



2014- 2015

PLAN ESTRATÉGICO

CONTENIDOS

1	¿Por qué un CEEI en Extremadura?	4
1.1	¿Qué servicios ofrecerá el CEEI Extremadura?.....	5
1.2	Redes de CEEI	5
1.3	Las peculiaridades de un CEEI para Extremadura.....	9
2	Análisis y diagnóstico de actividad emprendedora, empresa e innovación	11
3	Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del CEEI Extremadura.....	22
4	Funcionamiento del CEEI Extremadura	25
4.1	Modelo de organización distribuida del CEEI Extremadura	26
4.2	La especialización como elemento básico para el posicionamiento internacional.....	30
4.2.1	Posicionamiento estratégico mediante la participación en proyectos y redes de ámbito internacional.....	33
4.3	Arquitectura de los procesos del CEEI Extremadura	38
4.4	Plan de Actuación 2014-2015.....	41
5	Plan de Comunicación	46
5.1	Objetivos del plan de comunicación	49
5.2	Target – Público objetivo	50
5.2.1	Comunicación EXTERNA	51
5.2.2	Uso de los logos.....	52
5.2.3	Comunicación INTERNA.....	52
5.3	Estrategia.....	55
5.4	Mensajes	56
5.4.1	Eslogan	57
5.5	Acciones.....	58

5.6	Timing	59
5.7	Seguimiento y control	60
5.7.1	Herramientas de análisis de la efectividad de la comunicación	60
6	Plan de Comercialización	61
6.1	Indicadores	65
6.2	Presupuesto.....	66
7	Evaluación y resultados.....	68

1 ¿Por qué un CEEI en Extremadura?

Extremadura era en 2013 una de las tres comunidades autónomas españolas, junto con Cantabria y La Rioja, que no contaban con un Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) en su territorio.

Un CEEI es una organización profesional que promueve, estimula y desarrolla innovación en Pymes en todas las etapas de su ciclo de vida, a través de un completo proceso de incubación. Por tanto, las dos palabras que resumen a un centro de estas características son **incubación** e **innovación**, y como consecuencia, sus dos elementos constitutivos son una infraestructura que permita el alojamiento de empresas de innovación y una amplia gama de servicios especializados en este tipo de compañías.

Dependiendo de las características del territorio y de las organizaciones que ya existan para el apoyo a la empresa en sus diferentes dimensiones, los CEEI deben **centrarse en potenciar la creación de empresas de innovación** y desarrollar la **innovación en las empresas existentes**, con el objetivo último de contribuir al desarrollo económico, la competitividad y el crecimiento de la región.

Los CEEI deben identificar y tener en cuenta los **sectores con potencial innovador** en su región y su plan estratégico (o plan de negocio, si es de nueva creación) debe centrarse en desarrollar esos sectores. Además, si la región en la que operan es activa en el campo de la I+D, una buena parte de las actividades del CEEI deben estar orientadas a la innovación tecnológica, orientándose a spin off universitarias o de centros de investigación.

Un CEEI también puede trabajar con empresas no innovadoras siempre y cuando, éstas puedan llegar a serlo gracias a los servicios de asesoramiento, formación, consultoría, diagnósticos que les son prestados.

Los CEEI trabajan en cooperación con otras entidades que actúan en el territorio, de la continua interacción surgen diversas actuaciones como:

- 🔄 Fomentar el espíritu de empresa y de la innovación.
- 🔄 Detectar proyectos innovadores.
- 🔄 Diagnosticar las necesidades reales de las Pymes en materia de innovación.
- 🔄 Actuar como un intermediario entre la oferta y la demanda de servicios a las Pymes.
- 🔄 Promover y llevar a cabo proyectos de desarrollo local.
- 🔄 Ofrecer experiencia en materia de programas europeos para las Pymes.

1.1 ¿Qué servicios ofrecerá el CEEI Extremadura?

El proceso de incubación que ofrece un CEEI no es meramente un alojamiento empresarial, sino que forma parte de una amplia gama de servicios propios de una incubadora de empresas. En sentido amplio, se pueden enumerar los siguientes:

🔄 **Servicios a las entidades**

- 🔄 Gestión distribuida de la red CEEI, versus un modelo descentralizado. La red gestionará el conjunto del conocimiento que se genera en todos los nodos de la red. El objetivo es que sea una comunidad dinámica en materia de emprendimiento en innovación en la pyme, en la que la actividad y el conocimiento generado en un punto redundan en el conjunto de la red.
- 🔄 Asistencia técnica en el diseño de espacios y oferta de servicios de alto valor añadido para la incubación empresarial.
- 🔄 Acceso a la financiación europea. Información sobre convocatorias, revisión de la idea de proyecto, adaptación a la convocatoria más adecuada, generación del consorcio y búsqueda de socios internacionales, apoyo en la redacción, apoyo a oficina técnica).
- 🔄 Creación y fortalecimiento del perfil TEA (Técnico de Apoyo al Emprendimiento) mediante formación especializada en nuevos métodos de apoyo a la iniciativa emprendedora, la provisión de recursos útiles y la prestación de asistencia técnica continuada.
- 🔄 Promoción y fomento de los espacios de innovación y alojamiento empresarial.
- 🔄 Obtener y administrar la marcha del CEEI Extremadura, en términos de mantenimiento de los estándares de calidad, monitorización del cuadro de mandos, establecimiento y cuidado del uso y comunicación de la marca por parte de los diferentes miembros.

🔄 **Apoyo a emprendedores**

- Motivación a emprendedores, no sólo a emprender y a innovar, sino a descubrir tendencias, a colaborar con otros y a compartir conocimientos mediante el uso de metodologías innovadoras en jornadas, talleres y eventos.
- Identificación de tendencias de mercado y oportunidades de negocio que permitan al emprendedor desarrollar sus iniciativas empresariales.
- Asesoramiento e información empresarial sobre mercados, tecnología, innovación, financiación, trámites legales, etc.

- Diseño de Modelos de Negocio y análisis de viabilidad para identificar las necesidades y posibilidades de un proyecto.
- Formación destinada a los emprendedores, a través de cursos presenciales y on-line, para que adquieran conocimientos y habilidades específicos para la gestión de proyectos innovadores con potencial de crecimiento.
- Acompañamiento en la creación y desarrollo de proyectos innovadores, contribuyendo así a la gestión del alto riesgo inherente a este tipo de proyectos, de modo que aumenten sus posibilidades de éxito.
- Infraestructuras y alojamiento. Los CEEI cuentan con locales de servicios e industriales para la ubicación de empresas innovadoras de nueva creación, con una permanencia máxima de 3 años. Además, las empresas instaladas en los CEEI disponen de una serie de servicios complementarios.
- Desarrollo empresarial. Uno de los objetivos de los CEEI es conseguir la consolidación de las empresas creadas con su apoyo y propiciar un entorno adecuado que permita a las empresas desarrollarse y ser más competitivas.

Apoyo a pymes

- Fomento y apoyo de la innovación y de estrategias de diversificación de las empresas como factores clave para competir con éxito.
- Asesoramiento especializado en la toma de decisiones, tanto operativas como estratégicas.
- Acceso fuentes de información útiles para el desarrollo potencial de sus proyectos empresariales innovadores y con potencial de crecimiento.
- Potenciación de la notoriedad de las empresas apoyadas por el CEEI a través de su inclusión en diferentes publicaciones y elementos de comunicación elaborados, o en los que colaboran los CEEI.
- Informar y asesorar a las empresas sobre los recursos financieros, tanto públicos como privados, existentes en el mercado.
- Formación especializada mediante cursos de formación presenciales, mixtos y online, que permitan mejorar las capacidades y habilidades de las empresas.
- Soporte a actividades de cooperación entre empresas apoyadas por los CEEI y de éstas con otras empresas.

- Asistencia técnica en la participación en proyectos competitivos de ámbito regional, nacional y europeo.
- Alojamiento empresarial en espacios específicamente diseñados para empresas innovadoras basadas en el conocimiento, en diferentes emplazamientos y con diferentes formatos y tamaños.
- Apoyo en la apertura de nuevos mercados y cooperaciones internacionales. Los CEEI ayudan al emprendedor a través de proyectos y redes de contactos a iniciar actividades internacionales.

1.2 Redes de CEEI

Un vivero de empresas que preste esta batería de servicios puede ser considerado Centro de Apoyo a Emprendedores o Centro de Apoyo a la Innovación, incluso ser susceptible de ser financiado por el Fondo Tecnológico (Eje 1, tema 2); sin embargo, la marca CEEI o BIC (Business and Innovation Centre) la otorga la pertenencia del centro a la red nacional ANCES (Asociación Nacional de CEEIS), que a su vez es miembro de la europea EBN (European BIC Network).

La red europea cuenta con una larga tradición e influencia en Europa, de modo que son un agente clave en las políticas europeas de apoyo a la pyme y son considerados socios prioritarios en proyectos europeos. Como consecuencia, la red española es beneficiaria de esta influencia y sus miembros cuentan con participación en este presupuesto.

En el ámbito nacional español, hay tres redes clave en la prestación de servicios a la pyme innovadora, cuyo papel ha sido reconocido sucesivamente por los responsables de la Dirección General de Economía de la Pyme:

- ANCES: Asociación Nacional de CEEIS
- APTE: Asociación Española de Parques Científicos y Tecnológicos
- FEDIT: Federación Española de Centros Tecnológicos.

En este sentido, hay que destacar que **Extremadura, al no contar con un CEEI en su territorio** (si bien es cierto que lo hubo en los años 90 aunque no siguió adelante), no formaba parte de **ANCES, siendo así la única de estas tres redes en las que Extremadura no estaba representada**, puesto que sí existen un parque científico y tecnológico y dos centros tecnológicos en la región.

A corto plazo, pertenecer a esta red permitirá a la Comunidad Autónoma, además de formar parte un grupo con una amplia experiencia e influencia en políticas públicas de desarrollo

territorial basadas en el emprendimiento y la innovación, la posibilidad de aprovechar las siguientes oportunidades:

- Existe una partida de fondos FEDER asignada a la red, que además están regionalizados, y que permitirían financiar contenidos (acciones de difusión y jornadas) al 85%. Previsiblemente hasta 2015.
- Al seguir siendo región de convergencia, el CEEI Extremadura es un socio muy deseable por el resto de miembros de la red europea para participar en proyectos europeos, que es una de las principales oportunidades que se abren al participar de la red.

