o lanzamiento de una EIBT.
- Es recomendable programar encuentros o acciones de duración reducida para facilitar la asistencia del público objetivo.

De cara a esta guía se ha intentado una categorización de las mismas dado que bajo distintas denominaciones atienden a una estructura similar.

CRONOGRAMA

La sensibilización se entiende como una acción a largo plazo como ya ha quedado apuntado, cuya implantación se planifica mediante planes anuales cuya propuesta debería aprobarse durante los dos primeros meses del año.



AGENTES

1. Responsables de desarrollo operativo de las políticas de fomento de EIBT (entidades de fomento de la actividad emprendedora, incubadoras, tecno-polos, parques tecnológicos, agencias de desarrollo)

En este caso habrá un responsable de proponer el plan de sensibilización regional en coordinación con el resto de agentes.

2. Productores de ciencia y tecnología (universidades y centros tecnológicos)

Aualmente determinan las acciones que desean llevar a cabo en sus organizaciones.

La sensibilización se entiende como una acción a largo plazo.

HERRAMIENTAS

Se identifican varias herramientas con las que se puede trabajar en materia de sensibilización.

A. Medios de comunicación: intervenciones en programas de radio, reportajes y noticias en prensa escrita, boletines de noticias, blogs, webs, etc.

Estas son las herramientas de uso más extendido por las entidades que trabajan en el acompañamiento de EIBT. Es habitual la presencia en webs, la difusión a través de boletines de noticias, el uso de herramientas colaborativas en la red, etc.

B. Conferencias impartidas por expertos y referentes en materias de interés

C. Visitas a empresas y centros de empresas

D. Networking: ferias, business drink,...

E. Formación: es interesante proponer formación especializada para la creación de EIBT, incorporación de módulos formativos sobre emprendizaje en másters, realización de workshops como dinámica de sensibilización.

En la ejecución del plan de sensibilización es esencial el mix de acciones diseñado y la figura del coordinador de la puesta en marcha de éstas.

Es imprescindible realizar seguimiento y medición de los resultados (Paso 1.4) de las acciones llevadas a cabo para tomar medidas de cara a la siguiente planificación anual.

PASO 1.4. EVALUACIÓN

OBJETIVOS

Para finalizar, el proceso de sensibilización tiene que ser sometido a una evaluación que detecte mejoras a tener en cuenta para el futuro e indique los logros alcanzados.

DESCRIPCIÓN

Como todo sistema de evaluación, debería constar tanto de una revisión anual de resultados como una continua por acciones.

Los socios del proyecto EIBT – SUDOE disponen de sistemas de evaluación recogidos de manera estandarizada en sus propios procedimientos de calidad. Esta circunstancia también se repite en buena parte de los agentes implicados en el fomento de las EIBT en las buenas prácticas estudiadas para la realización de esta guía metodológica.

Toda acción de sensibilización debe llevar asociados instrumentos de medición de satisfacción de los usuarios así como de recogida de sugerencias.

Se recomienda, a su vez, una reflexión anual de todo el conjunto del plan de sensibilización diseñado y ejecutado conforme a los indicadores que se marcaron en el propio plan.

Esta evaluación debe ser tanto cuantitativa, de resultados alcanzados, como cualitativa para ir monitorizando la evolución del entorno y la percepción existente entre el público objetivo hacia el lanzamiento de nuevas EIBT. Esta evaluación cualitativa cobra sentido tras varios años de trabajo continuado en materia de sensibilización que proporcione una perspectiva suficiente, siendo 5 años un horizonte temporal adecuado.

El objetivo último de esta evaluación es orientar a futuro las políticas regionales de fomento de EIBT así como las estrategias corporativas dentro de los productores de ciencia y tecnología.

La identificación del público objetivo (personas y entidades con potencial de convertirse en emprendedores tecnológicos) es esencial para la efectividad de las acciones.

AGENTES

1. Responsables de desarrollo operativo de las políticas de fomento de EIBT (entidades de fomento de la actividad emprendedora, incubadoras, tecnopolos, parques tecnológicos, agencias de desarrollo).

En este caso habrá un responsable para proponer el plan de sensibilización regional en coordinación con el resto de agentes.

2. Productores de ciencia y tecnología (universidades y centros tecnológicos).

Anualmente determinan las acciones que desean llevar a cabo en sus organizaciones.



HERRAMIENTAS

A. Cuadro de indicadores y resultados

B. Herramientas de control de satisfacción

Las Encuestas de satisfacción u otros formatos de recogida de datos existentes en los sistemas de calidad y aplicables a cada acción de sensibilización.

PROCESO:

FASE 2. DETECCIÓN DE PROYECTOS

SITUACIÓN DE PARTIDA

La Fase 2, denominada “Detección de Proyectos” forma parte de la tarea de “sensibilización y detección de emprendedores”.



La Detección de Proyectos se realiza previamente a una potencial transferencia de tecnología y creación de una empresa. La detección de proyectos en este caso se refiere específicamente a las EIBT, empresas cuya actividad se basa en la economía del conocimiento y se centra en la explotación de resultados de investigación que representen un avance tecnológico que dé lugar a nuevos productos, procedimientos y servicios o a una sustancial mejora de los ya existentes.

Esta fase implica la detección del potencial de un determinado proyecto y su mejora mediante la aportación de nuevas ideas. En el transcurso de varias entrevistas con el autor del proyecto se realizará una valoración de la tecnología y del valor añadido que el emprendedor puede aportar gracias a su proyecto. Dicha evaluación se llevará a cabo en la etapa de “evaluación de la idea empresarial”, dando lugar, si así lo deciden el agente responsable y el emprendedor, a la potencial creación de una empresa.

La finalidad de la Detección de Proyectos es dar lugar a la creación de una EIBT. En esta guía no se abordará la venta de patentes o licencias, a fin de centrarse exclusivamente en la propia creación de EIBT.

DESCRIPCIÓN

La Fase 2 tiene los siguientes objetivos:

- Transformación de una idea en un proyecto que requiere definición formal, evaluación y desarrollo.
- Selección de proyectos adecuados para actuaciones de valor añadido.
- Selección de los medios utilizados para añadir valor: bien mediante la crea-

ción de una EIBT, o bien a través de la venta de una licencia a una empresa ya existente.

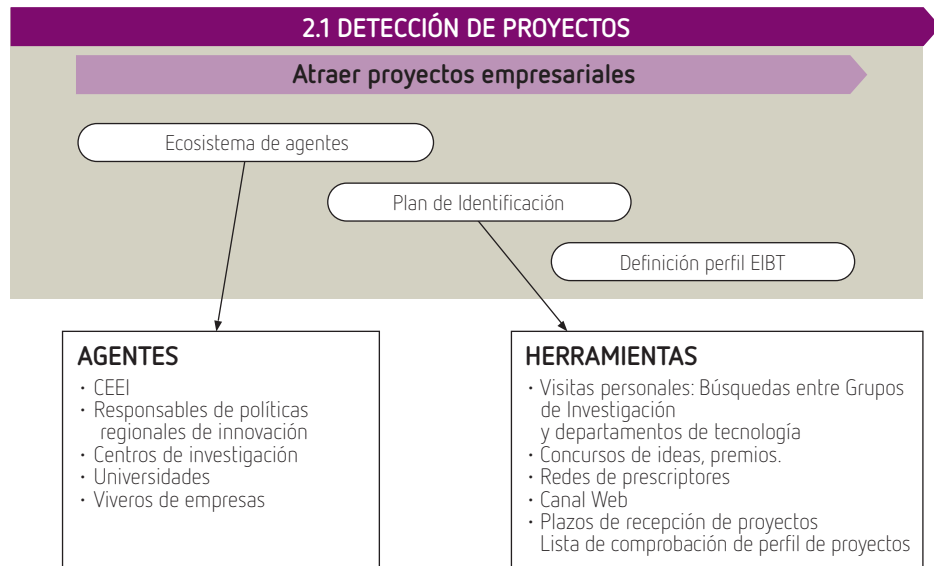
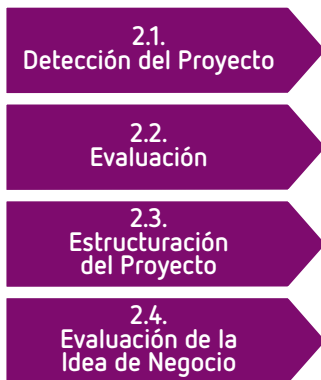
- Elaboración del proyecto al que se aportará valor añadido mediante: desarrollo de la propiedad intelectual, análisis del mercado y del estado de la tecnología, análisis del valor añadido aportado por la nueva tecnología a un mercado ya existente, enriquecimiento de ideas y definición de un Modelo Empresarial.

Así pues, podría decirse que la fase de “detección de proyectos” consta de tres etapas:

- Etapa 1: Detección de la “esencia” de un proyecto.
- Etapa 2: Evaluación del proyecto.
- Etapa 3: Estructuración del proyecto.

La detección del proyecto puede ser realizada por las universidades o centros de investigación, o bien por empresas o particulares.

Organigrama del proceso de detección de **universidades y centros de investigación.**

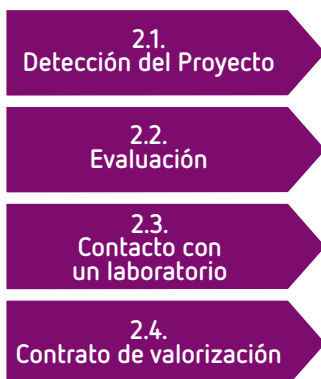


RESULTADOS

De esta etapa obtendríamos el resultado siguiente:

- El proyecto daría lugar a la creación de una EIBT al término de la fase de detección. Esto requeriría la presencia de un emprendedor, una patente que soportara la tecnología desarrollada por la EIBT de nueva creación, justificación del concepto sustentada en la concesión de la patente, y por último la elaboración de un Modelo Empresarial.

Organigrama del proceso de detección a través de **particulares o empresas.**



PASO 2.1. DETECCIÓN DE PROYECTOS

OBJETIVOS

Esta etapa tiene asociados varios objetivos. Los agentes responsables de la detección de los nuevos proyectos mantienen la mirada atenta sobre los laboratorios y universidades, manteniendo así una red que resultará decisiva para la detección de un nuevo proyecto.

Posteriormente, dichos agentes deberán mantener entrevistas individualizadas con el investigador o el equipo de proyecto a fin de refinar este proyecto.

DESCRIPCIÓN

Las tareas a realizar son las siguientes:

- Detección entre laboratorios y universidades, o aceptación de solicitudes de particulares o empresas con un proyecto que desarrollar. Dicha detección podrá lograrse mediante el adecuado mantenimiento de una red por parte de los agentes encargados de la Detección del Proyecto.
- A continuación se celebrará una entrevista entre el agente y el investigador o equipo que presenta un proyecto.
 - El proyecto deberá entonces desarrollarse para adaptarlo a las necesidades del mercado potencial.
 - Por otra parte, deberán adoptarse todas las medidas necesarias para proteger la tecnología, mediante la creación de una patente. Los centros de investigación, agencias de valor añadido y servicios universitarios de valor añadido desempeñarán un papel crucial en este sentido.
- Respecto a las dos etapas precedentes cabe resaltar que la designación de un emprendedor podrá producirse en cualquier momento, siempre que el proyecto detectado sea factible y que el emprendedor tenga la intención de crear una EIBT.
- Asimismo, ciertos agentes encargados de la Detección del Proyecto deberán establecer contactos entre laboratorios competentes y los particulares o empresas que tengan un proyecto y deseen desarrollar sus tecnologías.

AGENTES

1. Agencias de promoción del emprendimiento

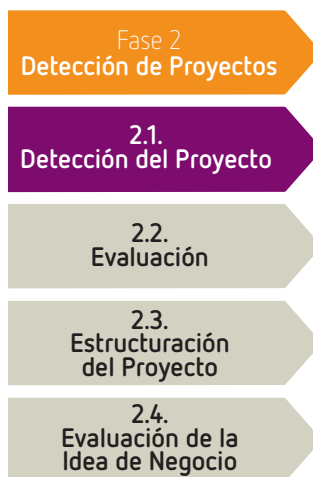
Ofrecer información sobre cuestiones legales, obligaciones legales, especialmente en cuanto a solicitudes de patente y protección de la propiedad industrial.

2. Centros de investigación y tecnología

Se centrarán en la detección de proyectos en los laboratorios que apoyan. También tienen un papel importante que desempeñar en cuanto a la protección de la propiedad industrial.

3. Agencias o servicios de valor añadido

Puede tratarse de servicios encuadrados dentro de las propias universidades o bien de agencias independientes. Dichas entidades mantienen sólidos lazos con



los laboratorios y universidades del territorio en el que se ubican y su tarea es la de evaluar toda tecnología susceptible de dar lugar a la creación de un proyecto, y por tanto una EIBT.

4. Otros

Es posible que particulares o empresas tomen la iniciativa de acudir directamente a un organismo encargado de la Detección de Proyectos o el acompañamiento a la creación de nuevas empresas. Dichas organizaciones pueden ser las redes empresariales, cámaras de comercio e industria, agencias de innovación o tec-nopolos. También puede darse la participación de consultores externos de propiedad industrial.

ADJUNTOS

Visitar: www.tinyurl.com/interreg-atlantique



PASO 2.2. EVALUACIÓN

OBJETIVOS

Este paso implica la detección del potencial de un proyecto concreto. La evaluación se realizará en cuatro etapas:

- Determinación de la patentabilidad de un proyecto
- Verificación del estado de la tecnología
- Realización de un análisis de mercado
- Enriquecimiento de ideas

DESCRIPCIÓN

- *Patentabilidad.* Se trata de una etapa importante, tanto para los investigadores como para los organismos que reciben las propuestas de proyectos o los centros de investigación, ya que un proyecto susceptible de sustentarse en una solicitud de patente será considerado más interesante y por tanto tendrá mejores posibilidades de ser desarrollado.
- *Estado de la tecnología.* Esto da una idea de la situación en la que se encuentra la tecnología existente en el campo en el que se centra el proyecto. ¿Va por detrás de las expectativas del mercado (market-pull), o por contra será necesario mejorar el proyecto detectado para poder competir con la tecnología ya existente (techno-push)?
- *Análisis de mercado.* Esta es la última etapa en la evaluación de un proyecto. Consiste en averiguar si hay mercado para el proyecto a desarrollar, si ya existe dicho mercado y quiénes son los potenciales competidores a los que deberán enfrentarse los emprendedores. ¿En qué proveedores de bienes y servicios deberán centrarse a fin de garantizar la viabilidad de su proyecto?

- *Enriquecimiento de ideas.* Esta etapa consiste en perfeccionar la tecnología desarrollada por un investigador o equipo de proyecto. Un centro de investigación o una agencia de valor añadido podrán aportar nuevas ideas para mejorar el proyecto, o bien asociarlo a tecnologías potencialmente complementarias, desarrollando de esta manera una tecnología aún más interesante.

AGENTES

1. Centros de investigación y tecnología

Su cometido incluye el establecimiento de mecanismos de protección para un proyecto y su propiedad industrial, evaluación de su potencial, realización de estudios complementarios, especialmente sobre propiedad industrial y el mercado objetivo.

2. Agencias o servicios de valor añadido

Pueden realizar las mismas tareas que un centro de investigación en cuanto a la propiedad industrial o la protección de una tecnología por medio de una patente.

3. Proveedores de servicios

Podrá contratarse a consultores especialistas en propiedad industrial para determinar la posibilidad de solicitar una patente. Por otra parte, los expertos tecnológicos evaluarán el potencial de un proyecto, potenciando así su idoneidad como oportunidad de mercado.

HERRAMIENTAS

A. Declaración de Invención

B. Estudio de patentabilidad

C. Dossier de solicitud de patente

ADJUNTOS

Centros de investigación:

www.cnrs.fr

www.tecnalia.com

Agencias y servicios de valor añadido:

www.aquitaine-valo.fr

otri.unizar.es

Fase 2
Detección de Proyectos

2.1.
Detección del Proyecto

2.2.
Evaluación

2.3.
Estructuración
del Proyecto

2.4.
Evaluación de la
Idea de Negocio

PASO 2.3. ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO

OBJETIVOS

Llegado este punto, cabe destacar dos puntos importantes. En primer lugar, y ante todo, la necesidad de formular una solicitud de patente como etapa esencial en la estructuración de un proyecto. De hecho, aún cuando no se considere imprescindible una solicitud de patente, es preferible que el emprendedor cuente con una protección legal del esfuerzo que ha invertido en desarrollar y mejorar la tecnología del proyecto para obtener un rendimiento económico mediante la creación de una empresa o la venta de su patente a una empresa existente interesada en adquirir dicha tecnología.

La finalidad de esta etapa es consolidar un proyecto. Esto puede lograrse protegiendo la propiedad intelectual de una tecnología desarrollada por un investigador en un laboratorio y detectada por el centro de investigación o la agencia de valor añadido. También puede desarrollarse un proyecto, por ejemplo, en el caso de un particular que presenta una idea de proyecto que desea desarrollar. En este último caso, resultan imprescindibles una serie de etapas, como son la justificación del concepto, previamente a la estructuración del proyecto en sí.

Otro objetivo es el de la designación de un emprendedor. Si bien esta etapa puede producirse en una fase más temprana en el caso de ciertos organismos, el paso fundamental de identificar a un potencial emprendedor deberá llevarse a cabo en esta etapa. Dicha designación constituye asimismo un requisito imprescindible para la creación de una nueva EIBT.

