

PLAN ESTRATÉGICO DEL CEEI BIC Euronova **PERIODO 2007-2010**

ÍNDICE

Página

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
1.1	Concepto y servicios de los CEEIs en Europa.....	3
1.2	Ámbito de actuación y modos de acción de los CEEIs.....	10
2.	EL MARCO DE REFERENCIA.....	15
3.	EL MODELO DE ACTUACIÓN DE BIC Euronova.....	20
3.1	¿Cuál es la misión de BIC Euronova?.....	20
3.2	Visión.....	20
3.3	Valores.....	21
3.4	Los destinatarios.....	21
3.5	Organigrama.....	22
3.6	Estructura de gobierno y Dirección.....	24
3.7	Estructura de gestión.....	24
4.	EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
4.1	Línea 1 Gestión de la infraestructura de acogida a empresas innovadoras en la incubadora.....	25
4.2	Línea 2 Potenciación de la consultoría en innovación y difusión de la cultura empresarial como factor estratégico de crecimiento entre las Pymes en Andalucía.....	26
4.3	Línea 3 Favorecer la creación de nuevas empresas innovadoras.....	29
4.4	Línea 4 Desarrollo de proyectos que contribuyan a la consolidación, modernización e internacionalización de Pymes innovadoras en Andalucía.....	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Concepto y servicios de los CEEIs en Europa

Los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEIs), o European Community Business and Innovation Centres (EC BIC) – denominaciones oficiales – son organismos de apoyo a las PYMEs y a los empresarios innovadores. Reciben el reconocimiento de la Comisión Europea a partir de un certificado de calidad que permite la obtención del distintivo de calidad europeo “EC BIC”. Tienen una función de interés público y están constituidos por los principales agentes económicos de una zona o una región para ofrecer una gama de servicios integrados de orientación y acompañamiento de proyectos de PYMEs innovadoras y contribuir así al desarrollo regional y local. Los CEEIs se agrupan en una Red europea, la European BIC Network (EBN).

¿En qué consiste su función?

Consiste en garantizar una aplicación plenamente eficaz de las medidas públicas en favor de las PYMEs, preferentemente a través del desarrollo del tejido industrial local mediante:

- el apoyo a la creación de nuevas generaciones de empresas innovadoras,
- y la ayuda a las empresas existentes para modernizarse e innovar y la contribución a la mejora del marco territorial de su actividad.

Con este objeto, los CEEIs:

- Ofrecen un sistema "a medida" de servicios integrados de detección, selección, orientación estratégica y acompañamiento de proyectos innovadores:
 - servicios integrados, porque están basados en un enfoque global de la empresa y de los procesos de innovación;
 - servicio de orientación, sobre la viabilidad de los proyectos y las respuestas que aportan a las necesidades del desarrollo local y regional;
 - servicio de acompañamiento, para apoyar los proyectos desde su creación hasta su plena efectividad.

- Desempeñan una función de interfaz entre las necesidades de las PYMEs y la oferta de servicios especializados, de modo que las PYMEs pueden beneficiarse por anticipado de un diagnóstico de conjunto de sus necesidades reales antes de dirigirse a esos servicios, cuya eficacia se ve así aumentada.

La especialidad de los CEEIs es aportar un apoyo individual y personalizado a los empresarios que deseen poner en marcha un proyecto innovador. A partir de esta base, los centros ponen también en marcha iniciativas de animación económica colectiva.

¿Cuál es el papel de los CEEIs en las regiones desfavorecidas?

La actividad de los CEEIs, que se inscribe dentro de una concepción profesional del empresariado, tiene un papel especialmente importante en las zonas desfavorecidas de la Unión Europea, donde debe fomentarse el espíritu de empresa, el sentido del riesgo y difundir la cultura empresarial.

Los CEEIs se crearon para ayudar a las empresas de las regiones desfavorecidas a emanciparse progresivamente de la asistencia pública, que en muchos casos resulta un obstáculo para la difusión del espíritu de empresa y la aceleración del proceso de desarrollo. Precisamente aquí es donde reside su función de interés público.

¿Quiénes son sus socios?

Cada CEEI ha sido creado mediante la cooperación de los principales agentes locales y regionales del desarrollo económico, tanto públicos como privados: entidades territoriales, cámaras de comercio e industria, asociaciones profesionales, agencias de desarrollo, organismos universitarios y de investigación, instituciones financieras, parques científicos y tecnológicos, centros de innovación y transferencia de tecnología, organismos de formación, sindicatos, asociaciones empresariales, etc., así como empresas individuales.

Al estar sustentados por un consenso entre las fuerzas activas de una región, los CEEIs facilitan la puesta en común de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros disponibles en su zona de acción, para ponerlos al servicio de los empresarios y de los candidatos a empresarios.

¿Quién se beneficia de esos servicios?

Los beneficiarios de la actuación de los CEEIs son los promotores de proyectos innovadores, cuyas actividades aportan directamente un valor añadido a la economía de una zona o región y, por su potencial de crecimiento, ejercen un efecto de empuje sobre las actividades derivadas como el comercio, las profesiones liberales, los transportes, la restauración, etc., que habitualmente no entran en su campo de acción.

En la práctica, los beneficiarios son promotores de proyectos que han adquirido una experiencia profesional en la industria, los servicios o incluso en una actividad comercial; creadores de empresas procedentes de centros universitarios, centros de investigación o escuelas profesionales; directivos de microempresas, generalmente activas en "nichos" económicos; ejecutivos y directivos de PYMEs que desean comprometerse en un proyecto de modernización, inversión, diversificación y desarrollo. Puede tratarse también de grandes empresas implicadas en procesos de expansión industrial o incluso de reconversión más radical.