En el artículo VI. I. los **estatutos de ANCES** hacen referencia a la **condición de socio titular** de dicha asociación en los siguientes términos:

*“Tendrán consideración de socios titulares los Centros Europeos de Empresa e Innovación situados en el territorio nacional, entendiéndose como tales las personas jurídicas, instituciones públicas, semipúblicas o privadas que gocen de personalidad jurídica propia, que tienen como objetivo común la creación de nuevas PYMEs y/o el desarrollo de nuevas actividades en PYMEs existentes, conforme al concepto de CEEI definido por el Reglamento Interior de EBN y aprobado por la CEE y cuya **solicitud de admisión haya sido previamente aprobada por la Asamblea General**”*

Los Socios Titulares cumplirán con las siguientes características:

- Desarrollar sus actividades en un área de influencia específica delimitada territorialmente.
- Ser **reconocidos por las autoridades públicas** con competencia en el marco de su misión y estar comprometidos con el desarrollo económico público y las estrategias de innovación.
- Conjugar la **participación pública y la privada** bien en su capital, bien en sus órganos de dirección.
- Trabajar **en coordinación con otras organizaciones** de apoyo a las empresas.
- Contar con un **presupuesto propio, y cuentas propias** de pérdidas y ganancias.
- Tener un **posicionamiento claro, un plan de acción y estrategia** encaminados a la promoción del crecimiento económico y la creación de empleo, a través de la creación de empresas innovadoras o potenciando empresas ya existentes.
- Tener una **ubicación** establecida, con una **identidad** clara, **personalidad jurídica** propia y **capacidad de obrar**.
- Disponer en su **plantilla** del al menos **dos técnicos y un Director a tiempo completo**,

con la cualificación y experiencia adecuadas para el asesoramiento y apoyo a las empresas. El Director será el responsable general de CEEI/BIC y gozará de autonomía en su gestión en los términos que establezcan los órganos de dirección de la entidad.”

Estos requisitos son verificados por miembros de EBN en visita al centro que solicita su admisión ante la asamblea general de ANCES.

En estos momentos – febrero de 2014 – el CEEI de Extremadura es una realidad articulada mediante un convenio de colaboración suscrito entre el Ayuntamiento de Cáceres, que ostenta el primer turno de presidencia, las Diputaciones de Cáceres y Badajoz, y el Gobierno de Extremadura a través de Fundecyt-Pctex, que le aporta la forma jurídica.

Este convenio está regulado por una Comisión Estratégica y por una Comisión Ejecutiva y está abierto a la incorporación de nuevos socios representativos del tejido empresarial mediante la firma de adendas al convenio.

Fundecyt-Pctex, ha solicitado la adhesión del **CEEI de Extremadura a ANCES como asociados** a la misma, solicitud que fue **aprobada** en la asamblea celebrada el **19 de junio de 2013**. De este modo, **el primer objetivo estratégico** consiste en ser acreedores del **Certificado de Calidad BIC** que otorga la EBN en un plazo inferior a un año desde la aprobación de este plan estratégico.

1.3 Las peculiaridades de un CEEI para Extremadura

Extremadura tiene unas características geográficas que exigen una atención especial al mundo rural y un esfuerzo de coordinación por llevar los servicios públicos al conjunto de la población, combinando el desarrollo económico con la promoción integral del territorio.

Muestra de ello es que, a 1 de enero de 2013, Extremadura tenía 1.100.139 habitantes, con una superficie de 41.633 km². Por tanto, nos encontramos ante un territorio fundamentalmente rural. De sus 387 municipios, 207 tienen menos de 1.000 habitantes. De los 207 pueblos, 108 tienen entre 101 y 500 habitantes y 94 entre 500 y 1.000. Siete municipios superan los 20.000 habitantes, cuatro de ellos no superan los 50.000 habitantes (Villanueva de la Serena, Almendralejo, Don Benito y Plasencia). Mérida y Cáceres están entre 50.001 y 100.000, y sólo Badajoz supera los 100.000.

Tal como se señala en el informe GEM Rural sobre Extremadura (Mayo de 2013), el 41,4% de la población extremeña vive en municipios entre 1.001 y 10.000 habitantes. Asimismo, si a la poca densidad de población, 26 Habitantes/Km², y la fuerte ruralidad de Extremadura, se une la reciente pérdida de población, además de otras razones, se ve con claridad la urgente

necesidad de fomentar el desarrollo del territorio en esta Comunidad Autónoma. El Fomento del Emprendimiento es uno de los vectores esenciales para conseguirlo.

Esta realidad marca la necesidad de abordar un modelo descentralizado de promoción de la empresa y la innovación que se base en una estructura en red, y que llegue a los diferentes territorios, tal como regula el convenio firmado entre las entidades responsables del desarrollo del CEEI Extremadura.

2 Análisis y diagnóstico de actividad emprendedora, empresa e innovación

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) hace una clasificación de las empresas en función de los meses que llevan desarrollando su actividad según tres tipologías: empresas nacientes (0-3 meses), empresas nuevas (3-42 meses) y empresas establecidas (más de 42 meses). A la hora de diagnosticar la actividad emprendedora de un territorio, el análisis se realiza sobre los dos primeros tipos de empresas, es decir, aquellas con una antigüedad inferior a los 3,5 años, considerando tanto las empresas con empleados como los casos de autoempleo.

Por otro lado, altas tasas de actividad emprendedora no significan altos índices de calidad de vida en el territorio, de hecho, la siguiente gráfica muestra que los países desarrollados tienen tasas mucho menores que los países que no lo están tanto, debido a que estos últimos no cuentan con grandes infraestructuras de servicios a la población ni grandes industrias que puedan absorber las demandas de empleo, por lo que la población tiene que crear sus propios negocios para subsistir.

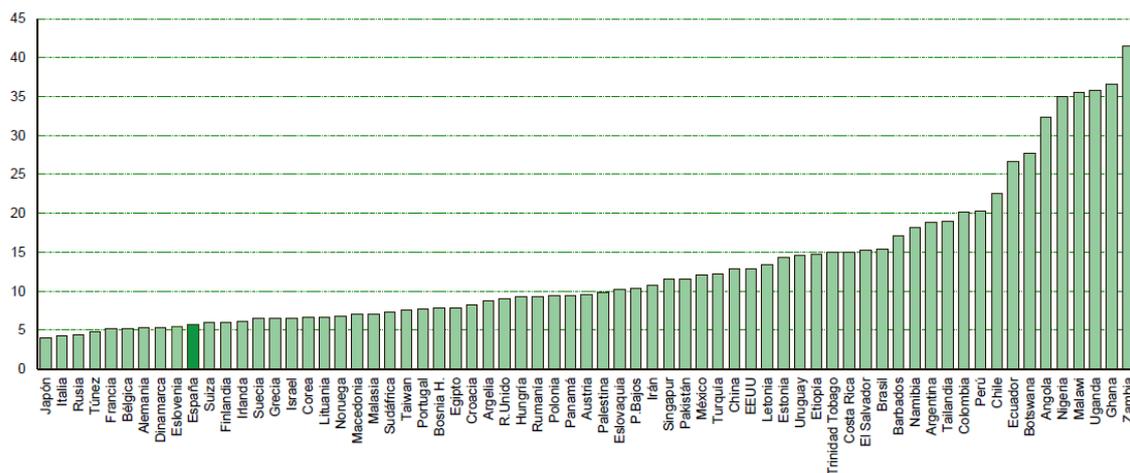


Gráfico 1: Comparación de la actividad emprendedora total en el GEM 2012

Además, si se comparan las tasas de actividad emprendedora con los niveles de desarrollo económico de los países, la correlación es bastante clara (gráfico 2), viéndose como aquellos países con menores tasas tienen mayores índices de desarrollo económico. Esto se debe a que en los países más desarrollados el emprendimiento que se realiza es de mayor calidad, no se basa tanto en la necesidad, y, por tanto, tienen un mayor impacto sobre las economías de sus respectivos países, con un mayor alcance y recorrido.

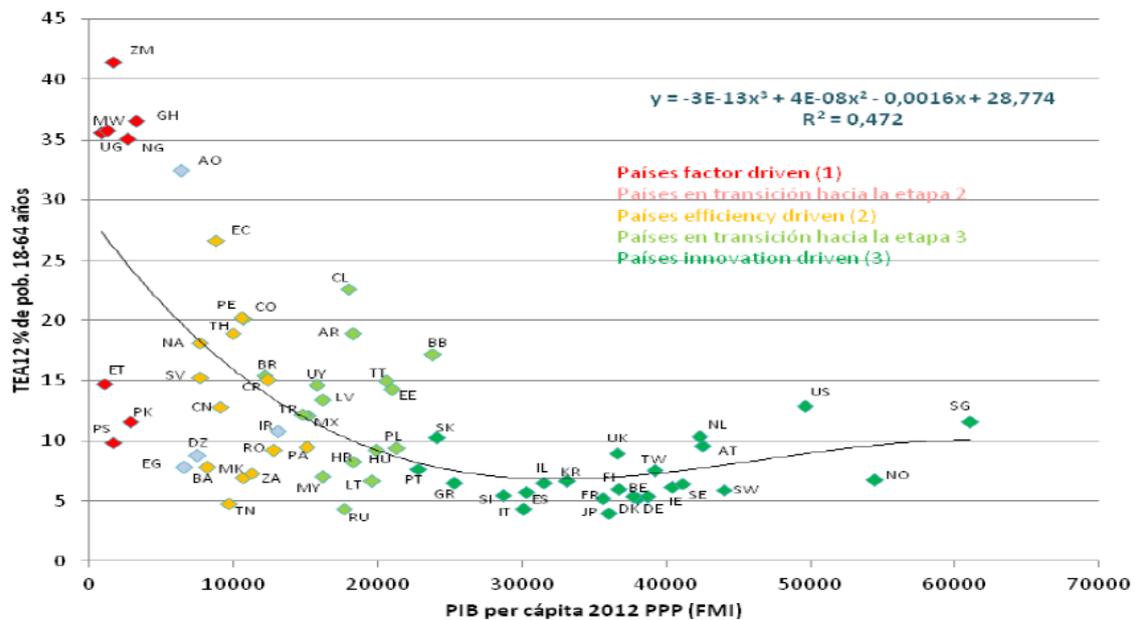


Gráfico 2: Relación de la Tasa de Actividad Emprendedora con el nivel de desarrollo de los países GEM 2012

Por tanto, el objetivo de toda acción encaminada a fomentar el emprendimiento debe centrarse en apoyar iniciativas de calidad, basadas en la innovación como herramienta para aprovechar las oportunidades que se presentan en este periodo de cambio tras una de las crisis globales más importantes, asegurando así que los nuevos negocios sean más estables y tengan un mayor impacto sobre la economía y el empleo del territorio en el que se desarrollen.