DESCRIPCIÓN

Llegado este momento cabe destacar dos aspectos importantes. En primer lugar, y ante todo, la necesidad de presentar una solicitud de patente, que constituye un estadio imprescindible en la estructuración de un proyecto. De hecho, aún cuando no se considere imprescindible solicitar una patente, es preferible que el emprendedor cuente con una salvaguarda legal del esfuerzo invertido en desarrollar y mejorar la tecnología del proyecto para obtener un rendimiento mediante la creación de una empresa o la venta de la patente a una empresa ya existente interesada en adquirir dicha tecnología.

El segundo punto a resaltar se refiere a la designación de un emprendedor.

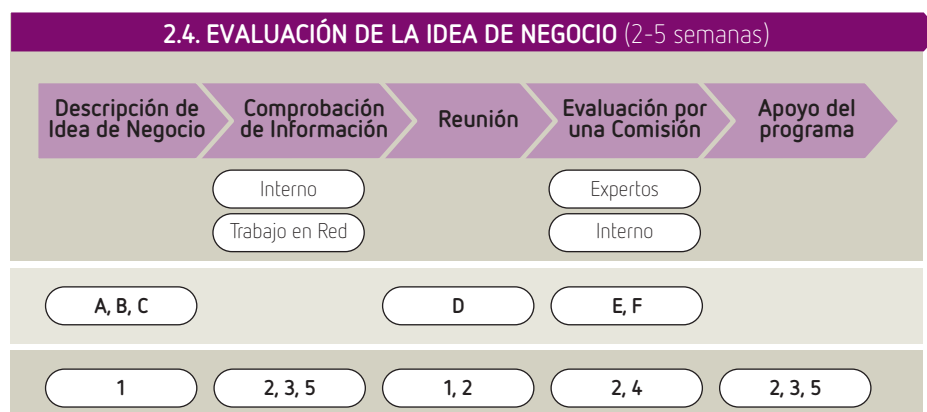
Si bien en el caso de algunos organismos dicha designación podrá tener lugar durante el proceso de detección de proyectos, en la mayoría de los casos tal designación se produce en el momento de estructurar formalmente el proyecto. Es en ese momento cuando el emprendedor, es decir el investigador, deberá decidir si desea o no crear una EIBT. También puede darse el caso de que un centro de investigación o una agencia de valor añadido decida “deslocalizar” el proyecto a otro centro de investigación situado en otra región, a fin de asegurar un mejor desarrollo tecnológico y así incorporarlo a una patente o una tecnología complementaria susceptible de conferir mayor potencial a la tecnología.

En el caso de las universidades, y dada su estructura organizativa, en muchos casos son los propios grupos de investigación los que proponen potenciales proyectos de EIBT a la unidad interna de valor añadido de la universidad. Dicha unidad lleva a cabo un análisis preliminar del potencial de la tecnología para convertirse en una EIBT. En cuanto a la designación de un emprendedor para el proyecto,

muchas veces es el propio grupo de investigación el que ha designado ya a un promotor del proyecto entre los integrantes del grupo de investigación, que será el responsable del proyecto y quien, en caso de que éste derive en una futura EIBT, abandonaría la universidad para incorporarse al equipo humano de la nueva empresa.

El promotor del proyecto suele ser un joven investigador con una cierta trayectoria dentro del grupo, para quien la generación de una EIBT en su campo de especialización representa una oportunidad profesional. Este promotor de proyecto recibe apoyo experto del director del grupo de investigación y de los otros miembros.

En otros casos, menos frecuentes, si no hubiera un miembro del grupo de investigación dispuesto a promover el proyecto, será la unidad de valor añadido de la universidad la que se encargue de buscar un emprendedor, valiéndose de sus redes de relaciones para incorporar a una persona externa.



AGENTES

1. Centros de investigación y tecnología

Estos centros participarán en la mejora de un proyecto. Los asesores especializados en valor añadido enriquecerán el proyecto mediante nuevas ideas encaminadas a mejorar la tecnología desarrollada por el emprendedor.

2. Agencias y servicios de valor añadido

Las agencias o servicios de valor añadido llevan a cabo las mismas actuaciones que los centros de investigación.

3. Agencias de promoción del emprendimiento

4. Consultores externos

Tales consultores externos podrán ser empresas especializadas en Propiedad Industrial, contratadas específicamente para desarrollar los mecanismos de protección de dicha Propiedad Industrial, y participar en la redacción de la solicitud de patente y ayudar a su presentación. Los consultores externos participarán asimismo en el establecimiento y la estructuración de los equipos encargados de la propiedad intelectual.

HERRAMIENTAS

A. Dossier de solicitud de patente

B. Informe de patentabilidad

Fase 2
Detección de Proyectos

2.1.
Detección del Proyecto

2.2.
Evaluación

2.3.
Estructuración
del Proyecto

2.4.
Evaluación de la
Idea de Negocio

PASO 2.4. EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

OBJETIVOS

En esta etapa deberá verificarse si la idea de negocio es susceptible de evolucionar hacia una nueva Empresa Basada en el Conocimiento (EBC). Si finalmente la evaluación resulta positiva, el proyecto accedería al programa de apoyo para convertirse en una empresa.

El potencial del proyecto como futura EBC deberá quedar aclarado al término de esta etapa. Dicha verificación deberá hacerse en colaboración con el emprendedor y otros agentes.

DESCRIPCIÓN

Descripción de la Idea de Negocio – El proceso comienza con una descripción exhaustiva de la idea de negocio. Véase el párrafo sobre Herramientas (página 31) en cuanto a distintos modelos de documento y más información sobre este aspecto. El gestor técnico de proyecto (GP) deberá encargarse de verificar la información que deba recabarse.

Comprobación de la información – El GP trabajaría por sí solo en el proyecto, aunque teniendo en cuenta las aportaciones de otras fuentes relevantes y otros agentes.

Reunión – Posteriormente se celebraría una reunión entre el GP y los emprendedores para hablar del feedback recibido y aclarar distintos aspectos que requieran información adicional.

Evaluación por una Comisión – El establecimiento de una comisión de evaluación externa constituida por expertos en diversas materias representaría una buena práctica. En caso de que la decisión de la comisión fuera favorable, la idea de negocio tendría derecho a recibir apoyo del programa según lo definido en los pasos siguientes.

RESUMEN

Es esencial disponer de una descripción completa de la idea de negocio. Las tareas del gestor técnico de proyecto (GP) consisten en la elaboración de dicho informe, así como la realización de una investigación sobre la innovación y tecnología de la idea de negocio. El GP podrá solicitar la evaluación adicional de otros agentes como universidades, centros tecnológicos o asociaciones tecnológicas. La celebración de una reunión con el futuro emprendedor para aportar más información sobre la idea de negocio también sería recomendable.

Una comisión o grupo de expertos analizará cada proyecto para evaluar su potencial empresarial de convertirse en un proyecto de EIBT.

AGENTES

1. Emprendedor

Es el líder del proyecto. Los emprendedores poseen los conocimientos tecnológicos y el compromiso con su proyecto necesarios para que éste se convierta en una nueva empresa. Los emprendedores deben dirigir el proceso de creación de una empresa y recibir la necesaria formación durante el mismo.

2. Emprendimiento

Organizaciones de Apoyo o agentes similares: son las organizaciones más significativas en cuanto a apoyo al emprendimiento. Dichas Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento suelen pertenecer a distintas redes nacionales e internacionales. El Gestor de Proyecto trabaja para la organización de apoyo al emprendimiento.

3. Grupos de expertos

Tales como consultores, que aportarán su feedback y análisis a petición del GP o emprendedor.

4. Comisión

Grupo de expertos externos involucrados en el proceso de acompañamiento del proyecto que deciden objetivamente acerca de los beneficios que obtendrá la idea de negocio en caso de ser calificada favorablemente como proyecto de EIBT.

5. Red de agentes de innovación

Incluye universidades, centros tecnológicos, asociaciones, etc., que apoyarán al proyecto con sus conocimientos.

HERRAMIENTAS

A. Formulario de Idea de Negocio

Estas herramientas permiten recabar la información básica requerida para describir en suficiente detalle la idea de negocio. Desarrollados por el GP junto con otros expertos y agentes, estos formularios deberán ser cumplimentados por los Emprendedores. La comisión concederá o no el acceso del proyecto al programa de apoyo en función de la información indicada en estos documentos.

B. Guía para entrevistar a emprendedores

Las recomendaciones incluidas en este documento ayudarán al GP a conducir la reunión con los emprendedores. Asimismo, el GP trabajará con las herramientas 1 (“Resumen”), 2 (“Cuestionario previo de viabilidad”) o 3 (Formulario de Idea de Negocio”) durante la reunión.

C. Lista de Comprobación

Este documento ayudará a la comisión a alcanzar una decisión sobre la idea de negocio.

D. Informe de resolución

En este documento se expone la decisión de la comisión acerca de si la idea de negocio pasará a convertirse en un proyecto e EIBT.

El trabajo en red es obligatorio durante esta fase. Todos los agentes involucrados deberán trabajar en estrecha colaboración, en tanto que el GP y los emprendedores asumen el liderazgo.

PROCESO:

FASE 3. ACOMPAÑAMIENTO DEL PROYECTO

SITUACIÓN DE PARTIDA

Fase 3, El “Acompañamiento de Proyecto”, comienza una vez que el proyecto ha sido identificado y la comisión ha verificado que cumple los requisitos para convertirse en una Empresa Innovadora de Base Tecnológica (EIBT).



DESCRIPCIÓN

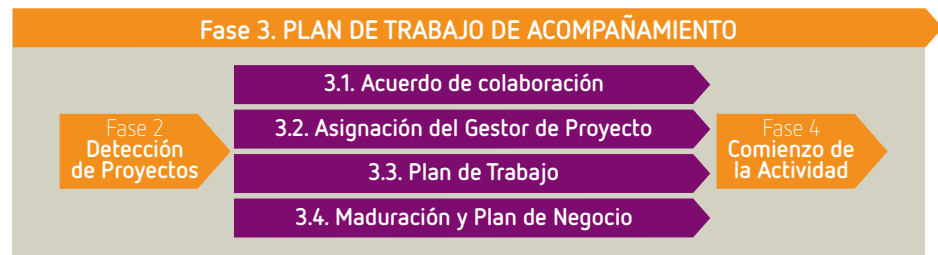
Esta fase tiene los siguientes **objetivos**:

- Definir el proceso de transformación de una tecnología en una EIBT que ofrezca productos o servicios innovadores capaces de generar valor en uno o varios mercados.
- Definir/Identificar los recursos necesarios para crear una nueva empresa.
- Resaltar los puntos clave que deberán considerarse cuidadosamente para garantizar el éxito del proyecto.

Para alcanzar estos objetivos, deberán seguirse los siguientes pasos:

- Paso 3.1. Acuerdo de colaboración
- Paso 3.2. Designación de gestor de proyecto
- Paso 3.3. Plan de Trabajo
- Paso 3.4. Maduración y Plan de Negocio

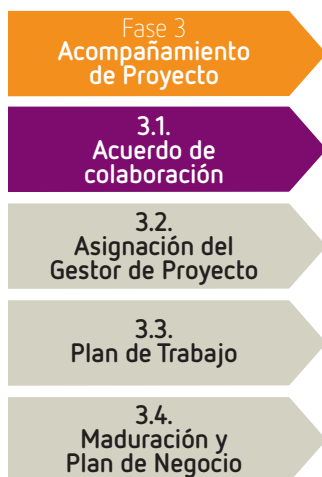
La finalización de las etapas de este proceso dará lugar a la siguiente fase, “Comienzo de la actividad” según se refleja en el **organigrama**:



Los **resultados** esperados a la finalización de la Fase 3 son los siguientes: un plan de negocio viable para una nueva EIBT que defina cada uno de los aspectos del proceso de creación de la empresa.

- Un equipo empresarial debidamente formado, dispuesto a asumir sus cargos y responsabilidades en la nueva empresa.

Tales logros se obtendrían mediante un proceso estructurado de acompañamiento previamente ensayado.



PASO 3.1. ACUERDO DE COLABORACIÓN

OBJETIVOS

Es esencial establecer asociaciones con otros emprendedores para desarrollar el proyecto que dará lugar a la fase de creación empresarial, puesto que facilita el proceso en toda su extensión.

También se podrán concluir asociaciones con organizaciones de hospedaje y otras empresas, por ejemplo mediante acuerdos con otras empresas para el desarrollo de un nuevo producto o tecnología.

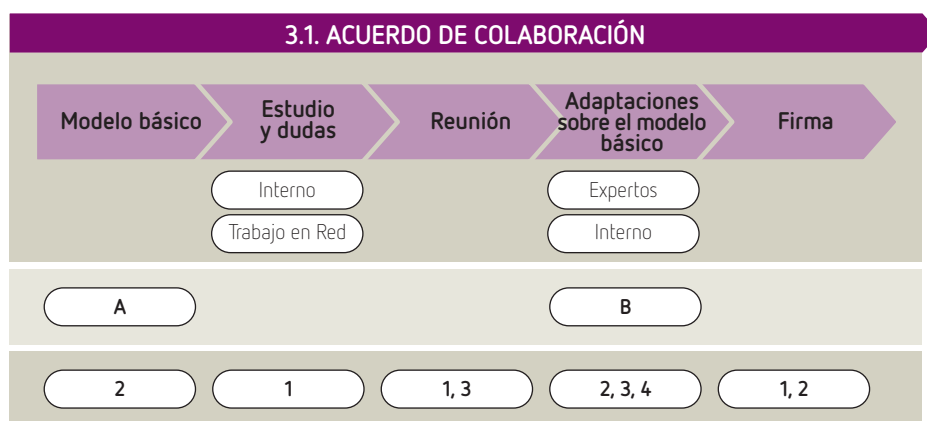
Los requisitos de hospedaje suelen ser gestionados por la organización, que también se encargará de identificar las necesidades del emprendedor.

Las organizaciones de hospedaje, como son las organizaciones de apoyo al emprendimiento y los viveros de empresas, son las que típicamente ofrecen apoyo a los nuevos proyectos. Durante esta fase ambas partes, tanto la organización de apoyo al emprendimiento o el vivero de empresas como el emprendedor, deberán firmar un acuerdo estableciendo sus derechos y obligaciones.

La plantilla de acuerdo de colaboración deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada caso concreto.

DESCRIPCIÓN

Existe una plantilla básica de acuerdo de colaboración que deberá adaptarse a cada caso concreto. Se le envía a los emprendedores para que la estudien. Seguidamente se celebra una reunión con la organización de hospedaje para aclarar cualquier duda, aportar todos los datos y por último firmar el acuerdo.



AGENTES

1. Emprendedor

Firma el acuerdo y asume un compromiso con el proyecto y el programa de apoyo.

2. Organizaciones de apoyo al emprendimiento o agentes similares

Son los encargados de desarrollar la plantilla básica de acuerdo de colaboración con el apoyo de expertos y asesores jurídicos.

3. Gestor de Proyecto

El GP y/o el asesor empresarial se encargan del desarrollo del proyecto con vistas a transformarlo en una nueva EIBT. Su cometido consiste en explicar todos los detalles y aclarar dudas utilizando, entre otras, técnicas de coaching, así como adaptar la plantilla básica de acuerdo a un proyecto concreto.

La plantilla de acuerdo de colaboración deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada caso concreto.

4. Expertos o asesores jurídicos que prestan su asistencia siempre que se precisen sus conocimientos

Por ejemplo, el socio de EIBT-SUDOE, CNRS, trabaja con distintas organizaciones como FIST (filial de CNRS) y la Asociación Nacional de Investigación. Tecnalia, otro miembro del consorcio de EIBT-SUDOE, apoya a la Sociedad para la Transformación Competitiva (SPRI) del programa del gobierno vasco.

HERRAMIENTAS

A. Acuerdo de Colaboración, plantilla básica

Este documento legal establece los derechos legales de ambas partes durante la colaboración. Se trata de un documento genérico que deberá adaptarse a cada caso concreto.

B. Acuerdo de Colaboración, adaptado

Se personaliza en función de la situación concreta de las dos partes. Normalmente se elabora con ayuda de un asesor jurídico.

- Fase 3
Acompañamiento de Proyecto
- 3.1. Acuerdo de colaboración
- 3.2. Asignación del Gestor de Proyecto
- 3.3. Plan de Trabajo
- 3.4. Maduración y Plan de Negocio

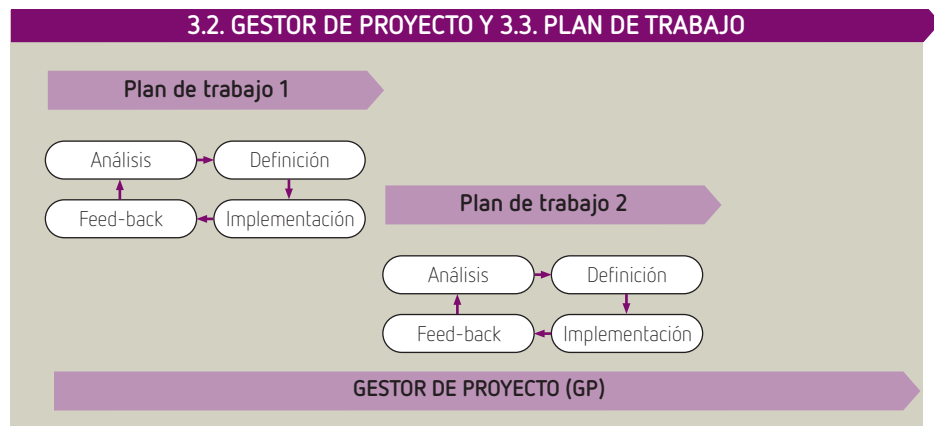
PASO 3.2 /3.3. ASIGNACIÓN DEL GESTOR DE PROYECTO Y PLAN DE TRABAJO

OBJETIVOS

En este paso se asignará con carácter permanente un Gestor de Proyecto para el proyecto. Dicho gestor se encargará del proyecto empresarial y trabajará en equipo con el emprendedor. Las capacidades y experiencia previa del GP son importantes para maximizar el valor que éste aporta al proyecto.