Es preciso por último, advertir la emergencia de una franja de creadores de empresas o promotores de proyectos que no entran dentro de las categorías clásicas, pero juegan un papel cada vez más dinámico en relación con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con el desarrollo económico, a través de un largísimo abanico de servicios relacionados con la "nueva economía". Esta evolución concierne en primer lugar las herramientas de gestión de la cadena logística y los servicios entre empresas (business to business), vía Web, intranet y extranet.

La mayoría de las empresas apoyadas por los CEEIs son pequeñas empresas de producción o de servicios, de carácter industrial, artesanal o cooperativo, en una relación de interacción entre grandes, medianas y pequeñas empresas.

Los servicios que los CEEIs proporcionan a las empresas son los siguientes:

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

- evaluación de proyectos innovadores y de promotores de proyectos;
- orientación estratégica y acompañamiento de los proyectos de empresa, mediante la elaboración de planes de negocios adecuados y de alta calidad (esto se aplica naturalmente a todas las dimensiones del proyecto: productos, mercados, organización, financiación, fiscalidad, recursos humanos, marketing, política comercial, ...);
- simplificación del acceso a las financiaciones y a las asociaciones;
- apoyo al proceso de internacionalización de las empresas, y búsqueda de socios y clientes en los mercados exteriores a la región de implantación del CEEI;
- organización de la cooperación territorial entre empresas (expansión, agrupación de empresas, clusters, subcontratación);
- instalación de nuevas empresas y promotores de proyectos en incubadoras dotadas con equipos y servicios comunes (los CEEIs contribuyen en este caso a crear e impulsar verdaderas "comunidades o clubs de empresarios");
- oferta de programas de formación "empresarial" específica;
- seguimiento de los proyectos después de su creación.

Por otra parte, los CEEIs también ofrecen sus servicios a las entidades territoriales para aplicar programas en favor de las PYMEs: fomento y promoción del espíritu de empresa, creación y desarrollo de actividades nuevas, apoyo a los jóvenes empresarios o fomento de la participación de las mujeres en la empresa.

Los servicios a las entidades territoriales pueden consistir, por ejemplo, en lo siguiente:

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

- establecimiento de diagnósticos de las necesidades de las empresas, a disposición de las autoridades regionales y organismos de ayuda a las PYMEs en materia de innovación;
- aplicación de medidas en favor de las PYMEs, dentro de programas regionales, nacionales o europeos;
- lanzamiento de iniciativas de fomento del espíritu de empresa, detección de proyectos innovadores, difusión de la innovación, etc.

Fomento del espíritu de empresa

Servicios directos del CEEI en la fase preparatoria:

- Detección, evaluación y selección de los proyectos de los empresarios, haciendo hincapié en la innovación, el potencial comercial y la motivación de los promotores de proyectos.
- Diagnóstico de los proyectos de creación de PYME y microempresas.

Fomento de la innovación

CEEI: proveedor directo de servicios + intermediarios ante otros servicios regionales de empresa e innovación.

- Equipo permanente de expertos especializados en los factores clave del desarrollo de las PYME.
- "Talent Pool" regional de expertos externos especializados.
- Organismos colaboradores que participan en el desarrollo empresarial.

Servicios directos del CEEI a los nuevos empresarios y a las PYMEs o microempresas innovadoras:

- Apoyo global al desarrollo de planes de negocios y puesta en marcha de proyectos innovadores.
- Asesoramiento y asistencia en financiación de proyectos.
- Asesoramiento y asistencia después de la fase de inicio.

Clientes del CEEI:

- Creadores de empresas innovadoras.
- Empresas existentes con proyectos innovadores de diversificación, desarrollo o modernización.
- Autoridades públicas y otros agentes del desarrollo económico.
- Desarrollo de las aptitudes de gestión (formación empresarial, etc.).

- Organización de la cooperación interempresarial (clustering, etc.).
- Instalación (incubadora/vivero), e incluso acceso a las herramientas de TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y los servicios logísticos comunes).
- Asesoramiento y apoyo directo a la internacionalización.
- Asesoramiento especializado en marketing, tecnologías, etc.
- Acceso a las financiaciones.
- Búsqueda de socios o clientes, a escala regional, nacional e internacional.

1.2 Ámbito de actuación y modos de acción de los CEEIs.

¿Qué tipo de innovación?

La innovación que persiguen los CEEIs se inscribe dentro de un concepto global de la empresa y puede extenderse a todos los elementos que la componen. Puede consistir en la introducción de nuevas tecnologías para adaptar los procedimientos de producción (innovación tecnológica), el fomento de nuevos métodos de gestión, comercialización, gestión de los recursos humanos, financiación, el establecimiento de una nueva estrategia de cooperación, la creación de un nuevo diseño de los productos, etc. Se trata, por lo tanto, de una innovación "económica" en sentido amplio, que puede abarcar cualquier aspecto capaz de mejorar la competitividad.

Por consiguiente, la innovación no constituye una finalidad en sí misma sino que forma parte de una estrategia y del plan de desarrollo de la empresa, en función de sus necesidades y del contexto local. Los proyectos innovadores que favorecen los CEEIs

pueden tener un elevado contenido tecnológico ("high-tech"), pueden - como suele ocurrir - basarse en tecnologías probadas o intermedias ("low-tech" o "mid-tech") o incluir innovaciones que no sean tecnológicas ("no-tech").

Esta concepción operativa de la innovación está bien adaptada, con mayor motivo, a las regiones más desfavorecidas y al tejido productivo tradicional, donde la innovación tecnológica encuentra una aplicación relativamente limitada en relación con la innovación económica en la que están interesadas la mayoría de las pequeñas empresas.

¿Cuál es su área de actividad?