Antes de analizar el estado del emprendimiento en Extremadura, se considera necesario hacer un pequeño esbozo sobre algunas de las características que mejor definen a la región. En este sentido, una de las etiquetas que mejor podría definir el tipo de territorio en el que nos encontramos es la de “disperso”, es decir, se trata de un territorio bastante homogéneo en su totalidad, en el que es muy difícil marcar pequeñas áreas en las que se concentren gran cantidad de recursos de un mismo tipo. Al igual que los recursos, las personas están también muy dispersas sobre el territorio. Según el INE, el dato de población extremeña para el año 2013 es de 1.104.004, que considerando el tamaño de la región, 41.633 km², resulta una densidad de población de en 26,52 hab./km², la menor entre todas las comunidades españolas.

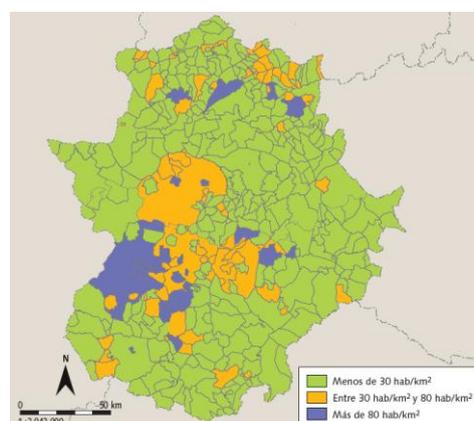


Figura 1: Reparto poblacional en Extremadura. INE 2010

Por tanto, el territorio es eminentemente rural, en torno al 90% de los municipios extremeños son rurales (menos de 5.000 habitantes), por lo tanto se cuenta con pocos focos urbanos. Sin embargo, casi el 64% de la población se encuentra en zonas urbanas. Estos datos son muy importantes a la hora de definir cualquier tipo de plan que pretenda mejorar el desarrollo socioeconómico de la región, ya que de las conexiones entre lo rural y lo urbano pueden surgir gran cantidad de oportunidades de negocios y desarrollos tecnológicos transferibles a entornos globales.

En cuanto a la evolución del emprendimiento en Extremadura, hay que destacar que mientras en los años anteriores a la crisis iniciada en 2008 la región presentaba mayores tasas de actividad emprendedora (TEA) que las medias nacional y europea, llegando a máximos del 8,33% en 2006, entre 2009 y 2010 esta tasa sufrió una fuerte caída con la que llegó a situarse en el 2,59% en 2010, mientras que la media española se mantenía ese año en el 4,31%, la europea en el 5,9% y la de la totalidad de los países GEM en el 12,12%. A partir de ese mínimo, la TEA extremeña ha ido recuperándose, pero en el último año ha sufrido otra caída hasta el 5,06%, por lo que se sigue manteniendo en tasas inferiores a las medias nacional (5,7%) y europea (7,52%), y ha sido la quinta Comunidad Autónoma que más ha visto decrecida su tasa en esa anualidad, situándose en décima posición en el ranking nacional.

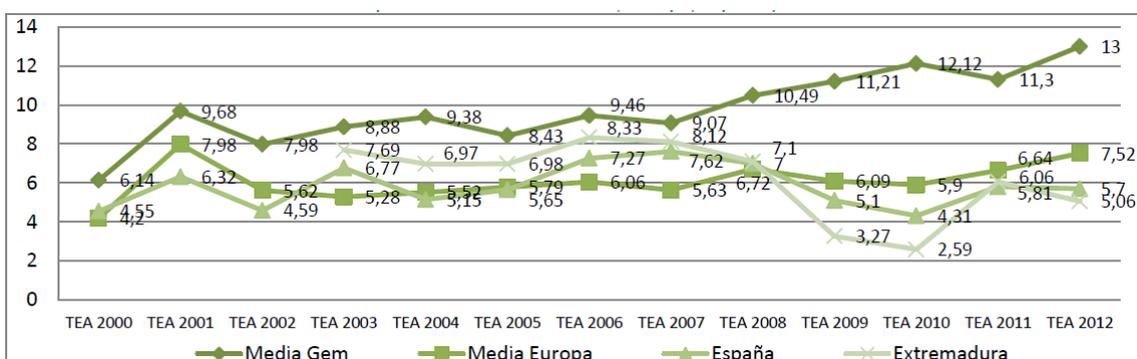


Gráfico 3: Comparación TEA medias de los países GEM, Europa, España y Extremadura. GEM 2012

Como se puede observar en la tabla anterior, parece que existe una tendencia creciente de las TEA en Europa y resto de países del GEM, en España parece estancada pero estable, mientras en Extremadura está siendo más difícil remontar la caída de los últimos años.

En cuanto al tipo de iniciativas que conforman la TEA extremeña, en los últimos años las nacientes han participado más que las nuevas (2,95% vs. 2,11% en 2012). Hay que destacar el alto crecimiento de la participación de las nacientes en los últimos años, 247% desde 2009, aspecto que se explica por el periodo de crisis por el que se está atravesando, lo que hace que florezcan un mayor número de iniciativas por la necesidad de emprendedores en paro, iniciativas con un futuro incierto y un impacto en la economía bastante dudoso. Los datos confirman un aumento de las iniciativas por necesidad, o lo que es lo mismo, de baja calidad en

los últimos años. Estas iniciativas tienen una repercusión muy baja sobre la economía y la creación de empleo. Además, si se tienen en consideración la bajada de las iniciativas por oportunidad de casi el 30% en el último año, se convierte en urgente la necesidad de revertir esta situación e intentar reducir el ratio necesidad/oportunidad, para lo que será necesario hacer un profundo trabajo de identificación de oportunidades de negocio basados en la innovación que conecten las capacidades con las que se cuenta en la región con las tendencias en los mercados internacionales. El aumento de las iniciativas de menor calidad está provocando una tendencia positiva hacia la creación de autoempleo mientras que esa tendencia se convierte en negativa en cuanto a la creación de empleo ajeno.

Un dato positivo es que titulados universitarios superiores han puesto en marcha una de cada cinco iniciativas en la región en la anualidad 2011-2012 y se espera que los emprendedores tengan cada vez mayores niveles de estudio, por lo que puede que en el corto plazo las intenciones actuales empiecen a aportar calidad y crecimiento a las iniciativas.

Por otro lado, aunque las empresas nuevas han sufrido una caída cercana al 25% en el último año, desde el 2010 estas iniciativas han acumulado un crecimiento del 111%.

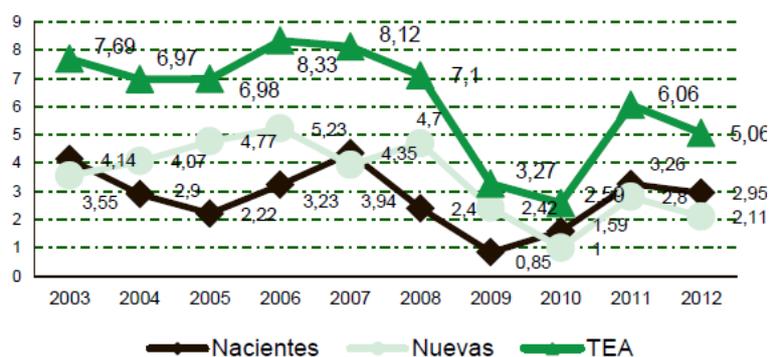


Gráfico 4: Composición de la TEA. GEM 2012

Si se analiza la evolución de la actividad emprendedora por áreas en la región, el Norte, Cáceres y Vegas del Guadiana mantienen unos valores similares a la TEA media del periodo 2004-2012, siendo la última la que mejor comportamiento ha tenido con un crecimiento del 21,95% en ese periodo. En cuanto a los peores comportamientos, las áreas de Barros y Sur han sufrido caídas importantes en ese periodo, del -60,55% y -98,90% respectivamente.

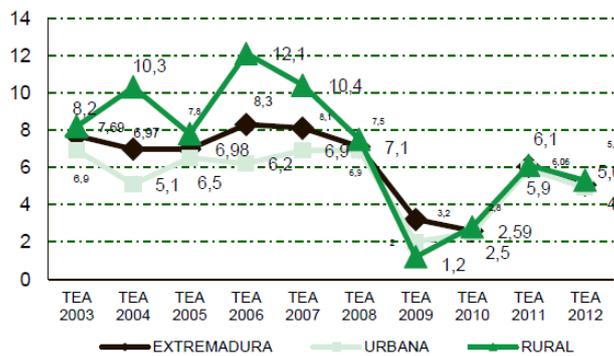


Gráfico 5: Evolución de la TEA por zona. GEM 2012

Tal y como se puede observar en la gráfica anterior, en los años de bonanza la actividad emprendedora se ha comportado mejor en las zonas rurales que en las urbanas, pero la crisis provocó una fuerte caída de las iniciativas de esas zonas, manteniéndose tasas muy similares a las de las zonas urbanas desde el año 2008. La figura 1 mostraba que la extensión rural en Extremadura es mucho mayor que la urbana, por lo que se hace necesario prestar especial atención al impulso del emprendimiento en estas zonas, y como ya se comentó anteriormente, intentar conectar lo rural con lo urbano para la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Además, habrá que analizar si esta mayor sensibilidad frente a la crisis de las zonas rurales se debe a una menor percepción de oportunidades, al auto-reconocimiento de una menor posesión de conocimiento, experiencia y habilidades para emprender o la posesión de una menor red de emprendedores, tarea en la que el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Extremadura (CEEI Extremadura) tendrá un papel fundamental, mediante acciones para la conexión del territorio, sensibilización, formación, capacitación e identificación de oportunidades, entre otras.

Un dato reseñable es que el emprendimiento por oportunidad en las zonas rurales ha sido mayor que el de las zonas urbanas (6,03% vs. 4,49%) según el último estudio realizado por GEM, por lo que quizás se vea un mejor comportamiento del emprendimiento rural en el corto plazo.

En cuanto al comportamiento de las iniciativas en cada una de las provincias extremeñas, las tasas han sido muy parecidas desde 2003, pero en la anualidad 2010-2011 el crecimiento en Cáceres fue mucho mayor que en Badajoz, lo que provocó una importante diferencia entre las tasas del 2011 (8,5% vs. 4,6%).