El objetivo será garantizar un procedimiento de acompañamiento de proyecto, así como una serie de herramientas de apoyo del trabajo realizado.

DESCRIPCIÓN



El Gestor de Proyecto es nombrado por la organización de apoyo al emprendimiento, y en algunos casos se trata del mismo técnico que previamente analizó la idea de negocio (Fase 2). El GP deberá trabajar en colaboración con el emprendedor, formando equipo con él. El proceso básico es de tipo circular, consistente en

un análisis de la situación, definición de los objetivos y tareas necesarias para lograr dichos objetivos, implementación de las tareas y feedback sobre los resultados. Alcanzado este punto, volverá a dar comienzo el proceso de análisis. Dicho ciclo se repetirá tantas veces como sea necesario. Deberá cumplimentarse una hoja de plan, indicando las distintas tareas, responsables y plazos para cada ciclo. Deberá celebrarse una reunión entre el emprendedor y el GP para hablar de la hoja de plan.

Es necesario el trabajo en red con expertos y asesores legales. Puede resultar aconsejable establecer un acuerdo a largo plazo con dichos expertos. Se recomienda involucrar en el proceso a los expertos legales y otros asesores y puede resultar conveniente establecer un acuerdo a largo plazo.

AGENTES

1. **Emprendedor**
2. **Organización de apoyo al emprendimiento o agente similar**
3. **Gestor de Proyecto**

HERRAMIENTAS

A. Plan de trabajo: documento que establece las tareas, objetivos, responsabilidades y plazos para cada ciclo.

B. Cronograma: muy flexible, se puede tener éxito tanto con plazos a corto como a largo plazo.

C. Cometido del Gestor de Proyecto de la EIBT: documento que resume el cometido del gestor de proyecto, cómo participa en el desarrollo del proyecto y las principales tareas que deberá realizar.

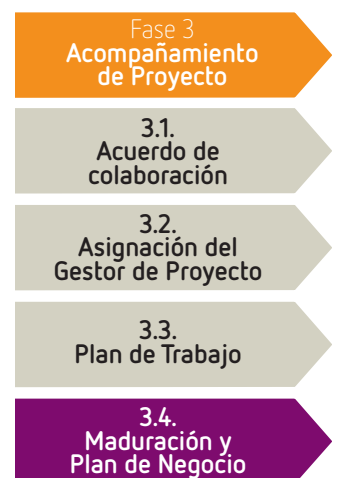
D. Servicio de Tutoría CEEI: esta herramienta dirige el procedimiento del plan de trabajo.

La finalidad de todo el proceso es definir un plan de negocio (PN) viable para una nueva EIBT.

PASO 3.4. MADURACIÓN Y PLAN DE NEGOCIO

Se trata de un paso delicado, ya que en este punto la financiación de la EIBT se ve dificultada por su posición en la cadena de valor: su actividad ya no se encuentra estrictamente en el ámbito de la investigación, pero su explotación económica está demasiado lejana en el futuro y es demasiado incierta para atraer financiación privada.

No obstante, se trata de un paso fundamental, ya que representa un factor clave en la creación de una nueva EIBT. Desde una perspectiva de trabajo en red, esta fase suele promoverse por la organización de apoyo al emprendimiento o incubadora a través de programas específicos.



OBJETIVOS

El objetivo de todo el proceso es definir un plan de negocio (PN) viable para una nueva EIBT. En esta fase, el trabajo a realizar consistirá en la redacción del plan de negocio de la EIBT como resultado de todas las actividades de maduración llevadas a cabo. Existen varias metodologías que pueden seguirse para redactar un PN, pero en este paso nos centraremos en los puntos siguientes:

- Principales áreas que deberá abarcar el PN para una EIBT.
- Definición de los puntos clave de cada área para garantizar las máximas probabilidades de supervivencia de la EIBT.
- Herramientas específicas para trabajar con proyectos de EIBT.

Esta guía no explica el contenido completo de un PN, pero subraya los puntos clave que deberán incluirse a la hora de decidir y redactar el PN para una EIBT. A la finalización de este paso, el PN estará concluido y deberá ser el punto de partida para la actividad de la nueva empresa.

DESCRIPCIÓN



Las seis fases que requieren **atención específica** al generar el PN son:

1. Análisis de la tecnología
2. Análisis del mercado
3. Definición de estrategia y modelo de negocio
- 4, 5, 6. Aspectos operativos: aspectos jurídicos, comerciales y financieros

Uno de los aspectos clave es formar un buen equipo entre el gestor de proyecto y el emprendedor. También es necesaria una cierta flexibilidad en relación con el plan de trabajo. Los conceptos de gestión ágil de proyectos pueden ser una buena fuente de inspiración.

Durante todo el proceso de definición del PN, deberá tenerse en cuenta la evolución de los recursos humanos. El GP deberá estar familiarizado con las necesidades y capacidades del emprendedor a fin de proponer formación específica, así como para definir la estructura de personal de la nueva empresa. Asimismo, es importante prever apoyo económico para el emprendedor en caso de que éste carezca de recursos suficientes durante el desarrollo del PN.

A la finalización de cada tarea incluida en el PN, deberá tomarse una decisión de "seguir adelante o no". En cada una de las fases deberá prestarse la debida atención a los siguientes aspectos:

- **Análisis de la tecnología.** Se estudiará la tecnología y otras tecnologías susceptibles de competir con ella: quién las desarrolló, quién las licenció, qué productos han sido desarrollados con estas tecnologías, cómo protegerlas, etc. Deberá definirse una estrategia de propiedad intelectual, así como los productos desarrollados sobre la base de dicha propiedad intelectual.
- **Análisis del mercado.** Identificar los mercados objetivos, en base a las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Después será el momento de emprender la investigación de mercado, con un test de concepto previo si fuera necesario. Esto lo podrá llevar a cabo un experto, generalmente una empresa de estudios de mercado, o bien el propio emprendedor con apoyo externo. Uno de los puntos clave para una mayor tasa de supervivencia de EIBT es que dicho análisis se lleve a cabo a nivel internacional. El mercado puede analizarse desde la perspectiva de qué otros productos/servicios va a sustituir la nueva tecnología. Con este planteamiento resultará más fácil identificar a las principales empresas del mercado. Un tipo concreto de estudio de mercado frecuentemente utilizado en el análisis de mercados es un test de concepto en el que diversos sectores se consideran objetivos potenciales de la tecnología para enfocar el mercado.
- **Definición de Estrategia y Modelo Empresarial.** En esta área se define la manera en que la empresa obtendrá un rendimiento de la tecnología desarrollada. Durante esta etapa el GP y el emprendedor trabajan juntos en el análisis de distintas alternativas para decidir la estrategia a seguir por la empresa. En el modelo empresarial deberá incluirse el posicionamiento de la empresa a lo largo de toda la cadena de valor, identificando la propuesta que garantice su reconocimiento en el mercado, para así definir exactamente el posicionamiento de la nueva EIBT. También es importante definir una estrategia clara de crecimiento para la empresa, generalmente basada en un plan de I+D, entre otros, así como una estrategia para la pronta internacionalización de las ventas. El plan de RR.HH. también forma una parte esencial del modelo empresarial, ya que el know-how constituye uno de los factores clave para el éxito de la empresa. Por último, el modelo empresarial deberá tener un borrador de plan de contingencia.
- **Aspectos jurídicos.** Durante todo el desarrollo del PN, deberán tenerse en cuenta los aspectos jurídicos en cuanto a la tecnología, análisis del mercado, acuerdos comerciales, etc. Contar con las herramientas apropiadas para ello resulta tan necesario como el apoyo de expertos jurídicos. La titularidad de la propiedad intelectual de la tecnología es particularmente importante. Será necesario establecer qué partes del proyecto necesitarán dicha protección y cuál es el objetivo de la misma. Otros aspectos a considerar son las barreras a la entrada en el mercado a las que pudiera enfrentarse la empresa, los requisitos de certificación de los productos en los diversos mercados y los contratos con clientes, proveedores u otros agentes principales.
- **Aspectos comerciales.** El plan de negocio deberá incluir un plan comercial, con la mayoría de los aspectos operativos del plan comercial y de marketing. Otros aspectos a considerar son la formación comercial para el emprendedor, para que pueda llevar a cabo una negociación comercial. Por otra parte, es necesario dar apoyo al emprendedor para que pueda llevar a cabo una presentación comercial.

Al concluirse cada una de las tareas previstas en el Plan de Negocio, deberá tomarse una decisión de “seguir adelante o no”.

- **Aspectos financieros.** Se necesitará una herramienta específica que soporte el análisis financiero. Se recomienda trabajar con diversos escenarios, para tener una idea clara de los costes de los acuerdos de I+D y otros gastos e inversiones.

Las subvenciones también son importantes a la hora de tratar del plan financiero.

AGENTES

Emprendedores, GP, asesores externos (legales, estratégicos consultores, marketing, investigación, etc.), otros agentes tales como INPI u OEPM para la propiedad intelectual, una red de emprendimiento para establecer contactos entre emprendedores que necesiten intercambiar o comprar patentes. Centros de competitividad de gestión de propiedad intelectual.

HERRAMIENTAS

A. Guía de elaboración del plan de negocio: se trata del documento fundamental que describe cada uno de los aspectos del plan de negocio, para que el emprendedor pueda trabajar en el PN.

B. Plantilla de plan de negocio: documento a cumplimentar por el emprendedor.

C. Guía de internacionalización: información acerca de los aspectos a tener en cuenta para la estrategia internacional de la empresa.

D. Plantilla de contrato legal: documentos legales básicos que abarcan las actividades fundamentales de la empresa, tales como compras, ventas, etc.

E. Micrositio: una especie de sitio Web para el proyecto.

F. Herramienta de ventanilla única: plataforma de apoyo al proyecto: visitas, reuniones, herramientas financieras.

G. PEF: herramienta Excel para el plan económico y financiero.

H. Procedimientos de servicios externos: procedimiento paso a paso para la contratación de expertos externos.

I. Herramientas de formación: para apoyar al emprendedor en el desarrollo de su actividad http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/reglementations/strategie_de_protection.htm (IP)

PROCESO:

FASE 4. COMIENZO DE LA ACTIVIDAD

SITUACIÓN DE PARTIDA

La fase 4, denominada “comienzo de actividades”, empieza en el momento en que el proyecto empresarial adquiere una madurez suficiente como para proceder a la creación de la empresa. Esta madurez se produce cuando se producen, entre otros, los siguientes hitos:



- Se ha valorizado la tecnología, teniendo conocimiento del producto que se va a ofrecer al mercado.
- El producto ya se encuentra desarrollado para ofrecerlo al mercado o, en su caso, se dispone de una planificación de las actividades de desarrollo necesarias para obtener un producto comercializable a partir de un prototipo anterior.
- El producto, o el desarrollo del mismo a partir del prototipo, requiere la incorporación de recursos empresariales: recursos humanos, financiación, ubicación física, etc.
- Se dispone de un Plan de Empresa, en el que se expone el modelo de negocio a desarrollar y en el que se establecen unos objetivos de recursos empresariales a incorporar.

DESCRIPCIÓN

La fase 4 se plantea los siguientes objetivos:

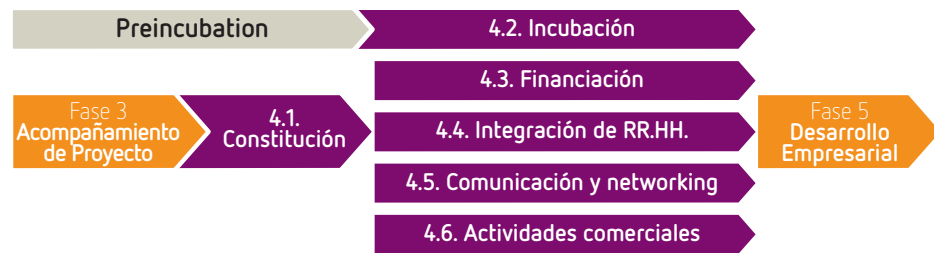
- Transformar el proyecto empresarial en empresa, logrando hacer realidad lo plasmado teóricamente en el Plan de Empresa realizado en la fase anterior.
- Dotar a la empresa de los recursos empresariales (RRHH, financiación, instalaciones, etc.) necesarias para ejercer la actividad según se indica en el Plan de Empresa, durante los primeros años de vida, previamente a la consolidación de su actividad (fase 5).

- Iniciar las actividades comerciales dando a conocer la empresa y sus productos/servicios en la región y en su mercado objetivo.

Para alcanzar dichos objetivos, se plantean las siguientes tareas a ejecutar:

- Paso 4.1. Constitución
- Paso 4.2. Incubación
- Paso 4.3. Financiación
- Paso 4.4. Incorporación de Recursos Humanos
- Paso 4.5. Comunicación y Networking
- Paso 4.6. Actividades Comerciales

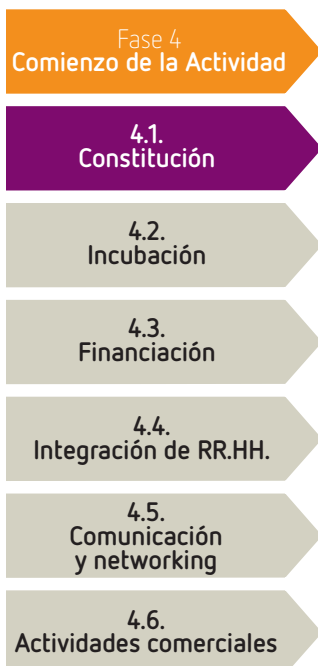
Dichas actividades se ejecutan siguiendo el siguiente cronograma:



RESULTADOS

Tras la Fase 1 se obtendrán los siguientes resultados:

- Una empresa constituida en la que se cumplan las regulaciones aplicables a la región donde se ubica y a la propia de las actividades que va a realizar.
- Unos recursos empresariales (personas, financiación, instalaciones, etc) suficientes para ejecutar las actividades de la empresa durante su fase inicial.
- Una toma de contacto con los agentes relacionados con la actividad de la empresa: proveedores, clientes, colaboradores, financiadores, etc...
- Una validación real de la viabilidad comercial de la empresa.
- Una formación del equipo emprendedor suficiente para ejecutar la gestión empresarial de forma independiente, si bien podrá contar con el asesoramiento del personal especializado de la entidad de apoyo.



PASO 4.1. CONSTITUCIÓN

OBJETIVOS

El proceso de constitución de la empresa formará parte del Plan de Empresa, en el que se establecerá la figura jurídica apropiada, los socios, la propiedad intelectual..., así como otros aspectos. El proceso de constitución pretende:

- Informar a la empresa de las obligaciones legales a cumplir en las diferentes áreas empresariales.
- Dotar a la empresa de todas las garantías legales para su puesta en marcha y funcionamiento, facilitando los trámites de constitución.
- Establecer un pacto de socios entre los diferentes miembros que participen en el capital social de la empresa. El pacto de socios resulta clave para la constitución de la empresa y para su futuro desarrollo, por lo que deberá trabajarse desde la propia valorización de la tecnología.
- Transferir y/o proteger la propiedad intelectual en caso de que el proyecto empresarial provenga de una iniciativa universitaria, empresarial o desde un centro tecnológico.

DESCRIPCIÓN



Las actividades a realizar serían las siguientes

- *Asesoramiento* sobre formas jurídicas y trámites legales. Inclusión de los mismos en el Plan de Empresa.
- *Negociación*. La entidad de apoyo intervendrá en las siguientes negociaciones:
 - Pacto de socios. Se trabajará con los promotores, socios capitalistas, etc. Se prestará especial importancia a los socios derivados de spin off empresariales o de centros tecnológicos o universidades.
 - Negociación de propiedad intelectual en caso de spin off, incluyendo cesiones de uso, licencias, transferencia de propiedad intelectual, etc.
- *Tramitación*. Se acudirá a estructuras de apoyo (como ventanilla única) para realizar algunos trámites. Además de los trámites propios de la constitución de una empresa se realizarán otros trámites, como los relaciones con la propiedad intelectual e industrial (registro de marcas, patentes, etc.).
- *Formación*. Se formará a la empresa en aquellas obligaciones legales que deba realizar periódicamente. Se incluirá formación sobre contabilidad e impuestos.

El pacto de socios resulta clave para la constitución de la empresa y para su futuro desarrollo, por lo que deberá trabajarse desde la propia valorización de la tecnología.