Los CEEIs actúan directamente en sus zonas de proximidad de las que extraen sus recursos. No obstante, pueden solicitarse sus servicios fuera de esas zonas, que, por otra parte, no tienen necesariamente límites administrativos. Además, la actividad de los CEEIs se inscribe al mismo tiempo dentro de un contexto local y en una dimensión europea:

- a escala local y regional, cada CEEI configura el territorio en red, es decir, organiza en red los distintos organismos de servicios para utilizar mejor sus competencias y favorecer la complementariedad y la sinergia entre ellos;
- a escala europea, los CEEIs están presentes en la mayoría de las regiones desfavorecidas de la Unión y en los países de Europa Central y Oriental y forman parte de una Red europea gestionada por la European BIC Network (EBN); de este modo pueden organizar la cooperación interregional entre las empresas y otros agentes económicos regionales.

La Comisión Europea impulsa en las administraciones nacionales la creación de una red que ofrezca una cobertura territorial equilibrada. Dicho de otro modo, conviene adoptar planes de ocupación organizados para evitar que la creación de centros supere las necesidades de las zonas industriales.

¿Quién los financia?

La financiación de los CEEIs procede tanto de la remuneración de los servicios a las empresas como de las entidades territoriales. Al tratarse de organismos con una finalidad de interés público, los CEEIs no tienen ánimo de lucro, sino que su objetivo es crear riqueza para su región y suministrar servicios profesionales a las empresas.

Los CEEIs ponen en práctica una gestión de trámite- con vistas a crear la demanda- ascendente (bottom-up), es decir, dispuesto para las necesidades expresadas por dicha demanda- y fundada sobre una función de interfaz. Sus modos de acción se derivan de esta función de interfaz, que son principalmente los siguientes:

- a) Un sistema de servicios integrados, adaptado a los contextos locales con la flexibilidad necesaria, que permita aportar una asistencia profesional a los empresarios para realizar proyectos seleccionados (creación o desarrollo de empresas) en el sector industrial o los servicios de la industria.

Los CEEIs intervienen en este fin como "interfaces" o intermediarios, entre demanda y oferta, según otras definiciones como "facilitadores" (que ayudan a captar los procesos de innovación en su globalidad).

Los CEEIs aportan su orientación a los promotores de proyectos en la fase de elaboración de los mismos y a las PYMEs en la preparación y creación de sus nuevas actividades. Esto exige, en primer lugar, el diagnóstico preciso de las necesidades, después el establecimiento de la estrategia y del plan de negocios ("business planning") y por último el acompañamiento en la realización de los proyectos. Las funciones de un CEEI se presentan generalmente en forma de un sistema integrado de servicios, estructurado según un "menú" de referencia.

- b) La organización de complementariedades y sinergias. Los CEEIs desempeñan en las empresas un papel de prescripción y orientación con respecto a otros instrumentos de apoyo y servicio a las PYMEs del territorio de su competencia. Para ello, se basan, por una parte, en un "Talent Pool" externo constituido por especialistas que facilitan asesoramiento y asistencia en tecnologías, marketing, formación, contabilidad, fiscalidad, calidad, propiedad intelectual, etc., y, por otra parte, cooperan con las redes nacionales como las que agrupan a las agencias de desarrollo regional, las incubadoras y viveros, los parques científicos y tecnológicos, los centros de servicios sectoriales, las cámaras de comercio e industria, las asociaciones industriales, etc.

Los CEEIs se sitúan en relación con todos esos organismos no como competidores o como organismos que hacen dos veces el mismo trabajo sino como colaboradores en función de la especialización de cada uno de ellos.

- c) La cooperación en red, a escala local y regional primero, donde los CEEIs establecen sus relaciones de base, a continuación a escala nacional, para la puesta en común de los instrumentos y competencias, y por último a escala europea, donde se reúnen dentro de su propia red, la European BIC Network (EBN). Además, los CEEIs están conectados con las otras redes de servicios a las PYMEs impulsadas por la Unión Europea.
- d) Una gestión profesional realizada por personal a tiempo completo con un perfil profesional preciso y, en todo caso, con una experiencia significativa del sector privado. Los recursos financieros de los CEEIs proceden en una proporción equivalente, como media, de dos fuentes:
- la remuneración de los servicios a las PYMEs,
 - la remuneración de los servicios a las entidades territoriales.

La función de interés público de los CEEIs no les dispensa, antes al contrario, de llevar a cabo una gestión rigurosa.

- e) Un enfoque de “consultores de riesgo”. Los servicios que los Centros proporcionan a las empresas y a los creadores de empresas no tienen como finalidad primera ni exclusiva facilitar el acceso a las ayudas públicas, sino contribuir a la creación de iniciativas empresariales innovadoras, capaces de atraer la participación financiera. No solamente financiaciones bancarias tradicionales, basadas en la existencia de garantías reales, sino también y sobre todo financiaciones de riesgo (de distintos tipos: "seed capital", "early staged capital", "venture capital"), basadas en la calidad de los proyectos y la profesionalidad de los planes de negocios y de la gestión, comprobados y certificados por los responsables de los CEEIs. La actitud que se espera de estos últimos es la de “inversores de capital de riesgo” o, más exactamente, de “consultores de riesgo”. Estos métodos de actuación constituyen los criterios de base del pliego de condiciones del distintivo de calidad "EC BIC”.

- f) Un acercamiento económico a la innovación. El tipo de innovación fomentada por los CEEIs no está limitada a la tecnología ("technology push innovation"), pero se refiere además a todo el proceso económico. La innovación aparece como resultado de un proceso incremental. Esta aproximación no se hace sólo con el propósito de las empresas en su fase de inicio, se hace de igual modo con las PYMEs existentes, la modernización y el desarrollo de éstas es esencial para la preservación de las fábricas industriales locales. Por estas razones, la metodología de los CEEIs está particularmente bien preparada para satisfacer las necesidades de las PYMEs y de las microempresas en las regiones más desfavorecidas.