Aunque el comportamiento de la actividad emprendedora en los últimos años no ha sido el ideal, lo que parece lógico teniendo en cuenta el estado de crisis existente que ha provocado una gran reducción de las posibilidades de financiación para la apertura de nuevos negocios, las experiencias vividas últimamente también han provocado un mayor interés de las personas por iniciar su propia actividad, habiendo un 11,11% de potenciales emprendedores entre la sociedad extremeña en el 2012. Además, en torno al 60% de los ciudadanos considera que el

ser empresario es una buena opción profesional, además de que valoran el estatus social que proporciona el éxito empresarial. Sin embargo, los extremeños siguen siendo los que cuentan con una menor motivación para emprender de toda España, siendo el miedo al fracaso el principal impedimento, además de que barreras importantes como la falta de financiación, de apoyos sociales y de políticas gubernamentales adecuadas, parece que están evitando la puesta en marcha de muchas iniciativas potenciales. Además, empieza a tener más peso el mantener o aumentar los ingresos como motivo para emprender en Extremadura, mientras que en España sigue prevaleciendo el deseo de independencia.

El CEEI Extremadura será una herramienta perfecta para aprovechar ese interés de las personas para montar un negocio propio, reduciendo el miedo al fracaso mediante acciones de acompañamiento continuo, intentando eliminar las principales barreras, mediante acciones para la identificación de fuentes de financiación alternativa, el impulso de la actividad emprendedora colaborativa para la reducción del riesgo, identificación de oportunidades de negocio en mercados internacionales y la definición de programas a medida para dinamizar el emprendimiento en zonas rurales, entre otros.

Hay que destacar que en las zonas rurales el miedo al fracaso tienen una menor repercusión que en las zonas urbanas para el inicio de una actividad, mientras que en el caso de la capacidad de financiación mediante recursos propios sucede todo lo contrario, por lo que puede parecer interesante fomentar las colaboraciones entre emprendedores rurales y urbanos para intentar reducir los efectos de estos motivos como principales impedimentos.

Respecto a la diferencia de géneros, las tasas de emprendimiento demuestran que la actividad emprendedora femenina es más sensible que la masculina en periodos de crisis. La mujer ha disminuido su actividad emprendedora un 41%, mientras que el hombre la ha aumentado en ese mismo porcentaje, haciendo que el ratio vuelva a valores de 2004, con un 0,44 mujeres por hombre, mientras que el año 2011 la balanza estaba equilibrada, 1,03, es decir, en un año se ha retrocedido ocho en cuanto al reparto del emprendimiento entre géneros.

Sobre la desaparición de negocios, aunque Extremadura ha tenido un fuerte incremento del 22,03% en el último año, la tasa de cierre sigue siendo inferior a la media española, aunque la región se mantiene en una situación intermedia en cuanto a tasa de cierre de negocios respecto al resto de CCAA. La gran mayoría de estos cierres se han debido a la falta de rentabilidad de los negocios, en torno al 64%, hecho que hace más relevante la necesidad de apostar por iniciativas de mayor calidad, lo que debe ser acompañado con una mayor capacidad y habilidad para la gestión empresarial de los futuros empresarios. En este sentido, los expertos consideran que los extremeños son los que cuentan con mejores habilidades y conocimientos para la creación de una empresa de todas las Comunidades Autónomas.

En cuanto a algunas de las características que mejor definen a las empresas que se crean en Extremadura, es que son poco tecnológicas, crean pocos o ningún puestos de trabajo y no exportan ni se expanden demasiado, situándose principalmente en subsectores como la hostelería, restauración y la venta al detalle.

En estos últimos años, las inversiones empresariales han empezado a ser menos ambiciosas, aspecto que afecta directamente a la calidad de las iniciativas, ya que esto provoca que se planteen como inversiones de subsistencia en su mayoría, con pocas expectativas de crecimiento y de generación de empleo. Sin embargo, el emprendedor rural apuesta por iniciativas más ambiciosas, contando, además, con una mayor capacidad de financiación con recursos propios, aunque desde que comenzó la crisis vienen necesitando mayor inversión que antes para la puesta en marcha nuevos negocios y tienen menor capacidad para cubrir la inversión necesaria. El papel de familiares y amigos ha sido fundamental en los últimos años para poder cubrir las necesidades financieras para el inicio de las nuevas empresas. Esto no deja de ser un tipo de financiación alternativa mediante pequeñas aportaciones de personas cercanas al emprendedor que podría ser ampliada al resto de la sociedad mediante un mayor uso de las plataformas de “crowdfunding” existentes en la actualidad.

Una paradoja interesante es que a más del 70% de la población no le interesa una sociedad competitiva, un rasgo que en el ámbito empresarial se considera positivo. En este sentido, el plan estratégico del CEEI Extremadura irá más en línea con los intereses de la sociedad, ya que uno de los pilares fundamentales será la creación de una comunidad que interactúe y colabore, lo que se espera provoque una mayor estabilidad de las iniciativas creadas en el entrono del CEEI Extremadura debido a una mejor reparto del riesgo y un aumento en la identificación de oportunidades debido a ese trabajo común entre los miembros de ese ecosistema emprendedor.

En relación a la disponibilidad de infraestructuras en la región, recurso fundamental para el desarrollo empresarial, además de contar con una cantidad importante de centros y unidades dedicadas a la I+D en áreas estratégicas para la región, hay que destacar el gran avance sufrido en los últimos años en el desarrollo de infraestructuras físicas y el alcance de las tecnologías de comunicación en zonas rurales, lo que ha permitido que pasen a ser consideradas como zonas muy competitivas para el desarrollo de iniciativas empresariales.

Un factor fundamental que afecta a la calidad de las iniciativas empresariales es el grado de importancia que se le da a la innovación a la hora de desarrollar la actividad empresarial. Como se puede ver en el gráfico 2, España se encuentra entre los países cuya economía se basa en la innovación (final de la curva), junto con la mayoría de países desarrollados en los que el nivel emprendedor está más basado en el aprovechamiento de oportunidades que en las necesidades, lo que repercute directamente en el nivel de renta de la sociedad. Es decir, la

innovación es la herramienta para que la economía se base más en la producción de bienes y servicios mediante métodos más avanzados y, por tanto, más competitivos que el de otras naciones. Una buena forma de medir esa importancia que se le da a la innovación en un territorio concreto, es a través de la capacidad de absorción de fondos para el desarrollo de proyectos de I+D, por ejemplo, a nivel europeo. Como se puede observar en el siguiente gráfico del año 2012, aunque Extremadura ha mejorado su participación en el VII PM respecto al VIPM, su capacidad de absorción de fondos europeos respecto al gasto de I+D es la más baja de España.

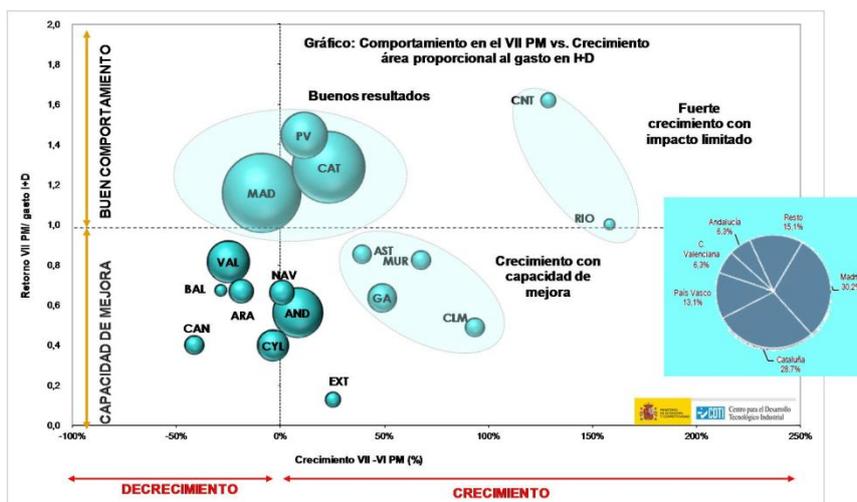


Gráfico 6: Comportamiento de las CCAA en el Programa Marco. CDTI

Si se analizan los resultados provisionales de la participación de España en el VII PM (2007-2013) publicados por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)¹, se ve con claridad que el Programa Marco es una de las principales fuentes de financiación para proyectos de I+D del país, en el que se ocupa la quinta posición en el ranking de países en cuanto al retorno obtenido en el último periodo. Además, el liderazgo en proyecto por parte de entidades españolas ha aumentado más de 4 puntos porcentuales respecto a la VI edición del programa, lo que supone una mejora en el posicionamiento estratégico del país. Sin embargo, entre estos datos provisionales, Extremadura sigue apareciendo como la comunidad con un menor impacto sobre el retorno total conseguido en el Programa, con únicamente un 0,2%, mientras que Madrid ha sido la que mejores resultados ha obtenido con un 29,7%. El resto de comunidades consideradas, al igual que Extremadura, de convergencia en ese periodo han obtenido los siguientes valores: Andalucía (6,1%), Galicia (2,6%) y Castilla-La Mancha (0,8%).

¹ http://www.cdti.es/recursos/doc/47917_111111112013193558.pdf

Con estos datos, queda patente que uno de las prioridades debe ser la de la incentivación de la participación de las empresas extremeñas en programas de financiación de la innovación en todos los ámbito, pero en especial en el ámbito europeo, donde se contará con una mayor cantidad de fondos para el próximo periodo 2014-2020, y en el que Extremadura tendrá una consideración especial respecto al resto de regiones españolas por ser la única que seguirá siendo objetivo prioritario para la Comisión Europea debido a las bajas rentas respecto a la media europea.