AGENTES

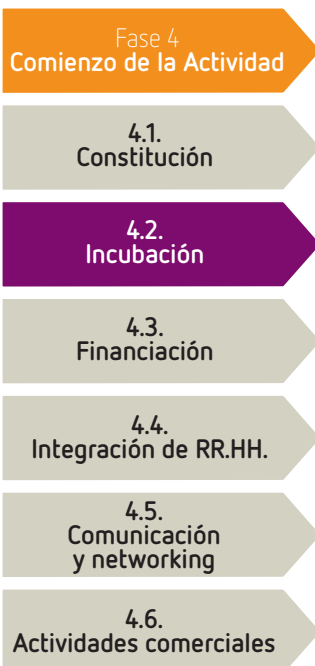
1. **Entidades de apoyo:** informar sobre figuras jurídicas, trámites y obligaciones legales, condiciones habituales de transferencia de propiedad intelectual.
2. **Promotores:** cumplir la normativa vigente y realizar los trámites necesarios para la constitución.
3. **Socios:** negociar un pacto de socios.
4. **Estructuras de apoyo:** facilitar los trámites de constitución (ej: cámaras de comercio)
5. **Centros tecnológicos, Universidad o Empresa:** en caso de spin off, proceder a un acuerdo para transmisión o uso de la propiedad intelectual.

HERRAMIENTAS

A. Guía de creación de empresa, adaptada a las obligaciones y posibilidades de cada región/país. Existen numerosas guías para la creación de empresas, algunas desarrolladas por las cámaras de comercio o por instituciones gubernamentales.

B. Modelo de pacto de socios: *emprendedor/es - socios tecnológicos – socios capitalistas*. Se establecerán los derechos y obligaciones de cada una de las partes, la propiedad del conocimiento (P.I.), la propiedad de los resultados, la entrada o salida de socios, la valoración de la empresa, etc.

C. Bases de datos de legislación. Cada país o región puede tener bases de datos sobre obligaciones para cada tipo de actividad económica. Muchas de estas bases de datos están disponibles en las webs de instituciones gubernamentales relacionadas con la actividad de la empresa o en asociaciones sectoriales.



PASO 4.2. INCUBACIÓN

OBJETIVOS

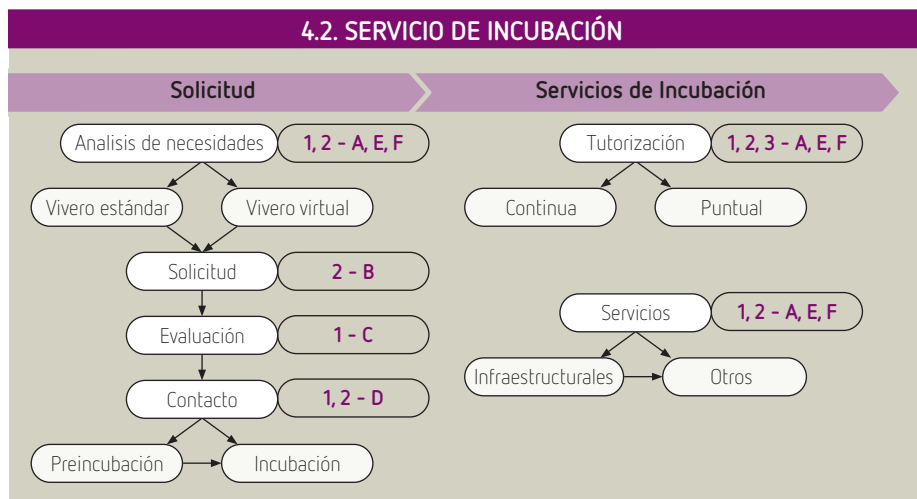
Se plantean los siguientes objetivos:

- Dotar a la empresa que lo necesite de infraestructuras básicas para la ejecución de su actividad en estados iniciales.
- Reducir el coste de instalación y puesta en marcha de la actividad mediante el acceso a espacios de coste inferior al mercado, así como a proveedores de servicios básicos con los que se tengan acuerdos ventajosos para las empresas o proyectos apoyados por el servicio.
- Formar parte de un entorno participativo con otras EIBT que se encuentren en la misma situación.
- Facilitar la puesta en marcha de la empresa así como su crecimiento, mejorando las probabilidades de supervivencia sobre otras empresas no incubadas.
- Facilitar, gracias a la cercanía y el contacto directo, la tutorización y el seguimiento de la empresa y/o proyecto EIBT.

Los servicios de incubación pueden resultar útiles también en una fase embrionaria, de forma que este servicio se puede ofrecer previamente a la creación de la empresa (pre-incubación) o ya constituida (incubación).

La prestación del servicio se puede limitar en el tiempo en función del grado de consolidación de la empresa, (un equipo emprendedor formado en gestión empresarial, producto desarrollado, experiencia en comercialización).

DESCRIPCIÓN



■ *Solicitud de acceso al servicio.*

- **Análisis de necesidades.** Se tendrá en cuenta si la empresa requiere un espacio físico (vivero estándar) o no (vivero virtual). Así mismo, se analizará la superficie que necesita o las infraestructuras específicas para el desarrollo de su actividad.
- **Solicitud.** En caso de que el espacio esté disponible, se solicitará acceso al servicio de preincubación (proyecto) o incubación (empresa).
- **Evaluación.** Se evaluará objetivamente el cumplimiento de los requisitos para la entrada al vivero. La evaluación será rápida, facilitando los trámites a las EIBT. Esta valoración será realizada según los criterios propios de cada centro (tipología de empresa, potencial de crecimiento, viabilidad, concordancia entre servicios ofertados por el vivero y necesidades de la empresa, etc.). Esta evaluación podrá ser realizada por el agente de apoyo y/o por entidad/es externa/s (comité de evaluación, apoyo por empresas innovadoras...)
- **Contrato.** Si el proyecto/empresa recibe el visto bueno para la entrada al vivero, se celebrará un contrato entre ambas partes en el que se incluirán los derechos y obligaciones de ambas partes así como la carta de servicios y el manual de usuario de las instalaciones.
 - Se procurará un esquema de precios ventajoso para las EIBT.
 - Se facilitará la flexibilidad conforme la evolución de la empresa.
 - Se dispondrá de acuerdos con proveedores de servicios empresariales con el fin de reducir el coste de algunos servicios.

Los servicios de incubación pueden resultar útiles también en una fase embrionaria, de forma que este servicio se puede ofrecer previamente a la creación de la empresa (pre-incubación) o ya constituida (incubación).

- **Tutorización** y prestación de otros servicios (herramientas, formación, etc.):
 - **Tutorización.** Tanto la incubadora física como la virtual ofrecerá servicios de tutorización individualizada con la empresa con el fin de realizar un seguimiento cercano de la evolución de la misma. Por parte de la entidad de apoyo se establecerá un interlocutor único con la empresa. Se distinguirá dos tipos de acciones de tutorización:
 - **Tutorización continua.** La tutorización tomará como base lo planteado en el Plan de Empresa así como los planes de gestión anuales realizados por la empresa con la ayuda del personal de la entidad de apoyo. Se seguirá la metodología PDCA: Planificar, Realizar, Controlar y Actuar. Esta labor de tutorización pretende garantizar la puesta en marcha de la empresa según lo previsto en el Plan de Empresa así como situar a la compañía en una posición apropiada para su consolidación, mejora y expansión, labores que se llevarán a cabo en la Fase 5.
 - **Tutorización puntual.** En base a la casuística propia de cada empresa o a la evolución natural de una empresa puede surgir necesidades de asesoramiento puntual, con mayor o menor profundidad, que podrán ser acometidas por personal propio del Supporting Agent o por consultoras externas en función de los recursos del Supporting Agent o a ayudas externas en caso de que existan. Según la naturaleza de cada compañía o su evolución natural, pueden surgir necesidades puntuales de asesoramiento de diferente calado, que podrán ser acometidas bien por el personal de la entidad de apoyo bien por consultores externos, siempre y cuando se disponga de los recursos necesarios o existan ayudas externas.
 - **Servicios infraestructurales y otros servicios.** La empresa dispondrá de una carta de servicios (servicios administrativos, herramientas, formación, proveedores de servicios, etc.). Estos servicios dependerán de los recursos del servicio de incubación la entidad de apoyo.

AGENTES

1. Entidad de Apoyo a Emprendedores

Evalúa la solicitud de admisión, presta los servicios de incubación, revisa el cumplimiento de requisitos para permanecer en el vivero.

2. Emprendedor (preincubación) o empresa (incubación)

Aportar la información necesaria para solicitar el ingreso en el vivero.

3. Proveedores de servicios

Ofrecen servicios empresariales con precios ventajosos a las empresas alojadas.

HERRAMIENTAS

A. El propio vivero y sus instalaciones. Tanto las infraestructuras como los servicios deberán evolucionar según las necesidades de las empresas incubadas (feedback de las empresas incubadas). Se prestarán facilidades a las empresa y/o proyectos EIBT (reducción de coste, aceleración de entrada).

El vivero puede ofrecer instalaciones comunes a precio inferior, con el fin de reducir el coste de la puesta en marcha de la empresa. Pueden existir viveros sectoriales que ofrezcan instalaciones especializadas (ej. laboratorios y cocina industrial, entre otros) o viveros que tengan acuerdos con proveedores externos especializados (centros tecnológicos, universidades, etc.) que ofrezcan servicios o instalaciones a las empresas instaladas a un coste reducidos.

B. Modelo de solicitud. Formato para solicitar la entrada al vivero, en el que se especificarán las necesidades de la empresa y la actividad a realizar dentro del vivero.

C. Herramienta de evaluación: permite definir de forma objetiva si la empresa cuenta con los requisitos para entrar al vivero. Estos criterios los debe indicar cada centro, pero un ejemplo sería el siguiente:

- En caso de preincubación: que el proyecto sea EIBT, no esté constituida la empresa y requiera de los servicios de un vivero (alojamiento y servicios asociados). El periodo de preincubación tendrá una duración determinada (ej: un año), aunque podrá adelantarse su terminación con la constitución de la empresa.
- En caso de incubación: que la empresa EIBT se encuentre en sus estadios iniciales, sea viable (presentar plan de empresa que argumente la viabilidad de la empresa) y requiera de los servicios del vivero (alojamiento y servicios asociados). El periodo de incubación será el suficiente para que las empresas alcancen el grado de madurez suficiente para la consolidación de su actividad. Esto puede depender del sector en el que se enmarque la compañía o la incubadora: habitualmente se fija entre tres y cuatro años, siendo menor para empresas del sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC, (dos años) y mayor para sectores más complejos como el BIO (cinco años).

Para valorar la entrada al vivero, se pueden utilizar criterios como el origen de la innovación, la protección de la misma, el perfil de los promotores, el potencial internacional, la capacidad para generar empleo cualificado, etc. El utilizar una herramienta de valoración permite tener una visión más objetiva sobre la solicitud y proceder, de esta manera, a una resolución positiva o negativa argumentada. Así mismo, se puede solicitar el apoyo de entidades externas para valorar la entrada de la empresa a la incubadora.

D. Contrato. Se firmará un contrato entre ambas partes (contrato de preincubación o contrato de incubación). El contrato de arrendamiento de instalaciones del vivero incluirá las obligaciones y derechos del arrendador y arrendatario. Incluirá aspectos formales como el precio, la duración de la estancia, los servicios gratuitos, los servicios de pago, entre otros aspectos.

E. Carta de servicios. Incluirá el listado de los servicios a los que tendrá acceso el proyecto/empresa durante su estancia en el vivero. Se acompañará de un manual de uso/acceso de dichos servicios.

Los servicios ofrecidos por el vivero evolucionarán según las necesidades o mejoras que demanden las empresas de las empresas. Algunos de estos servicios pueden corresponder a servicios propios de actividades de la Fase 4 ó 5 (servicios de comunicación, tic...).

Además de los servicios de seguimiento básico de una incubadora, se pueden ofrecer servicios especializados de uso genérico, como el asesoramiento en herramientas TIC: ERP, CRM, vigilancia tecnológica, u otros más específicos.

F. Material corporativo. Folleto y catálogos de empresas con el fin de captar nuevas EIBT para el vivero.

ADJUNTOS

Incubadoras:

<http://www.sinestecnopolo.org/incubacaoempreendedorismo>

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas>

<http://www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=30>

Modelos de solicitud:

<http://www.sinestecnopolo.org/condicoesdeacesso>

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/vivero-de-empresas-innovadoras/admision/>

Carta de servicios de un vivero:

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/vivero-de-empresas-innovadoras/nuestro-dia-a-dia/>

<http://www.sinestecnopolo.org/node/262>

Fase 4
Comienzo de la Actividad

4.1.
Constitución

4.2.
Incubación

4.3.
Financiación

4.4.
Integración de RR.HH.

4.5.
Comunicación
y networking

4.6.
Actividades comerciales

PASO 4.3. FINANCIACIÓN

OBJETIVOS

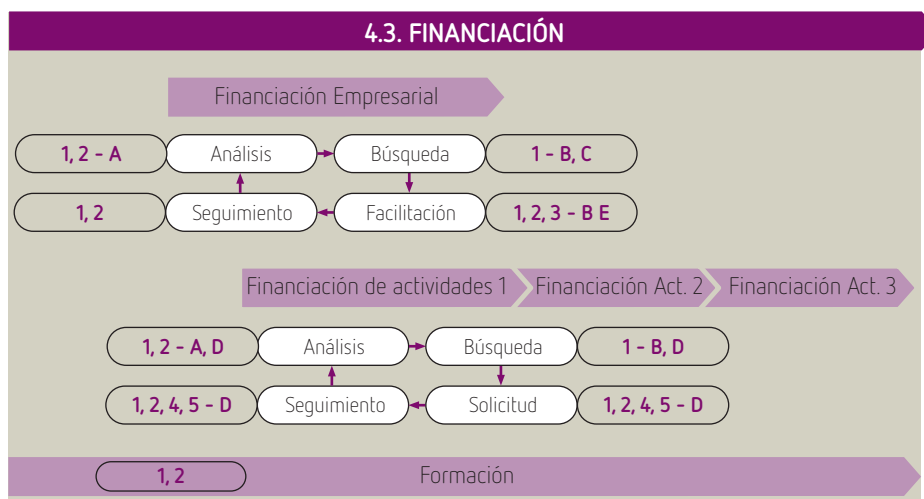
- Dotar a la empresa de los recursos económicos necesarios para realizar el lanzamiento, cumpliendo los objetivos de financiación marcados en el Plan de Empresa.
- Aprovechar las oportunidades de financiación pública existentes para las actividades realizadas por la empresa (inversiones, RRHH, proyectos I+D+i...).
- Capacitar al equipo emprendedor en el área de gestión financiera a través de formación y, en su caso, la incorporación de recursos internos o externos para la gestión de esta área.

La financiación resulta un elemento indispensable del Plan de Empresa realizado en la Fase 3. En la Fase 4 se establecerá como objetivo conseguir esa financiación.

La organización de apoyo a la empresa debe actuar como punto de información sobre vías de financiación posibles para EIBT, ofreciendo dichos servicios bajo demanda en cualquier momento. Además de esta disponibilidad, esta entidad debe informar por iniciativa propia al proyecto empresarial durante la realización del Plan de Empresa, incorporando las diferentes vías de financiación en

el documento final. Previamente a la constitución y durante el primer año de vida de la empresa, la actividad de formación será mayor, y se completará con formación al emprendedor además de ayudarle en la negociación con entidades financieras, en la medida de lo posible, a través de los acuerdos establecidos.

Cada región y/o cada entidad de apoyo a emprendedores puede disponer de diferentes herramientas de financiación: propias/externas, distintas figuras de financiación privada, esquemas de subvención/préstamo público, modelos de negociación, etc.



DESCRIPCIÓN

Se distinguen tres tipos de actividades a realizar:

- **Financiación empresarial.** Consiste en financiar el conjunto de la actividad de la empresa, sin centrarse en actividades concretas. Se trata de figuras tanto públicas como privadas: entidades bancarias, capital riesgo, business angel, entre otras. La entidad de apoyo procurará establecer acuerdos marco con dichas entidades que permitirán tener un contacto directo entre ambos organismos, ofrecer condiciones ventajosas sobre las condiciones de mercado así como una financiación preferente para los proyectos-empresas EIBT presentados por dicha organización de apoyo empresarial. Dentro de la actividad de ‘Financiación Empresarial’ se realizarán las siguientes acciones:
 - *Análisis* de necesidades financieras según lo señalado en el Plan de Empresa.
 - *Búsqueda* de vías de financiación y asesoramiento al proyecto-empresa para incluir dichas vías en el plan de empresa.
 - *Facilitación* de la financiación, estableciendo los contactos con las entidades financieras con las que se tenga acuerdo, organizando rondas de financiación y participando, si es posible, en la negociación entre la entidad financiadora y el proyecto-empresa EIBT.
 - *Seguimiento* de la financiación obtenida, incorporándola en el Plan de Empresa y manteniendo el contacto con la entidad financiadora.

La financiación resulta un elemento indispensable del Plan de Empresa realizado en la Fase 3. En la Fase 4 se establecerá como objetivo conseguir esa financiación.