2. EL MARCO DE REFERENCIA

El plan estratégico de BIC EURONOVA es un proceso de reflexión pero a su vez una herramienta que pretende situar, con visión de futuro a la empresa en un marco de actuación estable.

Partimos del hecho claro de que un CEEI, y BIC EURONOVA lo es, no es solamente una incubadora, sus funciones objetivos y estructuras parecen similares en teoría pero en la práctica pueden establecerse diferencias como señalan Maroto Sánchez y García Tabuenca (2004) a continuación:

1. La primera diferencia entre los CEEIs y las incubadoras de empresas en general es que las empresas instaladas en los primeros pertenecen al sector industrial o a los servicios relacionados con éste. Así pues no se ocupan de las actividades empresariales que normalmente se derivan de la regeneración económica.
2. La segunda gran diferencia reside en el tiempo de permanencia de las empresas dentro del centro. Así en los CEEIs el tiempo máximo de permanencia es de tres años mientras en la incubadora, en general, no hay periodo límite de estancia.
3. La tercera gran diferencia es el funcionamiento en red de los CEEIs. La red europea EBN¹ y la nacional ANCES².

Los cambios en el entorno pero sobre todo la trayectoria y la experiencia acumulada en los más de 12 años de existencia permiten reflexionar y superar los planteamientos cotidianos para abordar una visión estratégica que permita orientar en el camino adecuado las actuaciones de la sociedad.

El plan de empresa 2003-2007 aprobado en el año 2002, ya apuntaba algunos cambios que se iban a producir en el medio plazo que incidían en:

¹ EBN Red europea de Centros de Empresas e Innovación licenciataria europea de la marca europea BIC/CEEI.

² ANCES. Asociación Nacional de Ceeis españoles.

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

- Disminución de la capacidad operativa de la sociedad como consecuencia de la disminución del área de negocio ligada a la incubadora por la pérdida de los ingresos debido a la competencia pública y privada.
- Nuevos gastos por la implantación de un canon por la utilización de un edificio incubadora propiedad de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA
- Incremento de ingresos para atender los gastos operativos de una estructura CEEI con la necesidad de potenciar la prestación de servicios en otras áreas de actividad de la empresa como la consultoría en innovación y búsqueda de financiación a PYMES.
- Posibilidad de establecer un contrato programa con la Agencia IDEA en base al cumplimiento de objetivos preestablecidos relativos a indicadores clave en la actuación de los CEEIs como los evaluados por el Observatorio EBN:
 1. Número de empresas ya existentes apoyadas.
 2. % de proyectos con contenido de innovación tecnológica EIBT.
 3. Numero de eventos organizados para la promoción del espíritu emprendedor.
 4. N° de empresas Start up o proyectos de empresas preseleccionados y asesorados.
 5. N° de planes de empresa realizados con el asesoramiento del equipo de consultores del CEEI.
 6. Tasa de supervivencia de las empresas acogidas en el CEEI.
 7. N° de empresas creadas durante el año.

8. Empleo generado por las empresas admitidas en el CEEI.
9. N° de empleos preservados en empresas ya existentes asesoradas por el CEEI.
10. N° de personas que han participado en los eventos de promoción del espíritu emprendedor.

Por otra parte, externamente también se han producido cambios. Dichos cambios se refieren a la aparición de numerosos actores públicos y privados que afectan a las áreas tradicionales de actuación de los CEEIs en relación a:

a. Emprendedores

Las Cámaras de Comercio con el programa de creación de viveros de empresas junto con la fundación INFYDE, constituyen una amenaza en el área de creación de empresas aunque sin la especialización en empresas innovadoras que poseen los CEEIs.

Las entidades locales con la creación de viveros de empresas municipales, como el creado por Promálaga en Málaga que alberga proyectos que pudieran acogerse a los servicios del CEEI pero por motivos de precios, más económicos en el caso de Promálaga, se desvían hacia allí.

La propia Administración Andaluza a través de la creación de pre incubadoras, localizada en el Parque Tecnológico de Andalucía y que compiten con el BIC en la captación de proyectos innovadores, en este caso por precio, como el caso del CADE y en otro por facilidades de extensión de contrato y estancia en el caso de los Centros de Empresas de IDEA en el PTA.

La Universidad de Málaga con la puesta a disposición de espacio y los servicios de la OTRI a los proyectos spin off premiados en el concurso anual que convoca la institución académica.

b. Empresas Pymes

La propia Administración Andaluza a través de la creación de centros de empresas que compiten con el BIC por facilidades de extensión de contrato y estancia en el caso de los Centros de Empresa de IDEA en el PTA.

Centros de negocios privados que han surgido en los últimos cinco años siguiendo el modelo de contratación de espacio y servicios logísticos establecido por BIC Euronova.

Consultoras privadas en el área de consultoría de innovación.

Otras organizaciones empresariales con servicios de consultoría financiados por la Administración pública o directamente por sus socios que se interesan por la transferencia de tecnología y la incorporación de la innovación en sus empresas, como los casos de la Confederación de empresarios de Málaga (CEM) con sus servicios de asesoramiento tecnológico a empresas o de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Málaga (AJE).

La Red Andaluza de Espacios Tecnológicos (RETA) se configura como una asociación que agrupa a los CEEIs, los Parque Tecnológicos y los Centros Tecnológicos que operan en el ámbito de la Comunidad Autónoma Andaluza y cuyo fin es colaborar mediante la potenciación y difusión de los espacios tecnológicos a la renovación y diversificación de la actividad productiva al progreso tecnológico y al desarrollo económico de Andalucía.