A continuación se presentan los resultados más destacados en formato DAFO tanto del diagnóstico expuesto en este documento como de otros aspectos externos que pueden afectar a la actividad emprendedora y empresarial de la región, y que se tendrán muy en consideración para la implementación del Plan Estratégico del CEEI Extremadura:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura emprendedora e innovadora poco desarrollada en la región. 2. Existe un elevado miedo al fracaso en la puesta en marcha de iniciativas empresariales. 3. Escasa densidad de población. 4. Descoordinación de los servicios al emprendedor. 5. Tasa de desempleo superior a la media nacional, lo que provoca la aparición de iniciativas emprendedoras de baja calidad. 6. La TEA en Extremadura se ha reducido en el último año. 7. El peso relativo de la actividad emprendedor por necesidad ha aumentado en Extremadura. 8. El emprendimiento femenino se ha visto afectado en mayor medida en Extremadura 9. Las empresas creadas son poco tecnológicas, crean pocos o ningún puestos de trabajo y no exportan ni se expanden demasiado. 10. Baja participación de empresas en programas nacionales y europeos de I+D+i. 11. Escasa financiación privada a la I+D+i. 12. Escasa comercialización de la I+D 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuga de personal cualificado debido a las mejores condiciones laborales de otras regiones. 2. Alta destrucción de masa empresarial tras la crisis. 3. Pérdida de capital local tras la crisis. 4. Retardo del efecto de la recuperación económica sobre el bienestar de la sociedad. 5. Disminución de la financiación pública a la I+D+i. 6. Incremento de la escasez de materias primas. 7. Aumento del calentamiento global. 8. Envejecimiento y baja densidad de la población y creciente pérdida de habitantes, sobre todo en zonas rurales. 9. Aumento del precio de la energía y dependencia de terceros países para el suministro de combustibles fósiles. 10. Alta competencia de otras regiones en la atracción de inversiones en I+D+i. 11. Pobre imagen en el exterior de Extremadura como espacio para la innovación. 12. Alta dependencia de la administración

<p>desarrollada en la región.</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Bajos niveles de cooperación entre empresas. 14. Escaso desarrollo de tecnología propia. 15. Industria poco desarrollada y muy atomizada. 16. Escasas áreas urbanas. Excesiva ruralidad. 17. Tardanza en la creación del CEEI. 18. Aislamiento en términos de infraestructuras de transporte. 	<p>pública como cliente, en comparación con otras regiones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Alta competitividad de otras regiones, a lo que se une el impulso tomado por las economías emergentes. 14. Dificultad de gestión de un CEEI distribuido y con un contexto institucional tan amplio. 15. Dificultad de reconocimiento del papel del CEEI en un contexto en que el emprendimiento se aborda desde hace tiempo por múltiples instituciones y puntos de vista.
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Según los expertos, los extremeños cuentan con habilidades y conocimiento altos para la creación de empresas. 2. Amplitud de los servicios al emprendedor existentes en la región. 3. Existencia de incipiente comunidad de emprendedores muy participativa. 4. Gran competitividad en zonas rurales debido al desarrollo de infraestructuras de los últimos años. 5. Potente red de centros científico-tecnológicos. Calidad de la Universidad en Formación e Investigación. 6. Calidad y uso intensivo de la tecnología en la prestación de los servicios públicos. 7. Gran potencial en el desarrollo de empresas relacionadas con sectores de rápido crecimiento: energías limpias, agroalimentación, salud y TIC. 8. Condiciones para el desarrollo y validación de tecnologías relacionadas con la dispersión. 9. Grandes posibilidades para el desarrollo de negocios relacionados con el patrimonio cultural y natural. 10. Territorio ideal para el desarrollo de modelos de negocio basados en la conexión de lo rural con lo urbano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extremadura será la única región española de convergencia en el próximo periodo 2014-2020. 2. Líneas estratégicas europeas: tecnologías avanzadas de fabricación limpia, tecnologías facilitadoras clave, bioproductos, industria sostenible (construcción y materias primas), vehículos limpios y redes inteligentes. 3. Estrategia de Especialización Inteligente consensuada y generadora de oportunidades de emprendimiento e innovación. 4. Tendencias mundiales: abierto, distribuido, amigable, ágil, verde están alineadas con los condicionantes de Extremadura. 5. Auge de la cultura del emprendimiento y de la innovación. 6. Buen momento para la creación de empresas vinculadas a la tecnología. 7. Posicionamiento estratégico para alcanzar mercados del atlántico sur. 8. Posición estratégica como Nearshore, para la atracción de inversiones a Extremadura para desarrollo software. 9. Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación. 10. Europa y el contexto internacional está

<p>11. Fuertes vínculos con Portugal, lo que favorece la conexión con Iberoamérica y algunos países lusófonos de África.</p>	<p>primando otras formas de innovación como acciones de RSE, Innovación Social y de inclusión.</p>
<p>12. Relación histórica y cultural con Latinoamérica y Norte de África que facilita el acceso a sus mercados.</p>	<p>11. Innovación abierta de grandes empresas RSC orientada a emprendimiento innovador.</p>
<p>13. CEEI creado sobre un amplio consenso institucional.</p>	<p>12. Incorporación a las redes nacional ANCES y europea EBN que atesoran amplia experiencia en materia de emprendimiento e innovación.</p>
<p>14. Amplia experiencia del equipo técnico en desarrollo territorial basado en el emprendimiento y la innovación en el contexto europeo.</p>	<p>13. Potencial demostrador de las peculiaridades del CEEI Extremadura</p>

A continuación se plantean algunas recomendaciones para el desarrollo de un ecosistema emprendedor de mayor calidad en Extremadura:

- 
 Asegurar el apoyo financiero a las nuevas empresas. Potenciar capital riesgo en áreas estratégicas, la financiación alternativa mediante microcréditos, financiación colectiva, fondos éticos, etc.
- 
 Establecer y mejorar las políticas de apoyo a la creación de empresas (servicios avanzados, medidas fiscales, potenciar el emprendimiento de calidad con alto potencial de desarrollo y crecimiento, apoyo al emprendimiento joven, identificación del potencial de la actividad emprendedora extranjera, programas centrados en las mujeres, programas para animar a universitarios a poner en marcha empresas en zonas rurales, promover redes de empresarios y ciudadanos para el intercambio de conocimiento)
- 
 Actuar más sobre la educación y formación emprendedora, sobre todo a niveles de primaria y secundaria.
- 
 Mejorar la transferencia de la I+D universidad hacia las empresa.
- 
 Mejorar las normas sociales y culturales para estimular la creatividad, la innovación, el esfuerzo personal, la asunción del riesgo empresarial, la autosuficiencia, la autonomía y la iniciativa personal en la sociedad en general.
- 
 Implicar más a la Universidad, los innovadores y los líderes locales, tres pilares fundamentales para crear entornos favorables al emprendimiento y la innovación
- 
 Impulsar la utilización de tecnología avanzada en general, prestando especial atención a las empresas rurales, donde su uso es menor.
- 
 Impulsar la participación en proyectos europeos con impacto en la competitividad empresarial.

3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del CEEI Extremadura

El diagnóstico anterior lleva a la identificación de la MISIÓN del CEEI Extremadura:

“contribuir al desarrollo integral del territorio extremeño a través del fomento de la cultura del emprendimiento y la prestación de servicios de alta calidad a las personas emprendedoras y a las pymes innovadoras, independientemente del lugar en el que realicen su actividad”

Se espera que el cumplimiento de esta misión permita situar a Extremadura en el panorama internacional en cuanto al desarrollo de un ecosistema de emprendimiento de calidad basado en la alta capacidad de conexión de una comunidad muy distribuida sobre un amplio territorio, aprovechando estas conexiones para la identificación de oportunidades de negocio.

Así, la VISIÓN del CEEI Extremadura, en un plazo no superior a dos años, es la siguiente:

“un modelo de fomento y de gestión del emprendimiento y la innovación en la pyme basado en la cooperación inter-institucional, la innovación en la prestación de servicios, la gestión distribuida y la generación de una comunidad proactiva e interactiva en torno al fenómeno emprendedor que constituya un referente europeo”

Para el despliegue de la Misión, así como el alcance de la Visión planteada, será necesario el desarrollo de acciones enmarcadas en 4 ejes estratégicos o líneas de trabajo, en torno a los cuales girará el Plan Estratégico del CEEI Extremadura y definirán al mismo. Estos ejes son:

- **Comunidad:** formada por una red de centros distribuidos por todo el territorio extremeño, y en la que desarrollarán las siguientes acciones:
 - Generación de identidad en las personas que, con diferentes perfiles, están relacionados con la iniciativa emprendedora y la gestión avanzada de la pyme en Extremadura.
 - Comunicación, información, formación y oferta de servicios centralizada.
 - Creación y promoción de espacios reales y virtuales de alojamiento e interrelación.

- **Excelencia:** responsable del estándar de calidad, cadena de valor del emprendimiento y la coordinación transferencia, y en la que se desarrollarán las siguientes acciones:

- Obtención y administración de la marca de calidad BIC que otorga la EBN.
- Oferta de servicios de alto valor añadido para la iniciativa emprendedora más innovadora.
- Innovación y creatividad en la prestación de servicios. “Entrepreneurship Lab”
- Formación y asistencia técnica a los técnicos de emprendimiento de los centros territoriales.

● **Especialización**, responsable de mantener la coherencia con las estrategias regionales y con los diferentes planes de desarrollo territorial, tanto de la Junta como de las diputaciones, y para lo que se desarrollarán las siguientes acciones:

- Velar por orientar la actividad emprendedora e innovadora hacia la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura y la Agenda Digital, poniendo en marcha algunas de las medidas recogidas en la misma relacionadas con estas áreas.
- Propiciar, mediante una activa labor de agencia, la relación entre las “empresas de innovación” y las “empresas innovadoras”; y de ambas con los centros generadores de conocimiento del SECTI.
- Especial atención al emprendimiento en las áreas de especialización de Extremadura y en las actividades que mayor impacto puedan tener sobre el incremento de competitividad del tejido preexistente, mediante actividades sectorializadas y formación especializada de los técnicos.

● **Internacionalización**, línea responsable de la generación de proyectos europeos con socios internacionales y alianzas con la RSC de las Corporaciones con estrategias de innovación abierta o preocupación por el emprendimiento y la innovación. Para ello se desarrollarán acciones como:

- Lograr la condición de socios de pleno derecho en las redes ANCES y EBN y desempeñar un papel activo en las mismas.
- Impulsar la participación en proyectos europeos relacionados con emprendimiento e innovación en la pyme (al menos dos proyectos).
- Apoyar al resto de entidades vinculadas al CEEI Extremadura y a las empresas en la participación en proyectos europeos.
- Propiciar el patrocinio y la colaboración entre CEEI Extremadura y programas privados internacionales de emprendimiento e innovación.

El despliegue de estos cuatro ejes estratégicos permitirá alcanzar el objetivo general, que a su vez puede desglosarse en una serie de objetivos estratégicos o específicos más concretos que permitirán, además tener una idea más clara de cómo se desarrollará la Misión, realizar un seguimiento y evaluación del impacto que están teniendo las acciones desarrolladas en el marco del CEEI Extremadura sobre la región:

OE1 - Conexión entre emprendimiento e innovación en la pyme y desarrollo territorial.

OE2 - Coordinación entre las diferentes instituciones y entidades que fomentan el emprendimiento y apoyan la innovación en Extremadura.

OE3 - Dinamización de una comunidad interactiva y proactiva entorno al emprendimiento y la innovación en la pyme en Extremadura.

OE4 - Contribución a la mejora de la calidad de los servicios de apoyo al emprendimiento y la innovación en todo el territorio, lo que se traducirá en la obtención y mantenimiento del Certificado de Calidad BIC.

OE5 - Innovación en metodologías de fomento de la iniciativa emprendedora y en políticas públicas basadas en el emprendimiento.

OE6 - Conexión del ecosistema emprendedor extremeño con redes nacionales e internacionales.