- **Financiación de actividades.** Además de la financiación “generalista”, el proyecto-empresa EIBT se encontrará con proyectos o actividades susceptibles de contar con una financiación específica como, por ejemplo, proyectos de inversión, internacionalización, proyectos de I+D, incorporación de RRHH. La mayor parte de estas vías de financiación corresponden a subvenciones y premios de origen público. La actividad consistirá en:
 - *Análisis* de actividad susceptibles de ser financiadas.
 - *Búsqueda* de subvenciones y premios.
 - *Solicitud* de subvenciones o premios, realizada por el propio proyecto-empresa EIBT o de la mano del la entidad de apoyo empresarial.
 - *Seguimiento* de las solicitudes hasta el cobro de las mismas o hasta la finalización del expediente.
- **Formación.** La organización de apoyo a emprendedores puede ayudar a conseguir financiación a través de acuerdos marco, pero en cualquier caso la empresa debe ir asumiendo progresivamente la búsqueda de financiación como un elemento clave para su desarrollo. Los promotores del proyecto-empresa EIBT deben recibir formación sobre gestión de la financiación además de apoyarse en el entrenamiento recibido durante las primeras negociaciones de financiación. Las áreas en las que los promotores deberían recibir formación son:
 - Gestión financiera: establecimiento de necesidades, plan económico-financiero, fiscalidad...
 - Negociación: técnicas de negociación.
 - Gestión de subvenciones: vías de financiación pública, gestión de la I+D, etc.

AGENTES

- 1. Organizaciones de apoyo a emprendedores:** ayudar en el establecimiento de necesidades financieras (Plan de Empresa), ofrecer información de ayudas y líneas de financiación, establecimiento de acuerdos marco con entidades financieras, formar a la empresa en gestión financiera.
- 2. Proyecto/Empresa EIBT:** establecer necesidades financieras, formarse en el área de financiación, negociar con entidades financieras.
Entidades financieras: establecer acuerdos marco preferentes para EIBT (capital riesgo, capital semilla, business angels...).
- 3. Instituciones de financiación pública.** Figuras públicas que otorguen subvenciones, préstamos, capital riesgo.
- 4. Consultores externos.** Especialistas en gestión de financiación, solicitud de ayudas públicas.

HERRAMIENTAS

A. Plan de Empresa. Desarrollado en la Fase 3.

B. Acuerdos marco con entidades financieras. Se establecerán condiciones preferentes de financiación, o facilitación de acceso, simplificación de trámites, contactos directos.

C. Red de contactos: entidades financieras, capital riesgo, business angels, financiación pública.

D. Bases de datos de subvenciones y premios. Cada país o región puede tener diferentes ayudas y subvenciones. Existen numerosas páginas web que informan sobre ayudas, subvenciones y premios. Algunas de estas bases de datos son de dominio público, mientras que otras son de pago.

E. Rondas de financiación. Esta herramienta permite la puesta en contacto entre proyectos empresariales y financiadores, facilitando la presentación de las ideas de negocio antes diversos agentes con el fin de mostrar su predisposición a la financiación de los agentes. Esta predisposición se trabajará posteriormente con la ayuda de la entidad de apoyo al emprendimiento con el objetivo de quede formalizada mediante un contrato de financiación o participación en la sociedad.

PASO 4.4. INCORPORACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

Se plantean los siguientes objetivos en el área de RRHH:

- Ayudar al proyecto-empresa EIBT en la incorporación a la empresa de los primeros perfiles profesionales en función de los recursos descritos dentro del Plan de Empresa.
- Ofrecer asesoramiento profesional en la gestión de RRHH para los proyectos-empresa EIBT que, por su tamaño y por su estado inicial, deben afrontar sus primeras incorporaciones.
- Formar a la empresa en técnicas de gestión de RRHH.

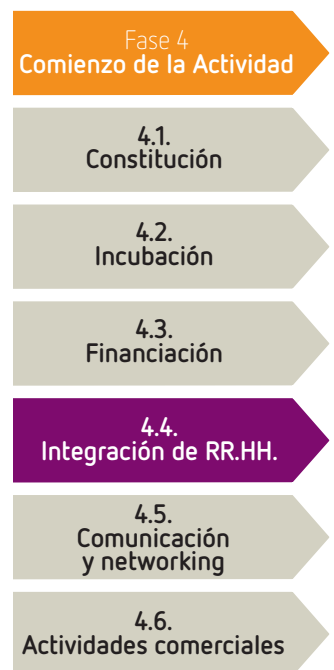
La incorporación de personal se produce habitualmente tras la constitución de la empresa y en función de las necesidades de cada empresa/proyecto EIBT. Se puede producir la necesidad de incorporar perfiles antes de la constitución de la empresa, bien para completar el equipo técnico del proyecto bien para dotar al equipo emprendedor de algún perfil gestor que apoye el lanzamiento de la empresa.

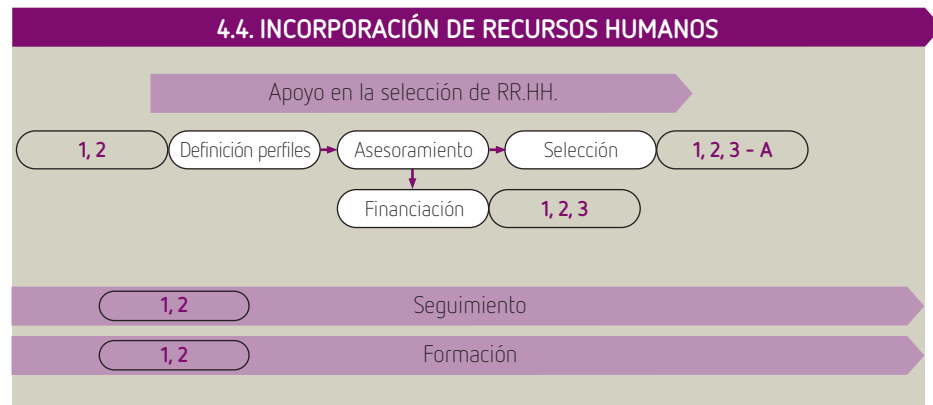
El objetivo que se persigue con los apoyos en materia de recursos humanos a la EIBT es lograr un equipo adecuado para el lanzamiento de la empresa y dotarla de autonomía a la de cara a futuras incorporaciones.

DESCRIPCIÓN

Los apoyos que puede ofrecer la entidad de apoyo a emprendedores en el área de RRHH se pueden dividir en:

- *Apoyo en la selección.* De acuerdo al conocimiento acerca del proyecto empresarial y teniendo en cuenta experiencias similares, la entidad de apoyo ayudará al proyecto/empresa EIBT en:





- *La definición de perfiles* a incorporar en la empresa que estarán reflejados en el Plan de Empresa. Para el trabajo de los roles del personal dentro de un equipo de trabajo se pueden utilizar metodologías como la de “Belbin Roles Methodology”. Resulta imprescindible caracterizar los roles a trabajar en el equipo promotor.
- *El acompañamiento* en la selección de los primeros perfiles mediante el apoyo de personal especializado en gestión de RRHH, interno o externo.
- *El asesoramiento legal* sobre las diferentes figuras de contratación.
- *La búsqueda de financiación* para la incorporación de RRHH. Dependiendo de cada región pueden existir figuras para la financiación de la incorporación de personal, en función de aspectos tales como la tipología de la empresa, el tipo de contrato o la actividad a realizar. La entidad de apoyo puede informar a la empresa sobre estas ayudas o bien encomendar a la empresa subcontratar a un especialista en el área. Un ejemplo de financiación para la incorporación de personal es el programa Marie Curie del FP7 de la UE.
- *Seguimiento* de RRHH, incluyendo el establecimiento de objetivos, políticas de personal, asesoramiento legal.
- *Formación* en el área de gestión de RRHH.

AGENTES

1. **Entidades de apoyo a emprendedores:** realización del Plan de Empresa en el que se incluye la previsión de perfiles a incorporar, acompañamiento en la selección, asesoramiento y formación al equipo emprendedor.
2. **Proyecto/Empresa EIBT:** definición de perfiles y selección.
3. **Consultores externos de RRHH:** subcontratación de servicios de gestión

HERRAMIENTAS

A. Bases de datos de perfiles. Existen bases de datos con perfiles tipo de los distintos puestos de una plantilla. Estas herramientas suelen estar a disposición de las entidades consultoras de RRHH. También es posible acudir a perfiles más generales, como es el caso de los perfiles Belbin, herramienta que busca definir competencias y capacidades de las personas que van a componer el equipo promotor. Estas bases de datos deben ser utilizadas por profesionales del campo de RRHH con el fin de realizar una adecuada definición del perfil a contratar.

PASO 4.5. COMUNICACIÓN Y NETWORKING

OBJETIVOS

Se establecen los siguientes objetivos en esta etapa:

- Dotar a la empresa de una imagen corporativa adecuada.
- Difundir las actividades del proyecto/empresa EIBT.

Partiendo de la importancia de mantener bajo control la propiedad intelectual, se aprovecharán los medios disponibles para comunicar la actividad del proyecto/empresa EIBT. Para ello, se podrá hacer uso de las infraestructuras y herramientas propias de la entidad e apoyo (gabinete de prensa, newsletters, web corporativa, etc. y, especialmente, la red de contactos tanto en áreas de comunicación. También se hará uso de la red de contactos de la entidad de apoyo a fin de facilitar el networking. Se podrán crear clubes de empresas y organizar encuentros a los que podrán acudir las EIBT apoyadas.

La difusión de la actividad de la EIBT también contribuye a visibilizar y divulgar el trabajo que realiza la entidad de apoyo en materia de EIBT. Se debe por tanto alentar a los promotores a que en sus comunicaciones indiquen el apoyo recibido por el programa de apoyo.

DESCRIPCIÓN

Las ayudas que puede prestar la entidad de apoyo empresarial en este ámbito se pueden desglosar en:

- **Comunicación.** Se buscará facilitar la comunicación de nuevo proyecto/empresa EIBT:
 - *Asesoramiento en imagen corporativa y plan de comunicación*, cuyo desarrollo podrá ser realizado por la misma entidad o ser subcontratado. Se analizarán las vías de financiación para el desarrollo de la imagen y de un plan de comunicación.
 - *Presencia web*, que podrá realizarse bien utilizando los medios propios - portales, redes sociales u otros canales- de cada entidad, especialmente mientras el proyecto aún no se ha constituido como empresa, bien a través de los canales que desarrolle el proyecto y/o empresa EIBT. Se asesorará al equipo promotor del proyecto en el desarrollo de estos canales según los criterios fijados en el plan de comunicación.
 - *Gabinete de prensa*. Se ayudará al equipo promotor del proyecto/empresa en la realización y distribución de notas de prensa. Se hará especial uso de este servicio con el lanzamiento de la actividad de la empresa, sirviendo no sólo como comunicación para la empresa, sino también para divulgar la actividad de la entidad de apoyo en materia de EIBT en él.
 - *Participación en premios y eventos*. La entidad de apoyo informará al equipo promotor sobre las convocatorias de premios y otros eventos de su interés que puedan surgir e inculcará al equipo la participación en este tipo de actividades.

Fase 4
Comienzo de la Actividad

4.1.
Constitución

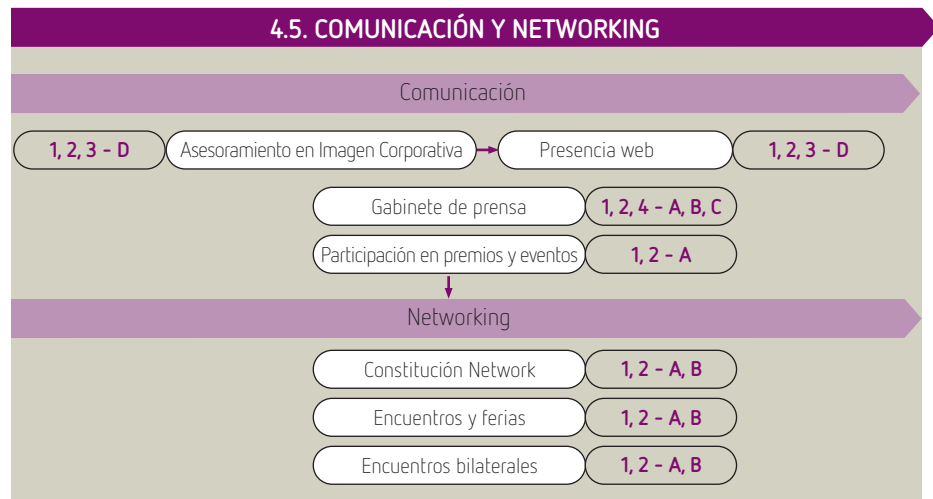
4.2.
Incubación

4.3.
Financiación

4.4.
Integración de RR.HH.

4.5.
Comunicación
y networking

4.6.
Actividades comerciales



- **Networking.** Se facilitará el contacto con otras empresas así como la participación en comunidades empresariales, o de proyectos, en su caso. Este apartado incluye:
 - Presencia en redes, bien gestionadas por la entidad de apoyo –portales, clubes de empresas, empresas/proyectos incubados, etc.– o externos (parques científicos, asociaciones empresariales, etc. En aquellas redes gestionadas por la entidad se incluirá al proyecto y/o empresa automáticamente, mientras que en redes externas se propiciará la inclusión del mismo.
 - Participación en encuentros y ferias. La entidad de apoyo informará a la empresa acerca de la celebración de encuentros y ferias, e inculcará al equipo promotor la necesidad de realizar tareas de vigilancia en este campo así como de participar en este tipo de eventos. Además y en la medida de lo posible, la entidad de apoyo organizará encuentros entre proyectos y empresas EIBT, encuentros sectoriales o workshops aprovechando su propia red de contactos. Encuentros bilaterales. Se facilitará al equipo promotor contactos para que puedan organizar y gestionar encuentros bilaterales con espíritu comercial o de carácter colaborativo.

AGENTES

- 1. Entidad de apoyo a emprendedores:** organización de encuentros, premios, eventos y otras actividades. Asesoramiento al equipo promotor en el área de comunicación. Realización de notas de prensa. Inclusión al proyecto/empresa en redes.
- 2. Proyecto-Empresa EIBT:** desarrollo del plan de comunicación e imagen corporativa. Participación en premios, eventos, encuentros, ferias, etc.
- 3. Consultora de comunicación:** desarrollo del plan de comunicación. Ejecución de acciones.
- 4. Medios de comunicación**

HERRAMIENTAS

A. Base de datos de contactos, premios, ferias

Esta información suele estar disponible en Internet y, especialmente, en asociaciones sectoriales.

B. Plataformas web, redes sociales, microsites

La presencia web resulta indispensable como fórmula de comunicación de la empresa y de sus actividades. Especialmente útil resulta la utilización de redes sociales de ámbito empresarial, como LinkedIn.

C. Newsletters, boletines, notas de prensa

Se podrán utilizar herramientas propias de la empresa, de la entidad de apoyo o de entidades colaboradas externas.

D. Diagnóstico de imagen corporativa

En un mundo tan competitivo como el actual, es imprescindible que las empresas se preocupen por cuidar la imagen que proyecta su compañía. Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Una imagen corporativa firme crea un valor agregado a una empresa y asegura que esté un paso por delante de sus competidores.

Por ello, desde la entidad de apoyo se fomentará el cuidado de este intangible desde sus inicios cuidando que el mensaje enviado sea coherente con el posicionamiento deseado.

Se realizará un análisis y se detectarán puntos de mejora, para elaborar una breve auditoría de imagen corporativa. Adicionalmente se promoverá un plan de acción en consonancia con recursos de la empresa y la entidad de apoyo.

ADJUNTOS

Ejemplo Oficina de Prensa:

<http://www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=40>

Ejemplo de boletines:

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/boletines/>

PASO 4.6. ACTIVIDAD COMMERCIAL

OBJETIVOS

- Acompañar al proyecto empresarial en su desarrollo comercial facilitándole las herramientas y contactos necesarios para sus primeras experiencias comerciales.
- Capacitar al equipo emprendedor en materia de gestión comercial, con el fin de lograr que alcance independencia en la definición de una estrategia comercial para su empresa.



Alcance:

Las *primeras experiencias comerciales* se pueden producir incluso antes de que la empresa tenga su producto/proceso desarrollado, permitiendo:

- Analizar la viabilidad comercial del producto y obtener feedback de los potenciales clientes.
- Formar al equipo emprendedor en habilidades comerciales.

El equipo promotor o el personal comercial de la empresa será formado en esta materia para que puedan desenvolverse en las primeras experiencias en el mercado. Contarán además con la posibilidad de acceder a un servicio de *coaching* o acompañamiento comercial con el fin de mejorar sus capacidades.

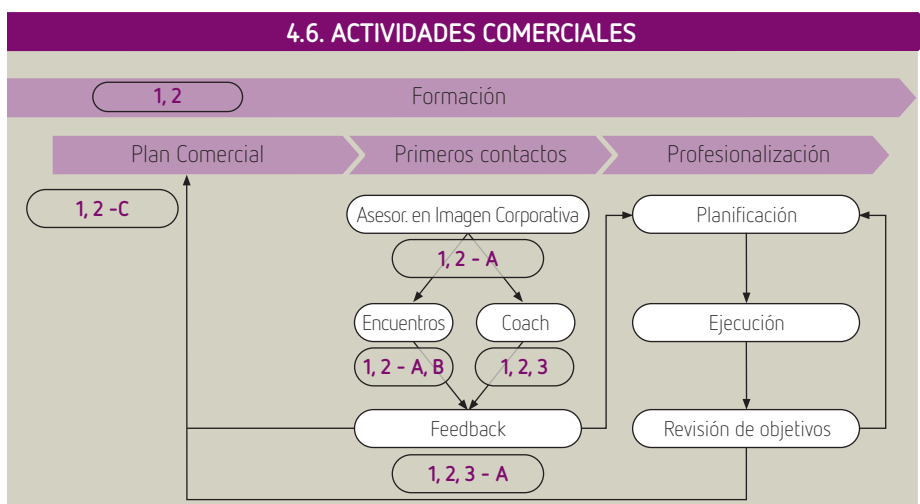
Para estas primeras experiencias comerciales se parte de una formación en áreas comerciales impartida al promotor o al equipo comercial de la empresa. Además, se ofrecerá la posibilidad de contar con *coaching* a través del acompañamiento comercial con el fin de mejorar las capacidades comerciales. La entidad de apoyo dará cobertura a las empresas durante estos contactos comerciales incipientes mediante el establecimiento de contactos y la promoción de encuentros comerciales.