3. EL MODELO DE ACTUACIÓN DE BIC EURONOVA

3.1 ¿Cuál es la misión de BIC EURONOVA?

Bic Euronova es una sociedad constituida por entidades públicas y privadas, bajo el modelo de la Comisión Europea para los centros Europeos de empresas e innovación, con el objeto de promover la generación endógena de riqueza y empleo en Andalucía, mediante el asesoramiento profesional y competitivo a los emprendedores para la creación de empresas innovadoras, a las PYMES ya existentes para el desarrollo de nuevas actividades innovadoras y a las Administraciones Públicas.

3.2 Visión

- BIC EURONOVA pretende ser el instrumento más eficaz para los creadores de empresa como apoyo para la consolidación de Pymes innovadoras.
- BIC EURONOVA quiere ser identificado con un modelo de gestión eficaz y eficiente de los servicios que una incubadora de empresas puede prestar a emprendedores y Pymes innovadoras.
- BIC EURONOVA quiere ser percibido como una organización capaz de asesorar al mejor nivel en el proceso de creación de una empresa innovadora.
- BIC EURONOVA pretende que se le perciba como una entidad que presta servicios de calidad gracias a aplicar la excelencia a la gestión de sus recursos humanos y de capital.

3.3 Valores

BIC EURONOVA ha definido una serie de valores compartidos por todo el personal con el fin de que la misión y la visión de la empresa sean asumidos por toda la organización.

- Trabajo en equipo, sana competencia con comunicación transparente y colaboración de todos al logro de objetivos.
- Calidad y mejora continua de nuestros procesos para satisfacer al cliente y obtener mejores resultados económicos y sociales.
- Profesionalidad para ofrecer servicios útiles y reconocidos por nuestros clientes respetando plazos y siendo rigurosos en nuestros planteamientos.
- Lealtad como colaborador y hacia nuestros clientes, respetando la confidencialidad en el tratamiento de la relación con nuestros clientes y proveedores.
- Iniciativa para participar en las reuniones de grupo y aportar ideas e iniciativas que contribuyan al mejor desarrollo de la misión y la obtención de resultados positivos.
- Compromiso en el cumplimiento de satisfacer adecuadamente tanto las necesidades como las expectativas de nuestros clientes, así como el cumplimiento riguroso de la legislación y/o reglamentación aplicable.

3.4 Los destinatarios

Los destinatarios de la acción del BIC tal como se ha señalado ya en la pag. 5 del apartado introducción, son los colectivos de emprendedores con ideas innovadoras segmentados por:

- Proyectos innovadores
- Tecnologías innovadores
- Población creativa
- Investigadores
- Est. Proyecto fin de carrera
- Escuelas de gestión
- Académico

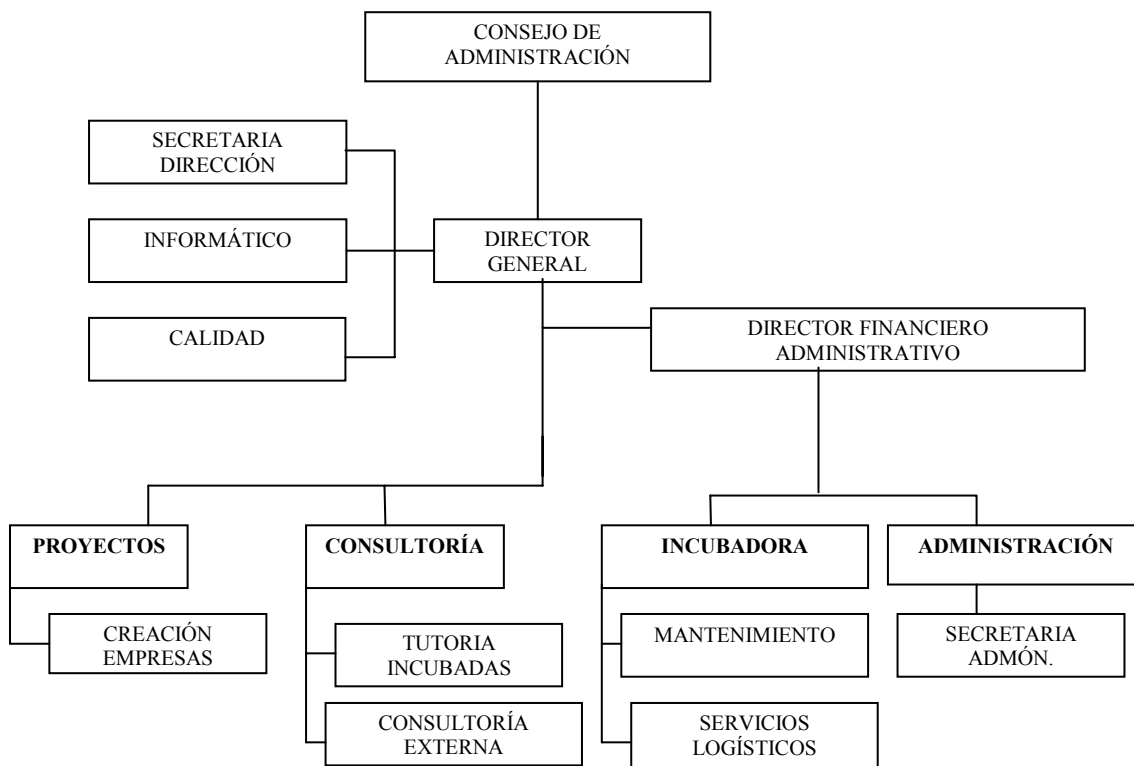
Las empresas existentes segmentadas por:

- Pyme innovadora
- Reconversión
- Spin off

Y las Administraciones Públicas.