OE7 - Contribuir al emprendimiento de calidad, es decir, con capacidad de impacto sobre el tejido empresarial preexistente y generador de riqueza, empleo y bienestar.

OE8 - Incrementar el carácter innovador de la pyme extremeña mediante metodologías orientadas a la innovación abierta, ágil y amigable.

OE9 - Contribuir a la atracción de talento y de iniciativas emprendedoras innovadoras a Extremadura.

OE10 - Contribuir al incremento de la participación de los diferentes agentes del ecosistema emprendedor extremeño en proyectos europeos.

4 Funcionamiento del CEEI Extremadura

Los 4 ejes estratégicos planteados anteriormente funcionarán sobre tres ámbitos de actuación, cada uno de los cuales contemplarán unos tipos de acciones concretas, que en su conjunto permitirán definir el catálogo de productos y servicios que el CEEI Extremadura ofrece a los emprendedores y pymes de la región, así como a las entidades miembro y asociadas. Estos ámbitos son:

- **Espacios:** en este ámbito se desarrollarán todas aquellas actuaciones relacionadas con el correcto funcionamiento de las infraestructuras físicas que se pondrán a disposición de emprendedores y empresas para su incubación y desarrollo. Entre esas actuaciones destacan:
 - Diseño y puesta en marcha de las infraestructuras de los diferentes nodos que conforman la red del CEEI Extremadura.
 - Promoción interna y externa de estos espacios para la atracción de emprendedores y empresas a los mismos.
 - Acciones para la dinamización de cada uno de los nodos de la red para alcanzar unos índices de actividad óptimos, impulsando la colaboración entre los mismos.
- **Relaciones:** en este ámbito se desarrollarán acciones enfocadas a aumentar el número de emprendedores y pymes innovadoras en la región (ecosistema emprendedor e innovador), a la vez de fomentar la colaboración entre los miembros de esa comunidad como principio básico para la identificación de oportunidades de negocio de calidad. Para ello, entre las actuaciones a desarrollar, destacan:
 - La creación de una identidad que permita diferenciar la comunidad de emprendedores y pymes apoyada por el CEEI Extremadura de otros ecosistemas.
 - El establecimiento de un método avanzado que permita una comunicación fluida y efectiva entre los miembros de la comunidad.
 - Desarrollo de herramientas y procesos que permitan una interconexión constante tanto entre los miembros del CEEI como con otros ecosistemas.
- **Servicios:** en este ámbito se definirán los servicios que se prestarán a los miembros de la comunidad del CEEI Extremadura, tanto entidades gestoras como emprendedores y pymes innovadoras. Estos servicios, que ya fueron planteados en el apartado 1.1,

cumplirán con altos estándares de calidad, se basarán en la innovación como elemento básico para el crecimiento empresarial y tendrán un gran impacto en el desarrollo de un ecosistema emprendedor e innovador referente a escala global.

A su vez, sobre estos ámbitos se actuará según unos principios de actuación que serán los que definan el “ADN” del CEEI Extremadura, y que permitirán al centro generar un emprendimiento de calidad mediante una mejor coordinación tanto interna como con otras entidades externas, gracias al cumplimiento de unos indicadores de calidad prefijados por entidades de excelencia europea y basado en un alto grado de colaboración entre diferentes agentes. Estos principios son:

Colaboración

- Complementariedad con otras acciones ya activas en el territorio, basada en la eficiencia de recursos
- Entre los miembros de la red
- Con otras entidades fuera de la red
- Con otras redes

Calidad

- Requisitos marca BIC
- En todo el territorio
- Basada en formación y apoyo a los técnicos

Co-creación

- Gestión distribuida del conocimiento
- Con el usuario de los servicios
- Con los socios externos

4.1 Modelo de organización distribuida del CEEI Extremadura

Como ya se mencionó en los primeros apartados del documento, una de las peculiaridades que mejor define a la región es lo distribuido de sus recursos y ciudadanos. Además, en la era de las redes distribuidas no tendría mucho sentido concebir un proyecto que pretende coordinar todos los esfuerzos que en materia de emprendimiento se realicen en Extremadura, sin contar con esta nueva filosofía de trabajo.

El CEEI Extremadura nace paralelo al paradigma de lo distribuido como una nueva filosofía de trabajo y de economía. En la coordinación distribuida todos los nodos de una misma organización se conectan entre sí, por lo tanto la generación de sinergias y el valor añadido de

la red es superior al de las redes centralizadas o descentralizadas. La economía de pares (P2P) permite a todos los miembros de la red aprovecharse de las capacidades y el valor añadido de todos los miembros de la organización.

La **Comunidad** es parte esencial de la propuesta de trabajo que lleva consigo este CEEI, trabajar con la comunidad que está pegada al territorio ayuda a la consecución de los objetivos misionales con los que parte este Centro Europeo de Empresas Innovadoras, combinar el conocimiento de las empresas de innovación con aquellas que son potencialmente innovadoras deriva en un complemento altamente satisfactorio para lograr objetivos, productos y procesos innovadores.

La economía P2P o de igual a igual es un cambio de paradigma en la manera de organizarnos, compartir, producir e interactuar. Hablamos de un nuevo modelo socioeconómico en red, distribuido, basado en las relaciones entre pares, desde lo común, libre y abierto; características estas que sustentan los principales pilares de este CEEI distribuido, una estructura que pretende generar unos productos y servicios de innovación basados en lo que denominamos triple A:

- 🌀 **Ágil:** en cuanto a la forma de afrontar el proceso innovador. En la cultura de la producción distribuida todo proceso pasa por una economía del conocimiento que vertebré una pluralidad de actores que transitan por los espacios de la academia, la fábrica, el mercado o las finanzas orientada hacia el prototipado de productos y servicios de alto valor añadido.
- 🌀 **Abierto:** la filosofía de trabajo abierta fomenta el intercambio de relaciones entre los miembros de la red y de estos con el exterior. El intercambio de conocimiento ayuda a la aceleración de ideas y al aprovechamiento colectivo de recursos.
- 🌀 **Amigable:** una innovación sencilla, de rápida adaptación y realizada con pocos recursos pero con alto índice de impacto.

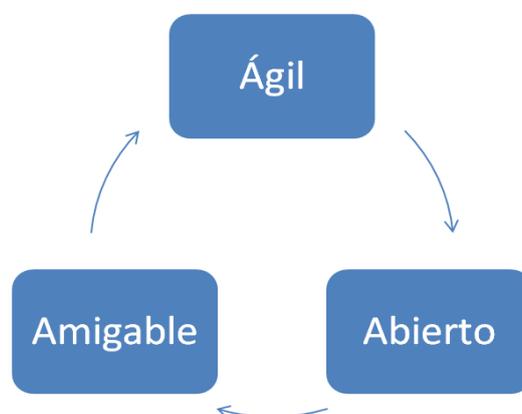


Figura 2: Modelo de innovación aplicado a la PYME extremeña a través del CEEI Extremadura

La organización distribuida que se plantea para el CEEI Extremadura se asemeja a la imagen de la red distribuida.

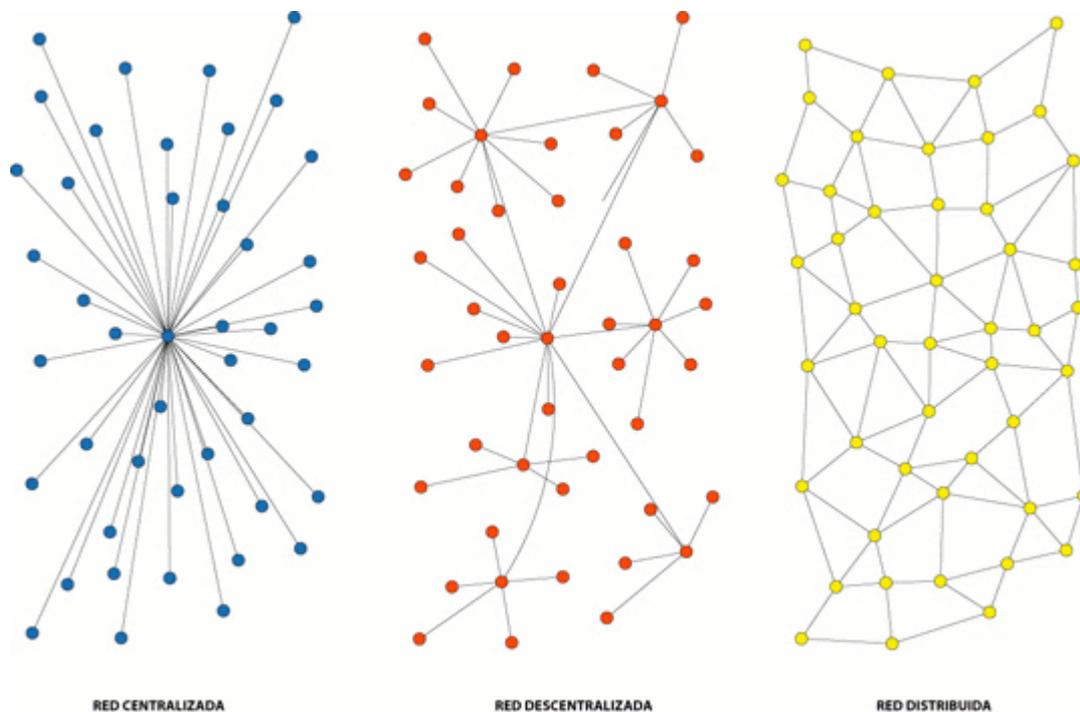


Figura 3: Redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas

Una estructura repartida por el territorio regional con diferentes puntos neurálgicos compartiendo la misma metodología de trabajo, los mismos recursos y sobre todo aportando los mismos servicios avanzados al tejido productivo de la región.

Los ecosistemas de emprendimiento potencian su rendimiento si funcionan como un ecosistema digital real, auto organizando sus flujos y aprovechando sinergias entre todos los miembros de la red distribuida.

La singularidad del territorio de Extremadura, hace necesario la creación de estructuras de organización de esta naturaleza. El reto de llegar al territorio se hace más complicado en regiones dispersamente pobladas, atajar este problema desde una estructura distribuida es una solución rápida y poco costosa.

Desde las diferentes instituciones que componen el CEEI Extremadura se pretende generar sinergias entre los diferentes proyectos instalados en los territorios. Compartir metodologías y recursos ayudarán a llegar de forma más equilibrada al territorio, rompiendo así las desigualdades que modelos centralizados generan.