Asimismo, se apoyará al emprendedor en la realización de una *estrategia comercial*, inculcándole la importancia de establecer anualmente un plan comercial, organizando y asignado recursos, así como estableciendo rutinas para el control y evaluación de su cumplimiento.

El seguimiento comercial se limitará en el tiempo con el fin de que la empresa logre autonomía en la toma de decisiones comerciales y sea capaz de realizar por si misma su planificación comercial según lo establecido en el Plan de Empresa.

DESCRIPCIÓN

- *Formación* que incluirá estrategias de venta, coaching comercial, técnicas de negociación, procesos de internacionalización.
- *Plan Comercial*. Se desarrollará un Plan Comercial y una Estrategia de Ventas para el posicionamiento en el mercado. Se fijarán junto con al equipo emprendedor los objetivos comerciales para cada año. Se inculcará al promotor la necesidad de realizar esta planificación periódicamente
- *Establecimiento de primeros contactos*. Para las primeras visitas se hará uso de los contactos disponibles en la entidad de apoyo o los del propio equipo promotor. Para ello se podrán realizar:
 - Encuentros bilaterales y sectoriales. Organizados por una entidad externa o por la entidad de apoyo Acompañamientos comerciales a través de consultores especializados. En caso de no poder ofrecer servicios de coaching por parte del la entidad de apoyo, se fomentará la subcontratación de estos servicios que, en su caso, podría ser financiada por vías internas o externas a la misma.
- *Feedback* y optimización del proceso de venta.
- *Profesionalización* de la acción comercial para las siguientes acciones comerciales, estableciendo una cartera de contactos y una planificación de visitas.
- *Revisión de objetivos* comerciales y toma de decisiones correctivas.



AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores

Facilitará contactos y encuentros en la medida de lo posible, aportará formación y herramientas para la gestión comercial y ayudará al emprendedor en el desarrollo y seguimiento de su plan comercial.

2. Emprendedor/Empresa

Participará en la formación y en las acciones comerciales.

3. Consultoras Comerciales

Realizarán acompañamiento comercial en las primeras visitas.

HERRAMIENTAS

A. Base de datos de contactos

Se utilizarán los contactos de la entidad de apoyo o de bases de datos de pago.

B. Encuentros, jornadas, ferias

La entidad de apoyo o las asociaciones sectoriales pueden informar a las empresas sobre diferentes encuentros, jornadas y ferias. Es posible que algunas de estas actividades estén organizadas por la propia entidad de apoyo. En cualquier caso, la entidad de apoyo promoverá la participación en este tipo de actividades como medio para lograr colaboraciones comerciales. Así mismo, y en la medida de lo posible, esta entidad formará al equipo emprendedor en las técnicas adecuadas para sacar un mayor rendimiento a la asistencia de estos eventos.

C. Plan Comercial

Se procederá a definir, organizar, planificar y presupuestar la actividad comercial de la empresa a corto-medio plazo. Una vez segmentado el mercado, y teniendo datos cuantitativos y cualitativos, la empresa debe seleccionar el mercado o mercados a los que va a dirigirse, estableciendo su política de marketing en cuanto a producto, precio, posicionamiento, promoción, etc. Se organizarán las acciones a ejecutar, planificándolas y dotándolas de los recursos necesarios.

PROCESO:

FASE 5. DESARROLLO EMPRESARIAL

SITUACIÓN DE PARTIDA

La Fase 5, denominada “Desarrollo Empresarial”, comienza en el momento en que el proyecto empresarial es ya una realidad contrastada a partir de los dos primeros años de actividad de la empresa, periodo en el que ya ha iniciado su actividad comercial y ha adquirido por tanto una madurez suficiente que le permita plantearse nuevos objetivos y así consolidar su posición en el mercado.



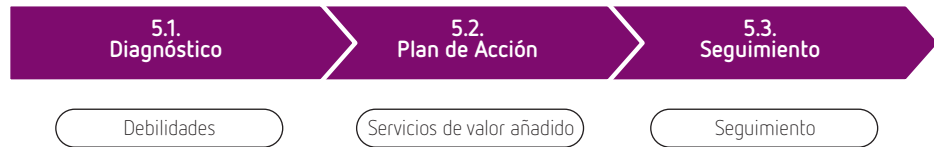
DESCRIPCIÓN DE LA FASE 5:

La Fase 5 se plantea los siguientes **objetivos**:

- A través del análisis de la situación actual de la empresa, conocer las principales debilidades o dificultades detectadas durante los primeros años de vida y sobre las que habrá que actuar posteriormente.
- En función del resultado de la fase anterior, ejecutar acciones de mejora que contribuyan al desarrollo de la empresa con una visión estratégica a largo plazo y alineada con sus intereses.
- Llevar a cabo un seguimiento del plan de acción estableciendo hitos y resultados medibles que permitan una reorientación de dicho plan en caso necesario.

Para alcanzar dichos objetivos, se plantean las siguientes **tareas**:

- Paso 5.1. Diagnóstico
- Paso 5.2. Plan de acción
- Paso 5.3. Seguimiento



Resultados esperados:

Tras la fase 5, se obtendrán los siguientes **resultados** dependiendo de cada caso en particular:

- Una mejor gestión del control presupuestario de la actividad empresarial.
- Un equipo promotor mejor formado y más capacitado en áreas que podrían considerarse estratégicas dada la situación en la que se encuentra la empresa.
- Penetración en nuevos mercados internacionales.
- Acceso a nuevas fuentes de financiación que permitan consolidar su posición actual y emprender nuevos retos empresariales.
- Un mejor conocimiento y una mayor presencia en el entorno empresarial más cercano.
- La participación en programas de cooperación internacional de I+D.

Se trata por tanto de obtener una serie de resultados que mejoren la situación actual de la empresa contribuyan a la consolidación y desarrollo de las EIBT.

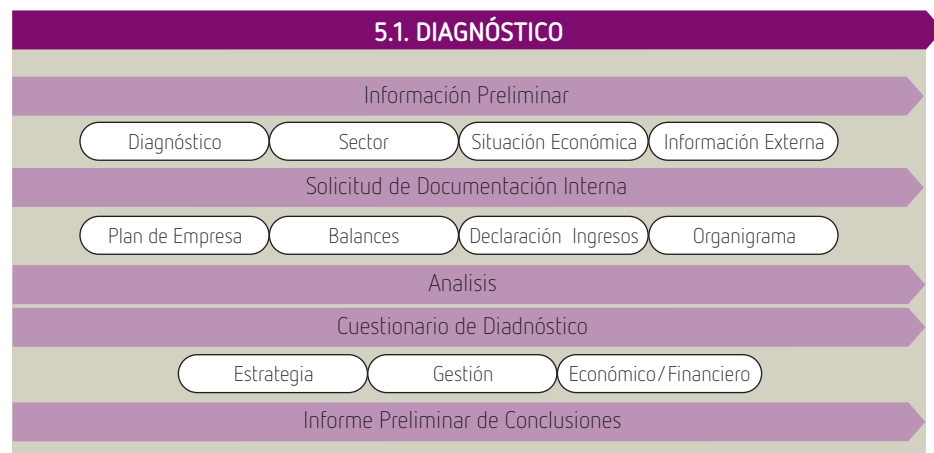


PASO 5.1. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

OBJETIVO

La realización de esta fase de diagnóstico tendrá como objetivo obtener un minucioso conocimiento de la empresa y de su entorno a fin de detectar sus necesidades, debilidades y capacidades empresariales que sentarán las bases para el diseño de un plan de acción que servirá de hoja de ruta para su desarrollo y consolidación.

DESCRIPCIÓN



La realización del diagnóstico general de la situación de la empresa se realiza a partir del análisis de toda la información y documentación disponible sobre la empresa y de la entrevista de diagnóstico en la que se cumplimenta el Cuestionario de Diagnóstico General. El proceso de diagnóstico comprende las siguientes etapas:

1. Búsqueda de información preliminar para el conocimiento global de la empresa y de su entorno:

- Causas y orígenes de la evolución del negocio.
- Características del sector en el que la empresa desarrolla sus actividades: evolución, situación actual, tendencia del mercado, etc.
- Identificación del clima económico que existe en la actualidad y su posible incidencia en la empresa.
- Visita a la web de la empresa.
- Consulta en buscadores sobre la empresa: posicionamiento, historia, datos económico-financieros, etc.

2. Solicitud a la empresa de documentación interna para obtener un conocimiento más preciso y actualizado de su situación, como la siguiente:

- Plan de empresa
- Memorias
- Balances y cuentas de resultados de los últimos tres ejercicios
- Manuales de procesos y procedimiento
- Planes estratégicos
- Organigrama
- Planes: financiero, de innovación, de marketing, operativo, de personal, etc.
- Cualquier otra información relevante para un mejor conocimiento de la compañía

3. Análisis de toda la documentación recopilada y preparación de la visita a la empresa para la realización de la entrevista del cuestionario de diagnóstico.

Se realizará un análisis minucioso de la documentación obtenida con el objetivo de adquirir un conocimiento previo de la empresa y del sector en el que opera, que será de gran utilidad para la realización de la entrevista del cuestionario de diagnóstico.

4. Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico.

El cuestionario de diagnóstico implica el análisis de todas las áreas de la empresa que se agrupan en tres grandes bloques: *Estrategia, Gestión y Resultados*:

- Estrategia
- Gestión
 - Sistemas de dirección
 - Estructura económico-financiera
 - Estructura del inmovilizado
 - Estructura de personal
 - Procesos de generación de valor
 - Procesos de innovación y desarrollo

- Resultados económicos y financieros
 - Se recopila la información económica y financiera de la empresa (balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias), correspondiente a los tres últimos ejercicios de actividad que se trasladan a unos cuadros comparativos para su análisis.
 - A partir de los cuadros anteriores y, debido a la importancia que tiene este apartado dentro de todo el diagnóstico, a los datos recopilándose les añade un análisis pormenorizado basado en ratios, tanto económicos como financieros.

5. Elaboración del Informe Preliminar de Conclusiones.

Una vez grabada toda la información recopilada en el cuestionario de diagnóstico y previa valoración de los resultados por parte de los Técnicos se elabora el Informe Preliminar de Conclusiones, cuyo objetivo es dar una visión inicial de la situación de la empresa en términos de:

- Principales fortalezas estratégicas
- Principales debilidades estratégicas
- Conclusiones
- Recomendaciones

6. Elaboración del Informe Final de Diagnóstico.

A partir del análisis y valoración en profundidad del cuestionario de diagnóstico de estrategia y áreas de gestión empresarial e información y documentación complementaria obtenida por el equipo técnico y la aportada por la compañía, se elabora el Informe de Diagnóstico para la empresa de las diferentes áreas analizadas, que recoge ventajas competitivas, fortalezas y debilidades, áreas de mejora e identificación de estrategias y acciones a implantar para la consolidación y . Se estructura según se expone a continuación:

- Análisis estratégico
 - Fortalezas
 - Debilidades
- Análisis de gestión
 - Sistemas de dirección
 - Política y liderazgo
 - Estrategia y planificación
 - Estructura económica y financiera
 - Patrimonio y financiación
 - Ciclo económico
 - Estructura del inmovilizado
 - Estructura de personal
 - Selección y formación
 - Organización
 - Evaluación y remuneración
 - Procesos de generación de valor
 - Aprovisionamiento y logística
 - Operaciones y procesos
 - Marketing y ventas
- Conclusiones y recomendaciones

AGENTES

1. Entidad de apoyo al emprendimiento: realizar un minucioso análisis de la documentación obtenida con el objetivo de adquirir un conocimiento previo de la empresa y de su entorno; llevar a cabo el cuestionario de diagnóstico en colaboración con el promotor y finalmente elaborar el informe final de diagnóstico.

2. Promotores: en esta fase, acceder a las peticiones pertinentes de envío de información y colaborar para la realización del cuestionario de diagnóstico.

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Modelo de datos económicos financieros

Permiten diagnosticar la situación de la empresa (balances de situación comparativos, cuentas de pérdidas y ganancias, etc.

B. Modelo de ratios

Se tratan de indicadores tipo que permiten diagnosticar de forma rápida la situación de la empresa

C. Cuestionario diagnóstico

Incluye los aspectos básicos que se deben consultar a la empresa con el fin de conocer su situación en diferentes áreas.

BUENAS PRÁCTICAS – ACCIONES A TENER EN CUENTA

Al aplicar la metodología anterior se estima conveniente añadir en esta fase algunas técnicas y procedimientos que, a título enunciativo, podrían mejorar la calidad de los informes.

- Complementar el cuestionario de diagnóstico con una auditoría de gestión para las áreas críticas que nos permitirá determinar la eficiencia, eficacia y economía de dichas áreas, así como sus puntos fuertes y débiles. A partir de esta auditoría realizar el informe de diagnóstico.
- Análisis comparativo (*benchmarking*) con otras empresas consolidadas del sector.
- Comparativa con el Plan de Empresa. Analizar desviaciones y reconducir el Plan.
- Incorporar otras técnicas de auditoría (Cuestionario de control interno).
- Elaboración de un manual de buenas prácticas de empresas innovadoras y de base tecnológica.

Fase 5
Desarrollo Empresarial

5.1.
Diagnóstico

5.2.
Plan de Acción

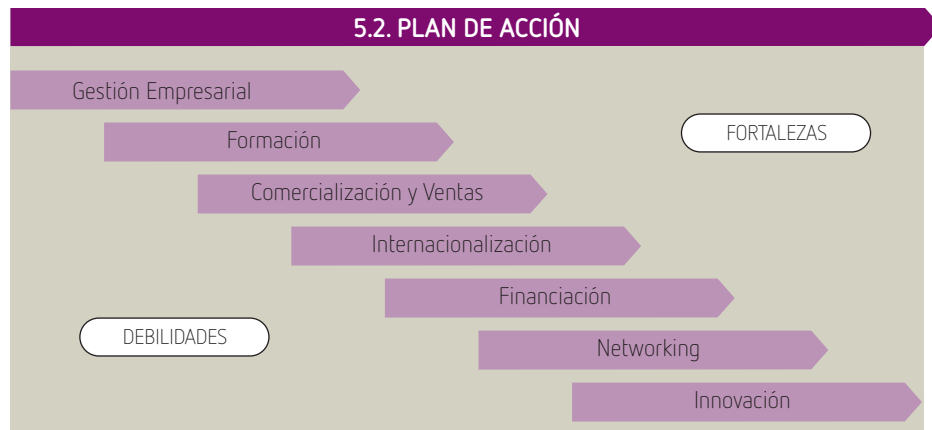
5.3.
Seguimiento

PASO 5.2. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO

En función del diagnóstico realizado en la etapa anterior, se diseña un plan de acción que contemplará apoyos específicos con el objetivo de corregir debilidades o potenciar el desarrollo de la empresa con una visión estratégica y a largo plazo de la actividad de la empresa.

DESCRIPCIÓN



El plan de acción recoge los objetivos, las acciones y tareas como servicios de valor añadido que, enmarcados en el informe de diagnóstico, cumplen los siguientes requisitos:

- Concretos respecto a áreas y /o procesos
- Realizables en el corto plazo
- Medibles y controlables
- Adaptados al tamaño de la empresa

Para la implantación del plan de acción, se facilitan servicios de valor añadido por parte del personal técnico designado y, si fuera necesario, por parte de los consultores externos en función de las necesidades o carencias detectadas. Según se desprende de experiencias previas, el catálogo de servicios de valor añadido debería incidir en las siguientes áreas de actuación:

- Gestión empresarial
- Formación
- Comercialización y ventas
- Internacionalización
- Financiación
- Networking
- Innovación

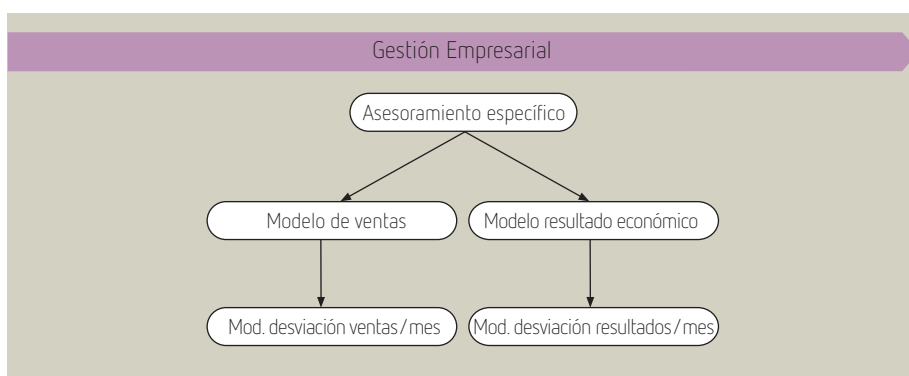
A continuación y para cada una de estas áreas, se describirá el apoyo o acción específica para fortalecer la carencia o debilidad en cuestión, contribuyendo en buena manera al desarrollo y consolidación empresarial con una visión a largo plazo. Éste es sin duda el objetivo básico de esta fase en el ciclo de vida de la EIBT.