3.5 *El organigrama*

BIC Euronova conforma su actividad en torno a cuatro áreas de actividades definidas por en el siguiente organigrama:



Las áreas que constituyen la estructura orgánica y funcional del CEEI son:

Área 1 INCUBADORA. El área de incubadora es la responsable del alojamiento de empresas y la prestación de todos los servicios logísticos asociado a las infraestructuras disponibles así como a la gestión de proveedores.

Área 2 ADMINISTRACIÓN. Agrupa una serie de tareas dirigidas a cuestiones de personal (organización del tiempo, mapa de competencias etc.) formación interna y externa, administración y contabilidad.

Área 3 PROYECTOS. Diseño y participación en proyectos europeos nacionales y regionales cuyos objetivos sean la creación, consolidación e internacionalización de empresas. Creación de empresas.

Área 4 CONSULTORÍA. Esta área presenta dos ámbitos de actividad diferenciados: por una parte la prestación de servicios de consultoría especializada, y por otra el asesoramiento y la tutoría que se realiza a los proyectos una vez admitidos en la incubadora y constituidos en empresa.

3.6 Estructura de gobierno y Dirección

- El Consejo de Administración: es el organismo superior de alta dirección de la sociedad en los asuntos de su competencia y establece las directrices de actuación.
- El Presidente: es el director de innovación de la Agencia y dirigirá las tareas del Consejo de Administración proponiendo los asuntos que en él han de decidirse.
- El secretario del Consejo de Administración: pertenecerá a la asesoría jurídica de la Agencia y se encargará de los aspectos de legalidad que conciernen al Consejo.

3.7 Estructura de gestión

- El Director General: con responsabilidad en la aplicación de la estrategia, la coordinación, organización y planificación de las actividades, la rendición de cuentas al Consejo de Administración, la gestión de las relaciones con los promotores y socios, efectuar la contratación e incorporación de los colaboradores, nuevos proyectos y garantizar las prestaciones y la satisfacción de las empresas y administraciones beneficiarias de los servicios del Centro.

- El Director Económico Financiero y de la incubadora: con responsabilidad en la planificación financiera, la elaboración de las cuentas, ejercer la administración técnica y administrativa de los distintos servicios del Centro, así como la organización de las infraestructuras de acogida en la incubadora.

4. EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Línea 1. Gestión de la infraestructura de acogida a empresas innovadoras en la incubadora.

- 4.1.1 Gestión y promoción de la incubadora. BIC Euronova se encargará de la promoción, uso y gestión del inmueble situado en el PTA para su correcto funcionamiento como edificio incubadora de acuerdo a la actuación de dinamización empresarial que realiza la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

- 4.1.2 Realización de las acciones de mantenimiento preventivo del edificio para su buen funcionamiento como centro de empresas con todos sus servicios.

- 4.1.3 Puesta a disposición de las empresas en fase de consolidación en la incubadora de todos los servicios logísticos necesarios para ello durante el período de

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

estancia establecido en un máximo de cinco años para proyectos industriales y tres años para proyectos de servicios avanzados.

- 4.1.4 Basados en la experiencia acumulada y en el éxito obtenido en la potenciación y dinamización de la fase de puesta en marcha del P.T.A. (30% de empresas instaladas en P.T.A. han pasado por Bic Euronova), asesorar y colaborar con instituciones públicas o privadas que promuevan proyectos de puesta en marcha de parques científicos tecnológicos y empresariales, para que su inicio sea con una incubadora tipo Bic que potencie la innovación y tecnología en su desarrollo posterior.
- 4.1.5 Extender la actividad del Bic al centro de Málaga en particular a las actuaciones contempladas en el desarrollo del Barrio del Conocimiento con la puesta en marcha de oficinas integradas en espacio de innovación y vivienda incubadora.

Línea Estratégica	Acción	Indicador	Objetivo anual				Medición
			2007	2008	2009	2010	
4.1 Gestión de la infraestructura de acogida a empresas innovadoras en la incubadora	4.1.1 Gestión y promoción de la incubadora para su correcto funcionamiento como edificio incubadora	nº de eventos organizados/participados	15	16	17	18	trimestral
		nº de empresas admitidas en la incubadora	18	19	20	21	mensual
		% ocupación media del edificio incubadora	85%	88%	88%	90%	mensual
	4.1.2 Acciones de mantenimiento preventivas para el buen funcionamiento del edificio	% de instalaciones afectas a contratos de mantenimiento preventivo	60%	65%	70%	80%	anual
		nº de incidencias de mantenimiento atendidas	3	3	3	3	mensual
		Tiempo medio de resolución de incidencias de mantto. (en horas)	48	48	48	48	mensual
		nº de acciones preventivas en instalaciones del edificio	30	30	30	30	anual
	4.1.3 Puesta a disposición de las empresas de los servicios logísticos necesarios	nº de clientes de servicios logísticos	90	95	100	105	mensual
		nº medio de servicios logísticos por cliente	2,5	2,75	2,85	3	mensual
	4.1.4 Asesoramiento en la puesta en marcha de nuevas incubadoras en PTs	nº de promotores de PTs asesorados	1	1	1	1	anual
		nº de incubadoras creadas en PTs	0	0	1	1	anual
	4.1.5 Extender la actividad de Bic Euronova al Centro de Málaga	nº de actuaciones y eventos fuera del entorno del PTA	2	3	4	5	anual
		nº de oficinas integradas puestas en marcha en el Centro de Málaga	0	0	1	0	anual

4.2 Línea 2. Potenciación de la consultoría en innovación y difusión de la cultura empresarial como factor estratégico de crecimiento entre las pymes en Andalucía.