Apostar por una innovación de calidad es el principal objetivo del CEEI Extremadura, coordinar la actividad emprendedora más innovadora de la región es su cometido, para esta labor se generará una comunidad de alto valor añadido entre los diferentes agentes involucrados en el emprendimiento, una organización sistémica que canalice los flujos de trabajo y la información tanto al interior de la red como al exterior. Generar una masa crítica de alto valor añadido es fundamental para incentivar la creación de emprendimiento innovador en la región, generar un ecosistema de emprendimiento innovador en el que se asiente la red distribuida que el CEEI Extremadura va a generar.

Desde el CEEI Extremadura se propone un modelo de desarrollo y organización cooperativo y colaborativo para todos los actores que forman parte de este proyecto, una organización que fomenta la proactividad y la generación de sinergias entre todos los miembros. Desde el punto de vista tecnológico el modelo organizacional se apoya en una plataforma tecnológica que genera un ecosistema digital, un software que facilita la integración de diferentes sistemas informáticos, que posibilita conectarse a múltiples proveedores de información y contenidos e incluso selecciona cual es el mejor proveedor dentro de su cadena de valor, generando una ventaja competitiva a los usuarios del ecosistema y aportando un alto valor añadido en la innovación y el emprendimiento que se generará en este ecosistema.

No hay ningún punto centralizado, ni técnico ni organizativo. Esta característica es propia de la infraestructura “peer to peer” (P2P) basada en ser capaz de adaptarse espontáneamente y de forma totalmente distribuida, lo que permite generar aplicaciones y respuestas adaptadas a las necesidades locales y a una gran diversidad de sectores productivos. Estos ecosistemas actúan como un instrumento para el desarrollo endógeno, libre y abierto.

La propuesta organizativa del CEEI Extremadura cuenta con esta filosofía de trabajo, los flujos de información son multidireccionales, la periferia puede ser tan importante como el centro a la hora de generar emprendimiento innovador de calidad. Todo el territorio de la región está cubierto por el CEEI con sus nodos-satélites por toda Extremadura, por lo tanto se genera una red distribuida capaz de atender las necesidades de los emprendedores y empresas innovadoras de toda la región.

Desde el punto de vista informacional, la plataforma tecnológica en la que se estructura el CEEI Extremadura cuenta con diferentes funcionalidades, de cara al exterior generará diferentes repositorios de información y una red social en la que podrán interactuar los diferentes usuarios del CEEI Extremadura. De cara al interior cuenta con una intranet que servirá tanto de herramienta de gestión interna como de comunicación, evaluación y seguimiento de los proyectos innovadores que albergue el CEEI Extremadura.

La proyección tanto de estructura como de alcance del CEEI Extremadura está integrada con todas las entidades y políticas de emprendimiento e innovación de la región, está previsto conectar

la el ecosistema digital a los diferentes portales y organismos de la región para que sirva de elemento centralizador y catalizador de todos los esfuerzos regionales dirigidos a las empresas de innovación y a las empresas potencialmente innovadoras

La conexión de este ecosistema a nivel nacional e internacionalmente está contemplada mediante diferentes mecanismos como son las redes de intercambio, los espacios de colaboración en red y el mapeo de alternativas de financiación para proyectos innovadores.

El concepto de comunidad no solo se circunscribe a los emprendedores, los técnicos de apoyo al emprendimiento (TAE) forman parte de este ecosistema, los beneficios del trabajo en red también repercutirán en su formación y el proceso continuo de aprendizaje permanente al que estarán expuesto debido al intercambio de experiencias y *know how*. La gestión de la capacitación de estos agentes, unida a la escucha activa de los emprendedores, genera una comunidad de conocimiento vivo en permanente iteración contribuyendo así al organismo distribuido sobre emprendimiento e innovación en la pyme que se genera y repercutiendo en todo el territorio. Como ya se comentó, hay que tener en cuenta que la población de Extremadura es dispersa y eminentemente rural, por lo tanto este tipo de estrategias aseguran que los conocimientos lleguen a todos los nodos-satélites de la organización. El desarrollo territorial basado en el emprendimiento y la competitividad es, en definitiva, el valor añadido que pretende generar este CEEI, un emprendimiento de calidad que tiene un alto impacto sobre el tejido socio económico preexistente y por esto es por lo que entendemos que la innovación ágil, abierta y amigable es la que mejor contribuye a la competitividad de la pyme a corto plazo en territorios como el de Extremadura.

La plataforma-ecosistema que representa al CEEI Extremadura será un observatorio en constante evolución que permitirá adoptar las metodologías y fórmulas de innovación más adecuadas para las empresas de la región.

4.2 La especialización como elemento básico para el posicionamiento internacional

El crecimiento de una región se basa en la habilidad que tienen las empresas para introducir nuevos productos, servicios y/o soluciones en el mercado. Para conseguir esto, las empresas pueden tanto innovar como mejorar su competitividad. En cuanto a la parte de innovación, la Comisión Europea ha establecido la necesidad de que todas las regiones y naciones diseñen sus propias Estrategias de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente (RIS3) si quieren ser beneficiarias de los fondos destinados a las Políticas de Cohesión en el periodo 2014-2020. La escasez de recursos está marcando cada vez más la capacidad de desarrollo de los territorios, por ello la Comisión ha considerado vital para la futura competitividad de

Europa que las regiones focalicen sus esfuerzos en aquellas áreas o campos en los que consideran tienen más posibilidades para ser competitivos a nivel internacional, con el fin de impulsarlos mediante una apuesta intensa en la investigación e innovación, y con ello posicionarse de forma ventajosa en mercados globales.

Considerando, además, la importancia de las PYMEs en la economía de la Unión Europea, en la que ocupan más de un 98% de todos los negocios y cubren en torno a 2/3 de los empleos, generando, además, casi el 60% del valor añadido bruto, y que únicamente el 25% de ellas están activas internacionalmente, las medidas dirigidas a las PYMEs y a su internacionalización se consideran uno de los pilares más importantes de las nuevas estrategias en todos los ámbitos. Tanto es así que en el marco del nuevo gran programa para la financiación de proyectos de investigación e innovación de las áreas prioritarias en el contexto europeo, Horizon 2020, al menos el 20% del presupuesto de los Retos Sociales y el Liderazgo en Tecnologías Industriales y Facilitadoras deberá ser absorbido por PYMEs, lo que representa alrededor de 7.600 M€.

Estas estrategias deben, por tanto, asegurar la puesta en marcha de políticas que permitan a los empresarios afrontar los cambios estructurales definidos en las mismas a través, por ejemplo, de la conversión de modelos de negocio tradicionales en otros nuevos; la modernización de los procesos existentes mediante la incorporación de tecnología avanzada, nuevo conocimiento o la innovación en servicios; o la diversificación del catálogo de productos o de los mercados mediante la internacionalización, entre otros.

El CEEI Extremadura será una pieza clave en la implementación de la RIS3 en Extremadura. Desde el centro se trabajará para la orientación de las iniciativas emprendedoras que surjan, así como de los procesos de innovación de las pymes, hacia aquellas áreas identificadas como estratégicas en el proceso de definición de de la Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de Extremadura, concretamente la Agroalimentación, Salud, Energía Limpia, Turismo y TIC, así como hacia aquellos dominios tecnológicos considerados claves para el impulso de esas áreas, como son la Agronomía, Biología y Ecología; Ecodiseño y Nuevos Materiales; Química, Bioquímica y Biotecnología; Ingeniería de Software y Computadores; y Electrónica y Automática.

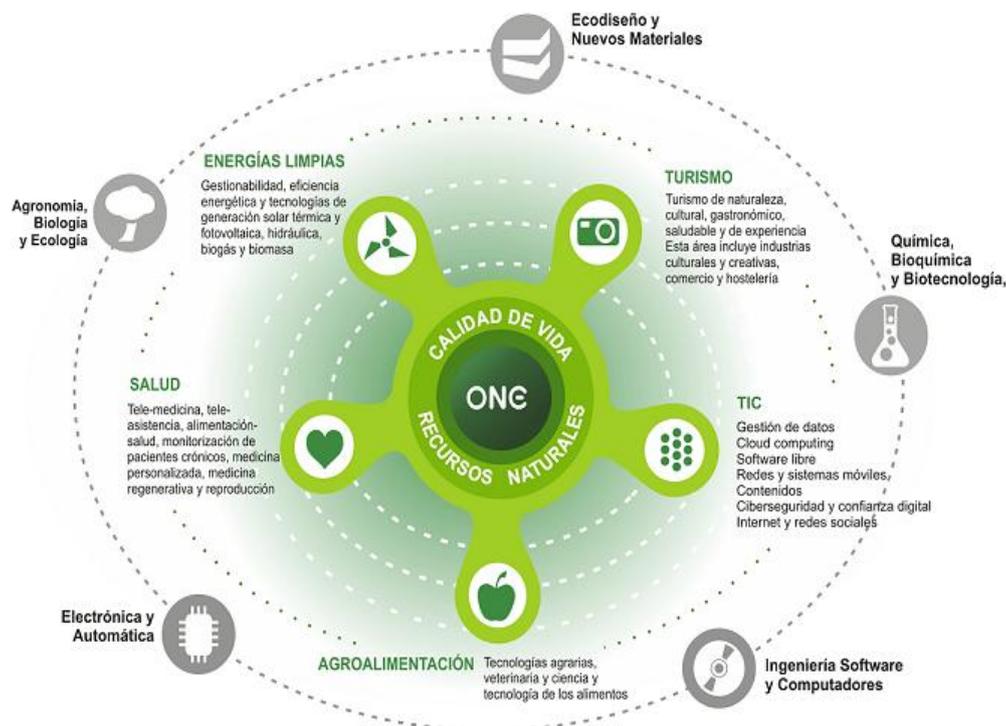


Figura 4: Patrón de Especialización de Extremadura

Ello requerirá un amplio conocimiento por parte del personal involucrado en la prestación de servicios del CEEI Extremadura sobre estas áreas y dominios, y de otros asuntos básicos para el crecimiento de las iniciativas empresariales, como son el acceso a la financiación, información sobre los mercados, herramientas para la búsqueda de socios fiables y personal especializado, así como mecanismos para el posicionamiento internacional de las empresas.

Por otro lado, se llevarán a cabo acciones para involucrar a la Comunidad del CEEI Extremadura en los procesos de descubrimiento emprendedor que se desarrollarán en el marco de la Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de Extremadura, para la identificación de aquellos proyectos estratégicos así como aquellos socios comprometidos con el desarrollo de los mismos, que servirán de base para el desarrollo socioeconómico de la región en los próximos años.

Además, en coordinación con cada uno de los socios miembros del CEEI, se desarrollará la labor de difundir e integración cada una de sus estrategias particulares en los procesos misionales del CEEI Extremadura.