ACCIÓN 5.2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN

Debido a la limitada experiencia y conocimiento que poseen esta tipología de emprendedores en el ámbito de la gestión empresarial, se efectuarán asesoramientos ad hoc principalmente en control y gestión presupuestaria, a cuyos efectos se han diseñado y desarrollado unas hojas de cálculo para la elaboración y seguimiento de los presupuestos de ventas y económico.

A partir de los resultados obtenidos los técnicos del programa asesorarán a los responsables empresariales sobre todos los aspectos relevantes del área económica financiera.



AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores: el personal designado por la organización será el encargado de realizar el asesoramiento y llevar a cabo junto con el empresario el control presupuestario.

2. Promotor: en colaboración con el personal designado por el organismo de apoyo, realizará la gestión presupuestaria para el control económico y comercial.

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

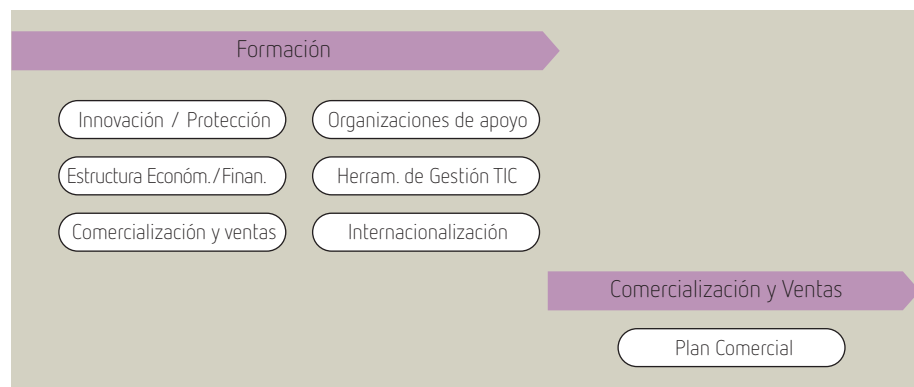
A. *Cuadros de seguimiento.* Permiten realizar un control de la evolución de la empresa, facilitando la toma de decisiones. Por ejemplo:

- Modelo de ventas – Presupuesto / Seguimiento
- Modelo de resultado económico – Presupuesto / Seguimiento
- Modelo de desviación ventas mes / Acumulado mes
- Modelo de desviación de resultados mes / Acumulado

ACCIÓN 5.2.2. FORMACIÓN

DESCRIPCIÓN

En general, los emprendedores de las EBT suelen ser investigadores con un perfil eminentemente técnico; profesionales que anteponen la labor investigadora a la gestión empresarial. Teniendo en cuenta que uno de los factores de éxito de las EIBT es precisamente contar con un equipo equilibrado tanto técnica como empresarialmente, y con el objetivo de formar a los participantes en las técnicas de gestión empresarial, y de facilitar la implementación de los planes de acción, se realizarán sesiones formativas especializadas.



Las acciones formativas dependen de las necesidades específicas de cada empresa y se programan en función de las carencias detectadas en el diagnóstico. En todo caso, se contempla dar formación en las siguientes áreas:

- **Innovación y protección de la innovación.** Se realiza por personal técnico especializado en la materia de la organización de apoyo y por expertos externos de reconocida solvencia.
- **Estructura económica y financiera.** Lo realiza el personal técnico adscrito al programa con la colaboración de consultores y formadores externos.
- **Recursos, programas e instituciones para la promoción y apoyo a la consolidación empresarial,** de la entidad de apoyo a emprendedores, regionales y nacionales: desarrollo planes de negocio, financieros, centros tecnológicos, acciones formativas, etc. Realizado por los técnicos adscritos al programa.
- **Internacionalización.** Asesoramiento por parte de los técnicos del programa, y a través de los servicios que se ofrecen, mediante el acuerdo firmado con entidades que apoyen al comercio exterior, para promover el acceso a mercados internacionales para pymes innovadoras.
- **Herramientas de gestión TIC.** Talleres de orientación a la utilización de aplicaciones ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Manager), etc.

De acuerdo también a las necesidades detectadas en el área de comercial y, especialmente, en el de ventas, la formación se complementa también con tutorías individualizadas con el objetivo de ayudar a los emprendedores en la elaboración de un plan comercial y de ventas, si fuera necesario.

AGENTES

1. **Entidad de apoyo a emprendedores:** el personal designado por la propia organización será el encargado de impartir la formación requerida o detectada para caso particular.
2. **Equipo Promotor:** será el beneficiario de las acciones formativas.
3. **Consultor Externo:** encargado junto con el personal de la entidad de apoyo a emprendedores de impartir acciones formativas más específicas de cara a reforzar ciertas capacidades del equipo emprendedor.

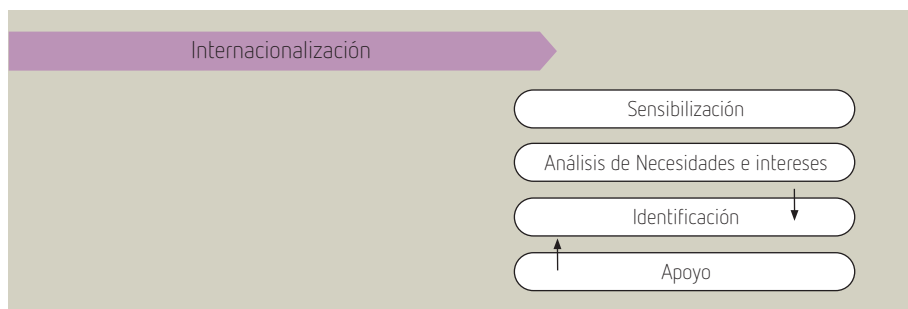
HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Programas formativos. Estarán diseñados a medida en función de las carencias detectadas en las áreas anteriormente mencionadas.

ACCIÓN 5.2.3. INICIACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN

DESCRIPCIÓN

A través de este acción, lo que se persigue es un acompañamiento por parte de la entidad de apoyo a emprendedores a aquellas empresas que quieran iniciar su fase de internacionalización con el objetivo vender sus productos y servicios en otros países al igual que encontrar posibles socios o colaboradores.



A pesar de que las EIBT consideran estratégica la entrada en nuevos mercados internacionales, son muy pocas las que se animan a hacerlo realmente, prueba de las evidentes dificultades que representa el proceso, sobre todo, dada la escasez de recursos o la falta de información.

Ante esta situación, la entidad de apoyo a emprendedores intentará apoyar a las EIBT en esta fase de internacionalización a través de una serie de acciones encaminadas, en primer lugar, a la sensibilización sobre la importancia y las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales, máxime en un contexto de crisis como en el que se vive actualmente, y en segundo lugar, a ayudar a superar esas barreras de entrada existentes en dichos mercados, con el objetivo final de obtener nuevos clientes o colaboradores internacionales.

Para llevar a cabo este soporte, se plantean las siguientes actividades a realizar:

- En primer lugar, las EIBT deben ser conocedoras de la importancia de introducir sus productos / servicios en mercados internacionales. Por tanto, es misión de la propia entidad de apoyo asumir un rol dinamizador que anime a las empresas a llevarlo a cabo para conseguir, de esta manera, afianzar su posición y desarrollo empresarial.
- Conocer en profundidad sus necesidades e intereses en materia de internacionalización: mercados más interesantes, perfiles de clientes / colaboradores, otros organismos de interés, etc.
- Una vez realizado el análisis de esa información, la entidad de apoyo será la encargada de identificar aquellos organismos regionales/nacionales que cuentan con los recursos y el expertise necesario en materia de internacionalización. Dependiendo de cada caso, estos organismos podrían ser cámaras de comercio, sociedades de promoción exterior, entidades de promoción a la exportación, etc.
- En este punto, la entidad de apoyo ejercerá como intermediario poniendo en contacto a las dos partes. Asimismo, esta organización asistirá a la EIBT en aquellas actividades que la empresa considere oportunas, como el acompañamiento a reuniones, preparación y revisión de documentación, búsqueda de información, ayudas a la internacionalización, etc.

AGENTES

1. **Entidad de apoyo a emprendedores:** asesorar, asistir y acompañar a la empresa para iniciar su proceso de internacionalización.
2. **EIBT:** expresar sus necesidades e intereses respecto a los mercados internacionales de su interés y participar de forma activa en todo el proceso.
3. **Organismo de apoyo a la internacionalización:** asesorar y facilitar toda la información que le sea requerida.

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Cuestionario de internacionalización. Se trata de un informe con contenido relevante sobre la empresa y sus intereses en cuestiones de internacionalización.

BUENAS PRÁCTICAS

La iniciativa promovida por la European Business Innovation Centre Network, EBN, “Soft Landing Club” puede servir como punto de referencia para establecer un apoyo en materia de internacionalización a través de un servicio de “softlanding”. Su objetivo consiste en acompañar y ayudar a las EIBT en sus procesos de internacionalización a través de una relación ente las entidades de apoyo de la red, los Business Innovation Center (BIC).

Se establecen por tanto dos perfiles o actuaciones distintas por parte de las entidades de apoyo dentro de las “softlading” transacciones:

- Por un lado, la entidad de apoyo que envía una de sus empresas se compromete a suministrar un perfil lo más detallado posible acerca de su actividad al igual que de sus intereses, necesidades, etc a la entidad de apoyo receptora.
- La entidad de apoyo receptora será la encargada de ofrecer un catálogo de servicios flexible y adaptado a las necesidades de la empresa teniendo en cuenta los recursos de los que dispone.

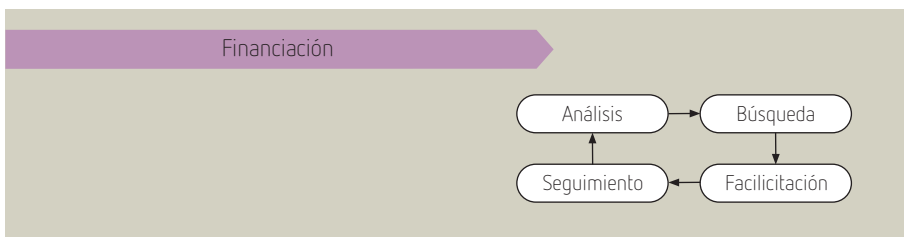
Dicho catálogo de servicios debe tener como principal objetivo satisfacer las necesidades de la empresa enviada y se establecerá una duración del servicio acorde también a ellas. Fundamentalmente, estos servicios pueden ser agrupados en tres diferentes categorías:

- Logística: Acceso a oficina, salas de reuniones, conexión wifi de internet, servicios comunes como impresora, fotocopidora, etc.
- Agenda: Organización de reuniones con posibles colaboradores, clientes, etc. en el que la entidad de apoyo actúa como agente facilitador además de apoyar a la empresa durante la celebración de la misma.
- Asesoramiento especializado, en aquellas áreas que la empresa considere oportunas, por parte de expertos: propiedad industrial, financiación, etc.

Por último, el coste para la realización de este servicio será calculado dependiendo de cada caso en concreto y será comunicado tanto al IC como a la empresa enviada para su valoración.

ACCIÓN 5.2.4. FINANCIACIÓN

DESCRIPCIÓN



El objetivo en esta etapa de consolidación es proveer un servicio de acceso a la financiación a las EIBT totalmente adaptado a sus necesidades de crecimiento y expansión. Para ello, es necesario tener diseñado un completo itinerario estructurado en varias fases de forma secuencial para estudiar y seleccionar aquellos mecanismos de financiación que mejor encajen dependiendo de cada caso.

ITINERARIO DE FINANCIACIÓN:

Fase de Análisis:

En ella, habrá que realizar un profundo análisis de la situación de la EIBT, en ese momento y a futuro, a través del desarrollo de un plan de empresa con una proyección de tres años como mínimo. En este plan de empresa se tendrá en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Trayectoria de la EIBT hasta la fecha que justifique de alguna manera la situación en la que se encuentra.
- Misión, visión y valores de la EIBT en función del periodo establecido.
- Acciones de marketing a acometer, nuevas estrategias de penetración de mercados tanto existentes como nuevos, introducción de nuevos productos si los hubiera, orientación de marca, posicionamiento, etc.
- Tecnología e I+D: Nuevos proyectos a desarrollar durante ese periodo.
- Recursos humanos: Nuevas incorporaciones que posean perfiles que la empresa considere estratégicos de cara a reforzar ciertas áreas: marketing, I+D, gestión, etc.
- Plan económico-financiero en el que se tenga cuantificado todo lo anterior.

Fase de búsqueda:

En función de las necesidades detectadas y de las acciones que vaya a acometer la EIBT, habrá que diseñar un esquema de financiación recurriendo a aquellos mecanismos que la entidad de apoyo pudiera encontrar en su región o bien a nivel nacional. En este sentido, se podrían mencionar los siguientes:

- Redes de Business Angels: Un Business Angel es un inversor privado (persona física o jurídica) que aporta capital inteligente, esto es, dinero, experiencia y su red de contactos, a nuevas iniciativas empresariales o ya existentes que necesitan financiación y apoyo experto. En otras palabras, se trata de un inversor que busca rentabilidad a su dinero, y que además, se implica en el negocio.
- Foros de inversión, en los que las EIBT tendrán la oportunidad de presentar sus proyectos de cara a captar un inversor y de esta manera el capital necesario para afrontar su fase de consolidación.
- Préstamos en condiciones muy favorables para el desarrollo de proyectos de I+D concedidos por organismos que fomenten la investigación, el desarrollo y la innovación tanto a nivel regional como nacional.
- Préstamos participativos a largo plazo, con posibilidad de carencia, cuyos intereses están ligados a los resultados de la empresa que va a llevar a cabo un proyecto empresarial innovador a través de entidades de capital riesgo tanto públicas como privadas.
- Capital inversión para la participación minoritaria y temporal, en este caso, en el capital social de la empresa, ya existente o de nueva creación, que va a llevar a cabo un proyecto empresarial altamente innovador también a través de entidades de capital riesgo.
- Subvenciones para acciones específicas como contratación de personal, proyectos de I+D, internacionalización, etc.

Fase de facilitación:

Es importante el papel o rol de la entidad de apoyo en este punto como referente o validador a la hora de trabajar con la EIBT, de manera que ese plan de empresa desarrollado quede avalado en cierta manera por la propia organización a través de la emisión de un certificado de validación, requisito que podría considerarse como paso previo a la obtención de la financiación además de establecer acuerdos de colaboración con ellos.

En todo caso, la entidad de apoyo establecerá un contacto permanente con dichas entidades financiadoras y asistirá al equipo promotor en el transcurso del proceso de negociación.

Fase de seguimiento:

Una vez obtenida la financiación, la entidad de apoyo se comprometerá a realizar un seguimiento de la evolución de la empresa por si pudieran existir cambios que obliguen a realizar una nueva estructuración o planteamiento, así como un contacto permanente con la entidad financiadora.

AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores

Apoyo a la EIBT durante todo el proceso en sus cuatro etapas.

2. EIBT

Participar en el desarrollo del plan de empresa, proceso de negociación y compromiso a la hora de aportar información sobre su evolución y desarrollo.

3. Entidad financiera

Compromiso en firme para la financiación de esta tipología de proyectos.

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Plan Financiero

Establece necesidades y objetivos financieros, así como una planificación de las herramientas financieras a utilizar.

B. Plan de empresa

Trabajado en la fase 3 y actualizado con la evolución de la empresa

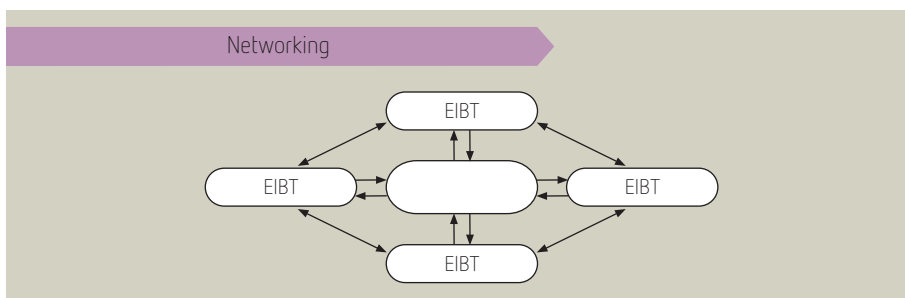
C. Acuerdos de colaboración con entidades financieras

Establecen condiciones ventajosas para las EIBT.

ACCIÓN 5.2.5. NETWORKING

DESCRIPCIÓN

El objetivo de esta acción es ayudar a consolidar la red de contactos y presencia de las EIBT dentro del entorno empresarial, mediante la organización de “encuentros de cooperación” en los que se establezca un canal de comunicación adecuado que favorezca un conocimiento mutuo entre las EIBT asistentes y con otras empresas referentes con las que pudieran llegar a colaborar.