El equipo consultor de BIC Euronova dada su experiencia puede diseñar nuevos servicios de valor añadido, algunos relacionados con el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA), recientemente aprobado como son:

4.2.1 Servicio de detección de empresas PYMES andaluzas fiscalmente innovadoras.

Elaboración de un plan de detección y seguimiento de empresas PYMES andaluzas con beneficios fiscales significativos y que sean susceptibles de iniciar proyectos de I+D+i, incentivadas por los beneficios fiscales que conllevan.

Una vez detectadas las empresas, sectores y tamaño, se puede diseñar una acción de “convencimiento” acompañada de un estudio económico de las ventajas fiscales y repercusión concreta en la cuenta de explotación de cada caso. Igualmente se prestará asesoramiento hasta la presentación del expediente para su certificación.

4.2.2 Servicio de gestión de incentivos para el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial

El equipo consultor del Bic ayudará y preparará a las empresas que así lo requieran la solicitud de incentivos para una correcta elaboración de la misma. Asimismo, y a petición de la Agencia de Innovación, realizará el seguimiento y control de las mismas.

4.2.3 Servicio de incorporación de empresas PYME andaluzas a las ayudas del VII programa marco de la U.E.

Diseño de un programa de auditorías tecnológicas que permitan identificar a 100 empresas por año que puedan participar en el programa marco de I+D de la U.E. y utilizar “bonos” de derecho de utilización de horas/hombre de consultor en determinados campos relacionados con la innovación para su seguimiento y apoyo.

- 4.2.4 Servicio de identificación, asesoramiento y elaboración del plan de negocio para Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EIBTs). Proyectos en marcha EIBT’s Generator y Bioances Actúa.

Identificación de las principales dificultades a las que se enfrentan las Eibts en todas sus fases: detección, creación y consolidación. El servicio irá destinado a 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.

Se establecerán dos categorías para la realización del plan de empresa; empresas nuevas o de reciente creación y empresas consolidadas.

- 4.2.5 Servicio de seguimiento/tutoría de las empresas admitidas en la incubadora

Realización de una labor de tutela y apoyo a las empresas admitidas e instaladas en la incubadora para tratar de lograr su consolidación en el mercado. Asimismo, se realizará el seguimiento de las nuevas inversiones y proyectos empresariales que hayan sido promovidos por la Agencia de Innovación a solicitud de ésta.

Cada consultor del BIC tendrá asignada un grupo de empresas para su seguimiento y canalizará todas las actuaciones de consolidación que se programen.

4.2.6. Servicio de marketing de la tecnología

Realización de un programa para prestar un servicio especializado de marketing de la tecnología para contribuir a la consolidación de un conjunto seleccionado de 50 Pymes innovadoras andaluzas en particular EIBTs surgidas de la Universidad.

El programa pondrá en marcha servicios especializados de marketing de la tecnología mediante horas de consultoría al equipo directivo sobre marketing del I+D+i y talleres de formación.

Línea Estratégica	Acción	Indicador	Objetivo anual				Medición
			2007	2008	2009	2010	
4.2 Potenciación de la consultoría en innovación y difusión de la cultura empresarial entre las PYMEs	objetivos genéricos	nº medio de servicios de consultoría	45	47	49	50	mensual
		ofertas de consultoría realizadas / aceptadas	30%	30%	30%	30%	trimestral
	4.2.1 Detección de PYMEs fiscalmente innovadoras	nº de PYMEs detectadas con proyectos de I+D+i	5	6	7	8	anual
		nº de estudios de la repercusión de aplicar incentivos fiscales	2	3	3	4	anual
		nº de presentaciones de certificación de proyectos de I+D+i	1	2	2	3	anual
	4.2.2 Gestión de incentivos para el fomento de la innovación	nº de proyectos apoyados en la gestión de incentivos	5	7	8	10	anual
		nº de proyectos apoyados con incentivos por las A.A.P.P.	3	5	6	7	anual
	4.2.3 Incorporación de PYMEs al VII Programa Marco de la U.E.	nº de empresas identificadas para su participación en el VII P. Marco	20	24	26	30	anual
		nº de empresas participantes en proyectos apoyados por el VII P. Marco	4	5	5	6	anual
		nº de empresas identificadas como posibles EIBTs	10	12	14	14	anual
	4.2.4 Identificación y asesoramiento a EIBTs (Empresas Innovadoras de Base Tecnológica)	nº de empresas de reciente creación certificadas como EIBTs	4	5	5	6	anual
		nº de empresas en consolidación certificadas como EIBTs	4	4	5	5	anual
	4.2.5 Seguimiento / tutoría de las empresas en incubación	nº de empresas tutoradas	55	56	58	60	anual
	4.2.6 Marketing de la tecnología	nº de empresas atendidas en servicios especializados de marketing	10	12	14	14	anual

4.3 Línea 3. Favorecer la creación de nuevas empresas innovadoras.

4.3.1 Difusión de la cultura de la innovación en nuevos polígonos industriales.

Diseñar un esquema legal/administrativo que posibilite la incorporación como criterio técnico de cesiones obligatorias de suelo para la construcción de centros de empresas en polígonos industriales, en los que los promotores y Ayuntamientos, construyan un edificio para servicios empresariales y asistencia tecnológica. El coste sería a cargo de las diferentes cesiones de suelo, según ley o convenios urbanísticos.

4.3.2 Detección captación análisis y consolidación de proyectos empresariales.

Desarrollar una labor de búsqueda de proyectos de creación de empresas para su análisis y posterior admisión en la incubadora. El BIC como consultor especializado analizará aquellos proyectos que la Agencia de Innovación le encargue y los que por si mismo detecte en sus actividades de promoción.