Pasos a realizar:

- Diseño del programa del evento o encuentro de cooperación: Temática, sector/es implicados, perfil del invitado por parte de la empresa referente, así como de las EIBT asistentes.
- Difusión del evento entre el público potencial a través de acciones directas (mailings, contacto telefónico), difusión a través de canales web entre otras fórmulas.
- Organización de la logística de todo el evento: salas, equipos, conectividad a Internet, con el objetivo de propiciar un entorno favorable para la comunicación e interacción entre los asistentes.
- Una vez finalizado el encuentro, se enviarán cuestionarios de satisfacción a los asistentes con el propósito de conocer su parecer acerca del evento e incorporar mejoras que contribuyan a un mejor apoyo.

Resulta necesario para la organización de este tipo de encuentros, que la entidad de apoyo tenga una consolidada red de contactos con empresas relevantes en su región y que les motiven de alguna manera para conocer empresas EIBT relacionadas con su actividad.

AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores

Encargado de organizar todo el evento así como de establecer alianzas con empresas representativas de su correspondiente región.

2. EIBT

Asistir y fortalecer la red de contactos con el resto de asistentes. Valorar también posibilidades de cooperación.

3. Empresa relevante

Exposición de principales líneas de actividad destacando aquellas que considere más estratégicas para establecer colaboraciones con las EIBT.

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Herramientas de comunicación

Se preparará un mailing así como el programa del encuentro de cooperación, con el fin de que los asistentes conozcan el objetivo del encuentro.

B. Formato para la presentación de las empresas participantes

Se trabajará un formato común para las empresas.

C. Cuestionario de satisfacción

Permite conocer la satisfacción de los asistentes así como los aspectos a mejorar.

ACCIÓN 5.2.6. INNOVACIÓN Y COOPERACIÓN

DESCRIPCIÓN

La entidad de apoyo a emprendedores debe tener entre sus misiones la de acompañar a las empresas en su proceso de innovación/diversificación con el fin último de reforzar su competitividad. La búsqueda de financiación para estos procesos es, además, una de sus principales líneas de trabajo.

La cooperación tecnológica internacional representa, en el nuevo contexto de la globalización, un elemento clave de mejora de la competitividad que lleva implícitas numerosas ventajas: economías de escala, acceso a recursos y habilidades complementarias entre socios, reducciones en el tiempo requerido para la innovación, acceso a mercados, etc.

La entidad de apoyo a emprendedores tratará de prestar a las EIBT implicadas una serie de servicios dirigidos, en primer lugar, a sensibilizar de las oportunidades que ofrecen programas tales como Eureka, Iberoeka, Eurostars, Era-net y, por supuesto, el 7º Programa Marco de I+DT de la UE, tanto para impulsar la innovación como los procesos de internacionalización. Y en segundo lugar, acercar las empresas a los principales agentes tractores de proyectos, así como a potenciales socios tecnológicos con los que poner en marcha iniciativas tecnológicas conjuntas.

Por tanto, esta cooperación empresarial persigue conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar la capacidad tecnológica de las EIBT al igual que la gestión de su actividad en I+D.
- Poner en contacto a las EIBT con proveedores en I+D referentes en sus campos de actividad a fin de establecer alianzas para futuras colaboraciones.
- Acceso a financiación de ámbito internacional para llevar a cabo proyectos de I+D colaborativos.
- Impulsar la cooperación en todos sus niveles, tanto a nivel internacional como local entre las EIBT participantes.

Para llevar a cabo dicha acción, se plantea el siguiente itinerario de trabajo estructurado en las siguientes fases:

Fase 1. Análisis de capacidades tecnológicas: Diagnóstico y difusión de la oferta

La realización del diagnóstico tecnológico permite identificar sus intereses en materia de I+D+i, es decir, qué capacidades industriales poseen y qué oportunidades de productos y necesidades de proceso han detectado y desearían desarrollar. El diagnóstico tecnológico conlleva:

- **Análisis general de la empresa:** Actividad de la empresa, evolución histórica, estructura organizativa (organigrama, funcionamiento interno de la empresa, áreas de trabajo, etc.); capacidades empresariales e industriales; situación de la empresa en su sector; perspectivas de futuro y análisis DAFO. El resultado de este conjunto de análisis proporcionará una fotografía completa de las “capacidades empresariales e industriales” de la empresa.
- **Análisis de las actividades de I+D+i:** Situar la I+D dentro de la estructura de la empresa; relación de proyectos de I+D+i realizado; recursos de los que dispone la empresa para I+D. El resultado de este conjunto de análisis proporcionará una visión de las “capacidades tecnológicas y de I+D” de la empresa, otro elemento clave para incorporarse a consorcios.

- **Análisis del estado del arte:** Madurez de las tecnologías utilizadas en la empresa y las tendencias futuras detectadas.
- **Identificación de las líneas generales de I+D para la empresa. Estrategia de I+D.** Se identificarían tanto las áreas actualmente en desarrollo, donde se recogerían las líneas de actividad actuales de las empresas, lo que constituiría su “oferta tecnológica” y nuevas áreas de actividad, que recogerían aquellas inquietudes o necesidades tecnológicas identificadas por la empresa, lo que constituiría su “demanda tecnológica”.
- **Difusión de la oferta científico-tecnológica de la empresa.** La empresa puede realizar una actividad proactiva para buscar a socios colaboradores del proyecto, pero también es importante que otras empresas conozcan su oferta científico-tecnológica por si ésta pudiera cubrir alguna demanda de proyectos de I+D.

Fase 2. Identificación de colaboradores

Desde la entidad de apoyo a emprendedores se ayudará a la empresa a detectar colaboradores tanto para proyectos individuales (subcontratas y socios) o proyectos colaborativos (socios y líderes). En este último caso, una de las tareas fundamentales del equipo de gestión del proyecto será la identificación, contacto y seguimiento de empresas y entidades que lideren o puedan estar planteándose liderar proyectos o consorcios. Esta es una tarea laboriosa, que exige investigar en diversas fuentes y hacer un seguimiento estrecho de las actividades y las convocatorias.

También se utilizarán los sistemas disponibles a nivel europeo, nacional y regional para ayudar a la búsqueda de socios y a la creación de consorcios, tanto las que operan a través de bases de datos (CORDIS, Ideal-IST, etc.), como los instrumentos que difunden oferta y demanda (SOST; Red Pymera, CDTI, FEDIT, ...), sin olvidar a las Plataformas Tecnológicas, Oficinas Regionales o asociaciones empresariales.

Con el fin de propiciar el establecimiento de contactos se puede fomentar desde las organizaciones de apoyo empresarial la participación de las empresas en eventos relevantes de innovación y organizar misiones comerciales, entre otros.

Fase 3: Detección de oportunidades concretas de participación

La detección de oportunidades concretas de participación en consorcios y proyectos es uno de los objetivos clave de este proyecto. Los proyectos podrán formularse de forma individual (un único socio asume los gastos) o cooperativa (cada socio asume los gastos, y se establece un líder para el proyecto). Partiendo del diagnóstico de I+D de la empresa, la oferta científico-tecnológica de cada empresa y, en su caso, la demanda científico-tecnológica de otra empresa/centro, se procederá a detectar si existe una oportunidad de innovación.

Fase 4: Información sobre Programas y Convocatorias

En este sentido, se establecerán los mecanismos e instrumentos necesarios para trasladar a las empresas participantes información actualizada y adaptada a sus necesidades sobre la estructura y funcionamiento de los programas de financiación pública, tanto para proyectos individuales como Programas de Cooperación Tecnológica (incluso internacionales) tales como 7PM, Eureka, Iberoeka, Eurostars, Era-net u otros de similares características, y de las convocatorias que se vayan abriendo a lo largo del periodo de ejecución del proyecto

Fase 5. Asesoramiento técnico en la organización del proyecto

Cualquier proyecto de innovación implica cierta gestión, la cual puede aumentar en complejidad en el caso de proyectos colaborativos. En este caso, el proceso de incorporación de una empresa como socio en un proyecto implica una serie de tareas (en algunas de ellas se podría contar con el apoyo de la entidad de apoyo a emprendedores):

- Contacto con el líder del proyecto.
- Identificación de las tareas en los que puede participar y tipo de actividades a realizar.
- Redacción de las actividades.
- Elaboración del presupuesto como socio.
- Envío al líder de la información administrativa y técnica de la empresa.
- Establecimiento de acuerdo de colaboración.

Fase 6: Solicitud de financiación

En caso de que el proyecto de innovación, bien individual o colaborativo, pueda ser acogido por alguna convocatoria de financiación pública. Las tareas a realizar conllevan:

- Informar sobre las diferentes convocatorias.
- Estructurar el proyecto.
- En su caso, facilitar la creación de un consorcio y propiciar un convenio entre socios.
- Preparar la solicitud o revisar la adecuación de la misma a la convocatoria.
- Realizar un seguimiento de la solicitud.
- Actuar de intermediario entre el financiador y la empresa, con el fin de validar la calidad del proyecto presentado.
- Seguimiento del proyecto. Coordinación de tareas y de socios.

Estas tareas podrán ser realizadas por las empresas y/o por una entidad consultora externa especializada en gestión de la innovación. En función de los recursos de cada entidad de apoyo también se podrán ofrecer estos servicios.

AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores

Encargado de llevar a cabo esta acción y de prestar apoyo a las EIBT durante todo el proceso: desde la creación de la Unidad Comercial a la participación.

2. EIBT

Participar activamente en todas las fases del proyecto cuando le sea requerido por parte del equipo técnico.

3. Consultora externa

Con una amplia experiencia en este tipo de acciones se encargará, junto con el personal designado de la entidad de apoyo, de ayudar a las EIBT en la participación de proyectos de cooperación internacional.

HERRAMIENTAS

A. Diagnóstico técnico

Permite conocer las oportunidades y capacidades de I+D+i de la empresa.

B. Convenio marco de colaboración

A firmar entre los socios participantes en un proyecto de colaboración.

ADJUNTOS

Catalogo:

Cooperación Empresarial para la Innovación internacional

Webs:

www.towardsfp7.com

http://cordis.europa.eu/fp7/coordination/links_en.html

Fase 5
Desarrollo Empresarial

5.1.
Diagnóstico

5.2.
Plan de Acción

5.3.
Seguimiento

PASO 5.3. SEGUIMIENTO

OBJETIVOS

El principal objetivo que se persigue es controlar la ejecución de las acciones previstas en el plan de acción y evaluar los resultados junto con los resultados de la empresa. Decidir acciones correctoras en caso de desviaciones para la obtención de los resultados esperados.

DESCRIPCIÓN

Para el seguimiento del plan de acción se elabora un cuadro resumen en el que se recogen todas las tareas previstas en el plan, plazos y responsables, previamente consensuadas con la empresa.

En principio, se prevé la realización de tres reuniones de seguimiento, una a los dos meses desde la propuesta del plan de acción, otra a los cuatro y otra al final del programa, si bien, estas pueden variar en función de la evolución del plan y de la disponibilidad y las necesidades concretas de cada empresa.



AGENTES

1. Entidades de apoyo a emprendedores

Elaborar del cuadro resumen y cronograma necesario para la realización del seguimiento de las distintas acciones. Formular posibles medidas correctoras.

2. EIBT

Consensuar junto con el personal de la entidad de apoyo las medidas adoptadas para mejorar y fortalecer debilidades detectadas o que haya que mejorar durante la prestación del apoyo.

BUENAS PRÁCTICAS – ACCIONES A TENER EN CUENTA

Al igual que en las fases I y II y, para mejorar el control de los objetivos propuestos, evaluar los resultados y tomar las decisiones correctoras oportunas se propone incorporar algún sistema de indicadores, como:

- Elaboración de un cuadro de mando para el seguimiento del plan de acción
- Métricas del plan de acción: desviaciones, análisis y correcciones
- Presupuestos para el plan de acción: seguimiento
- Elaboración de cuadros de mando específicos para cada área

HERRAMIENTAS / ADJUNTOS

A. Modelo de seguimiento.

Cuadro de indicadores relacionados con la gestión empresarial para facilitar el seguimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL INDIVIDUAL
INDICADOR INDIVIDUAL DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE AGENTE
INDICADOR GLOBAL DEL AGENTE DE SOPORTE

CUADRO DE MANDO INTEGRAL REGIONAL
INDICADOR GLOBAL DE LA REGIÓN

FASE 1 SENSIBILIZACIÓN

	Nº de proyectos nuevos EIBT / año	
	Inversión pública en sensibilización / cada proyecto detectado	Inversión pública en sensibilización

FASE 2: DETECCIÓN DE PROYECTOS

	Nº de proyectos detectados	
	Nº de estudios de patentabilidad desarrollados	
	Nº de proyectos estructurados	
	Nº de proyectos analizados	

FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO DE PROYECTOS

	Nº de proyectos apoyados	Nº de proyectos de EIBT apoyados en la región
	Nº de acuerdos de colaboración suscritos	
	Nº de PN desarrollados	
	Nº de proyectos / gestor de proyecto	
Capital e Inversión de acuerdo con el PN	Capital e Inversión de acuerdo con el PN	
Empleo de acuerdo con el PN	Empleo de acuerdo con el PN	
Internacionalización: Nº de mercados	Internacionalización: Nº de mercados	
Nº de patentes	Nº de patentes	Nº de patentes / 100,000 habitantes

FASE 4: COMIENZO DE LA ACTIVIDAD

CONSTITUCIÓN DE EIBT

	Nº de empresas EIBT creadas	Nº de empresas EIBT constituidas y/o
		Nº de empresas EIBT constituidas / 100,000 habitantes
		Nº de empresas EIBT constituidas / total Nº de empresas
		Tiempo promedio de constitución de empresas

SERVICIO DE INCUBACIÓN

	Periodo medio de incubación	
	% de supervivencia de EIBT incubadas	
	% supervivencia EIBT / % supervivencia empresas	

FINANCIACIÓN

% de Financiación Obtenida / Financiación Aplicada	Promedio de financiación obtenida / Financiación Aplicada	-
	Financiación obtenida por las EIBT con ayuda del agente	Financiación obtenida por las EIBT de la región

ACTIVIDADES COMERCIALES

Visitas de contactos comerciales	
Tiempo de comercialización desde la constitución	

COMUNICACIÓN Y NETWORKING

Nº de participantes en reunión de EBC	Nº de EIBT reunidas con EIBT
Nº de actividades de comunicación	Nº de participantes / Nº reuniones con EIBT

FASE 5: DESARROLLO EMPRESARIAL

Nº de actividades de formación	Nº de diagnósticos realizados por el agente	Nº de actividades de cooperación realizadas en la región
Nº de proyectos de I+D activos	Nº de planes de actuación realizados por el agente	Nº de empleos generados por EIBT de la región
Nº de contactos de cooperación establecidos	Nº de proyectos de cooperación acompañados por el agente	Inversión realizada por EIBT de la región
% facturación real / facturación prevista		
% inversión real / inversión prevista		
% empleo real / empleo previsto		

- **Empresa Innovadora de Base Tecnológica (EIBT):** organizaciones productoras de bienes y servicios dedicadas al diseño, desarrollo y producción de productos innovadores y/o a procesos de fabricación mediante la aplicación sistemática del conocimiento científico y tecnológico. (pag. 11)
- **Entidades de producción científica y tecnológica:** Universidades y centros tecnológicos. (pag. 16)
- **Agentes regionales:** Conjunto de entidades que tienen algún papel en el fomento, apoyo y/o desarrollo de EIBT en una región. (pag. 16)
- **Economía basada en el conocimiento:** Aquella economía basada en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información.
- **Prueba de concepto:** Implementación resumida de una idea o método con el propósito de verificar si es susceptible de ser explotada comercialmente a través de una nueva empresa. (pag. 24)
- **Modelo de Negocio:** Descripción de los fundamentos de cómo una organización crea, distribuye y captura valor.
- **Plan de Empresa:** El plan de negocios es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. (pag. 37)
- **INPI:** Instituto Nacional de la Propiedad Industrial de la República Francesa. (pag. 39)
- **OEPM:** Oficina Española de Patentes y Marcas. Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de propiedad industrial. (pag. 39)
- **Propiedad Industrial e intelectual:** La propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente: las invenciones, obras literarias y artísticas, los símbolos, nombres, imágenes, dibujos y modelos utilizados en el comercio protegido por derechos legales. (pag. 43)
- **Pre-incubación:** Servicios de incubación prestados a proyectos empresariales en fase embrionaria previo a su puesta en marcha como Start Up. (pag 42)
- **Spin off:** Creación de nuevas empresas a partir de otras empresas u organizaciones ya existentes.
- **CDTI:** Centro para el desarrollo tecnológico e Industrial. Entidad Pública Empresarial que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas.
- **CORDIS:** Servicio de información comunitario sobre investigación y desarrollo.
- **FECIT:** Federación Española de Centros Tecnológicos.
- **SOST:** Oficina española de ciencia y tecnología en Bruselas.
- **Programa SUDOE:** Programa de Cooperación Territorial del Espacio Sudoeste Europeo (SUDOE)
- **Centros Europeos de Empresas e Innovación:** entidades al servicio de las pymes y emprendedores/as, que persiguen consolidar y diversificar el tejido industrial y económico. Son reconocidas a través de un sistema de certificación de calidad, que les permite obtener la marca EC-BIC.
- **ERP:** Sistemas de planificación de recursos empresariales, son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. (pag 48)
- **CRM:** Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. (pag 48)
- **7PM:** Séptimo Programa Marco agrupa todas las iniciativas comunitarias relativas a la investigación bajo un mismo techo y desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos de crecimiento, competitividad y empleo.