4.3.3 Información y orientación sobre incentivos. Servicio de información empresarial.

Implantación de un sistema de información sobre todo tipo de ayudas y subvenciones que ofrece la CICE para la implantación de proyectos empresariales y, en general las que con esta finalidad conceda cualquier organismo e institución pública. Para ello la Agencia de Innovación y Desarrollo se compromete a mantener al CEEI al corriente de sus líneas de ayudas y las de la CICE, así como a facilitarle la documentación e impresos que se requieran.

4.3.4 Detección, captación y apoyo a proyectos spin-off universitarios y programa Intraemprende.

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

Elaboración de los planes de empresa de los proyectos CAMPUS universitarios y asesoramiento a sus promotores procedentes de las universidades de Andalucía Oriental.

Lanzamiento del programa Intraemprede entendido como la creación de nuevos negocios de la propia empresa con la intención de que su primera etapa se desarrolle al amparo de la empresa que los ha generado.

Línea Estratégica	Acción	Indicador	Objetivo anual				Medición
			2007	2008	2009	2010	
4.3 Favorecer la creación de nuevas empresas innovadoras	4.3.1 Difusión de la innovación en nuevos polígonos industriales	nº de acciones de difusión realizados en nuevos Polígonos Ind.	2	3	3	4	anual
	4.3.2 Detección y captación de proyectos empresariales innovadores	nº de contactos realizados	300	315	330	350	mensual
		nº de planes de empresa evaluados	30	30	32	34	mensual
	4.3.3 Servicio de información empresarial sobre incentivos	nº de solicitudes de información sobre incentivos atendidos	30	32	33	35	anual
		4.3.4 Apoyo a proyectos Spin off universitarios e Intraemprede	nº de planes de empresa de P. Campus elaborados	5	7	9	10
	nº de nuevos proyectos intraemprendidos apoyados		2	3	3	3	anual

4.4 Línea 4. Desarrollo de proyectos que contribuyan a la consolidación, modernización e internacionalización de pymes innovadoras en Andalucía.

4.4.1 Impulso Sectorial por clusters.

Diseñar y poner en marcha la concentración empresarial en sectores o subsectores de potencial crecimiento con la aplicación de la metodología cluster. Para ello, y de mutuo acuerdo, se podrá, siempre que las disponibilidades lo permitan, crear nuevas incubadoras sectoriales en sectores de futuro como por ejemplo: biomedicina, biotecnología, medioambiente, energías alternativas, TICs o tradicionales como el turismo.

Como objetivos serán el lanzamiento de un cluster en un sector tradicional por provincia y otro en un sector de tecnología media-alta también por provincia.

4.4.2 Seguimiento empresarial a empresas innovadoras. Fondo de ayuda coyuntural a gastos generales.

Ayudar financieramente a las empresas innovadoras acogidas por los CEEIs en sus incubadoras, donde en el caso de los CEEIs haría falta una línea de financiación selectiva, para dar un segundo impulso que le ayude a soportar sus gastos generales. Esta línea sería utilizada para ayudar a las empresas que procedentes del CADE (Centro Andaluz al Desarrollo Empresarial) sean admitidas en BIC Euronova.

4.4.3 Proyecto Consolida de capacitación y asesoramiento de proyectos empresariales en sus inicios mediante teorías técnicas y herramientas que ayudan a mejorar la gestión empresarial.

Elaboración y actualización del plan estratégico, diseño y desarrollo informático de una herramienta que permita la medición y seguimiento de los objetivos del cuadro de mando integral sustentado en una consultoría personalizada mediante plataforma web.

4.4.4 Impulso a la internacionalización de empresas Pymes innovadoras. Proyecto en marcha Innovint.

Asistencia personalizada por expertos a Pymes innovadoras creadas hace menos de cinco años en el ámbito de la internacionalización y nuevas tecnologías.

4.4.5 Diseño del Fondo de Inversión en apoyo a la innovación.

Plan Estratégico del Ceei BIC Euronova

En colaboración con la Junta de Andalucía, entidades financieras andaluzas y promotores inmobiliarios, diseñar un fondo de inversión inmobiliaria de apoyo a la innovación, en la que mezclando edificios de oficinas de titularidad pública (incubadoras) con edificios de viviendas en régimen de alquiler de titularidad privada (al 50% para conseguir máxima exención fiscal) ofrecer al inversor privado a través de Cajas de Ahorro la posibilidad de invertir en este sector.

La inversión privada, de esta manera será canalizada a proyectos de empresa con contenido innovador.

Línea Estratégica	Acción	Indicador	Objetivo anual				Medición
			2007	2008	2009	2010	
4.4 Desarrollo de proyectos que contribuyan a la consolidación, modernización e internacionalización de PYMEs innovadoras	objetivos genéricos	nº de proyectos en los que participa	6	7	8	9	anual
		nº de empresas que han participado en proyectos	60	70	80	90	anual
	4.4.1 Impulso sectorial por clusters	nº de cluster de sectores tradicionales lanzados	1	2	2	3	anual
		nº de cluster de sectores tecnológicos lanzados	1	2	2	3	anual
	4.4.2 Fondo de ayuda coyuntural a Gtos. Grales. para el segundo impulso	nº de empresas apoyadas por el Fondo de ayuda coyuntural	10	10	10	10	anual
	4.4.3 Capacitación de p. empresariales mediante técnicas y herramientas de ayuda	nº de herramientas y técnicas de ayudas desarrolladas	1	1	1	1	anual
	4.4.4 Impulso a la internacionalización de PYMEs innovadoras	nº de PYMEs ayudadas en su proceso de internacionalización	5	6	6	6	anual