Esta especialización de las iniciativas apoyadas desde el CEEI Extremadura permitirá alinear los resultados obtenidos con aquellas líneas prioritarias planteadas en las estrategias europeas, así como en las áreas que serán objeto de los diferentes programas de financiación e interés de las principales redes internacionales, facilitando su acomodación en el ámbito internacional.

4.2.1 Posicionamiento estratégico mediante la participación en proyectos y redes de ámbito internacional.

Como ya se comentó en el capítulo de diagnóstico, una de las principales barreras identificadas por los emprendedores y las empresas nuevas es la falta de financiación. Además, uno de los principales retos a los que se enfrentan las regiones en el desarrollo de sus estrategias es el de hacer un mejor uso de los fondos de los que se disponga, y para ello la Comisión exige una complementación perfecta entre fondos privados, fondos propios de la región y fondos procedentes de Europa.

Además, como también se ha expuesto anteriormente, la especialización de las nuevas iniciativas empresariales permitirá un mejor alineamiento para la participación en proyectos europeos, lo que se traducirá en una mayor atracción de fondos a la región, un mayor conocimiento de las empresas sobre tecnologías que van a poder utilizarse en el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios, un mayor reconocimiento en el ámbito tecnológico, así como un mejor conectividad internacional de las empresas extremeñas, lo que les permitirá crear alianzas estratégicas en sus propias cadenas de valor, poseer un mayor conocimiento sobre mercados globales y/o acceder a centros de conocimiento de referencia.

Por ello, uno de los objetivos estratégicos del CEEI Extremadura es el de impulsar la participación de las empresas extremeñas en programas europeos para su mejora competitiva, para lo que se realizará un seguimiento exhaustivo de las convocatorias de los principales programas, como son el Horizon 2020 y COSME, las de otras iniciativas gestionadas directamente por la industria como las JTI's (Iniciativas Tecnológicas Conjuntas,) o gestionadas por los países como Eurostar 2, las JPI's (Iniciativas de Programación Conjunta) o ERANETS, así como de entidades gestoras de este tipo de fondos como son el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología y el Banco Europeo de Inversiones. Entre los diferentes instrumentos de soporte a las PYMEs, en el periodo 2014-2020 tendrá especial importancia el nuevo Instrumento PYME, diseñado para el impulso de las pequeñas y medianas empresas europeas mediante acciones de apoyo, financiero y no financiero, que abarcan todo el ciclo de la innovación, desde la concepción de la idea hasta su puesta en el mercado.

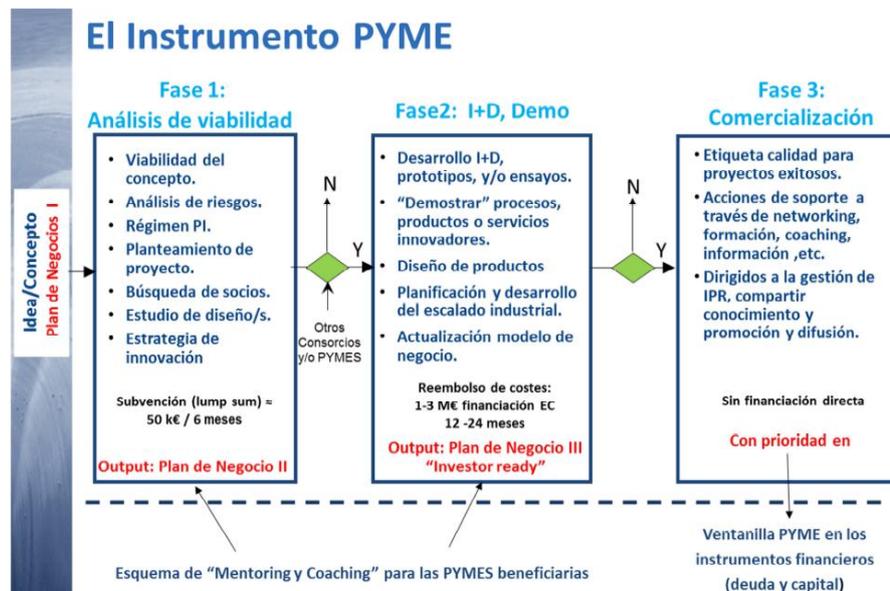


Figura 5: Esquema de funcionamiento del Instrumento PYME. Fuente: CDTI

Como ya se comentó anteriormente, estos fondos deben ser complementados con otros existentes, por lo que no se descuidarán los programas de ayudas regionales, como los del VPRI o Avante, así como los nacionales gestionados por entidades como el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y Enisa, así como otros programas del Plan Nacional.

Como apoyo a los fondos anteriores, las PYMEs contarán con ventanas para el acceso a financiación de riesgo, y en las que contará con intermediarios financieros a los que les podrán solicitar bien capital, bien garantías o contragarantías a través de los fondos del Horizonte 2020 para los proyectos de I+D. Además, estas ventanas también estarán disponibles a través del programa COSME para proyectos de expansión empresarial. La Comisión invertirá alrededor de 3.500 M€ (2.500 M€ de H2020 y unos 1.000 M€ de COSME), que serán implementados por el Grupo del Banco Europeo de Inversiones (BEI, FEI) a través de los intermediarios antes mencionados.

Para acceder a este tipo de capital, las PYMEs deberán demostrar que tienen potencial innovador o que invierten en I+D (gasto en I+D según su balance, participación en proyectos, premios, patentes registradas, desgravaciones fiscales por I+D, etc.), aspecto en el que tendrá gran importancia el apoyo prestado desde el CEEI, basado en el aumento de la competitividad de las empresas mediante la innovación en el sentido más amplio de la palabra.

Además de la atracción de fondos, otro asunto de vital importancia para las empresas es el de contar con personal especializado. Desde el CEEI Extremadura se prestará apoyo a las empresas para la búsqueda del talento necesario para el desarrollo de sus actividades, a través de las redes de contactos y herramientas de los socios miembro, la colaboración con la Universidad y la utilización de las principales plataformas existentes, entre las que se encuentran las redes sociales. Además, se impulsará la participación de las empresas en programas de intercambio

internacional de personal, como el Marie Skłodowska Curie, que se desarrolla en el marco del Horizon 2020 bajo el pilar de Ciencia Excelente.

Tendrá una gran importancia en el posicionamiento internacional de las empresas la participación en las principales redes internacionales, como la Enterprise Europe Network (EEN), a la que pertenece uno de los socios principales del CEEI Extremadura, Fundecyt PCTEX, y desde la que se prestarán servicios de asesoramiento avanzados para el impulso de la participación de las PYMEs en proyectos de I+D europeos y la mejora competitiva de las empresas a través de la cooperación e internacionalización. Para el alineamiento de las propuestas que surjan de la comunidad del CEEI, se contará también con la labor prestada por la red de Puntos Nacionales de Contacto (PNC) dedicados a las PYMEs interesadas en el programa Horizon 2020.

Aunque la EEN representará un papel principal entre las iniciativas de apoyo a la innovación orientada al mercado en el próximo periodo 2014-2020, existen otras iniciativas internacionales que también deben considerarse a la hora de prestar apoyo para la mejora de la competitividad basada en la innovación. En este sentido, hay que destacar el IPR Helpdesk (<https://www.iprhelpdesk.eu/>) como servicio de apoyo personalizado y gratuito para la gestión de la propiedad intelectual de las empresas y los derechos con los que se cuenta; Europe INNOVA (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/support/europe-innova/index_en.htm), desde la que se desarrollan y testean nuevas herramientas de apoyo a la innovación con el fin de acelerar y mejorar los procesos, como la metodología IMP³rove; y PRO INNO Europe (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/support/pro-inno/index_en.htm) desde la que se han venido desarrollando numerosos estudios y análisis sobre las mejores prácticas en políticas de innovación y fomentando la cooperación entre responsables del desarrollo de estas políticas.

Además de los recursos nombrados, desde el CEEI Extremadura se hará un seguimiento exhaustivo de otros que vayan surgiendo de los programas de apoyo a la Innovación en PYMES, que según los programas de trabajo actuales estarán centrados en el desarrollo de medidas para mejorar el soporte prestado hasta el momento a las PYMES mediante el desarrollo de un ecosistema más apropiado para el impulso de la colaboración entre diferentes agentes con capacidades complementarias, y que de esta complementariedad surjan innovaciones más radicales.

También se pondrá especial atención a los resultados que vayan surgiendo de las Public Private Partnerships, que son grandes consorcios público-privados apoyados por el Horizon 2020, en los que la industria tiene un rol de liderazgo a la hora de definir las prioridades en investigación y los objetivos tecnológicos y sectoriales. Básicamente de cada una de las PPP existentes va surgiendo información sobre las hojas de ruta que deben seguir sectores concretos, sobre todo

centrada en Tecnologías Industriales Facilitadores. Las PPP en marcha hasta el momento se focalizan en áreas como Fábricas del Futuro, Eficiencia Energética en Edificación, Vehículos Verdes, Internet del Futuro, Procesos Industriales Sostenibles, Fotónica, Robótica y Computación de Alto Rendimiento. Como se puede observar, la mayoría de estas áreas guardan gran relación con el Patrón de Especialización Inteligente de Extremadura, por lo que los trabajos que de estos consorcios surjan, serán de gran importancia para la orientación de las nuevas iniciativas empresariales e industriales, así como de los procesos de innovación de las PYMES existentes, apoyadas desde el CEEI Extremadura. Por supuesto, además de en el seguimiento de los resultados, también se trabajará en las posibilidades de participación de entidades extremeñas en algunos de estos consorcios.

En el caso de los programas internacionales de apoyo al emprendimiento, desde el Programa para la Competitividad de las PYMEs (COSME) se irán poniendo en marcha diferentes acciones conjuntas a todos los niveles (europeo, nacional y local) para la mejora de la educación emprendedora, el entorno empresarial para la aparición y crecimiento de emprendedores y los modelos a seguir y superar por grupos de personas específicos (jóvenes, mujeres y seniors). Algunas de las iniciativas ya en marcha son:

- Red Europea de Mentores para Mujeres Emprendedoras: Toda mujer con una start-up de entre 2 y 4 años de vida puede acceder a asesoramiento y apoyo por parte de un tutor experto.
- Erasmus para jóvenes emprendedores: se trata de un programa de intercambio en el que jóvenes emprendedores se pueden beneficiar de estancias de 1 a 6 meses de duración con empresarios consagrados, con el fin de adquirir nuevas habilidades para la gestión de sus futuros negocios. La Fundación Fundecyt Parque Científico y Tecnológico de Extremadura y la Junta de Extremadura forman parte de la red de contactos del programa.

Tanto éstos como otros programas que vayan surgiendo en este campo, de gran importancia para el posicionamiento internacional de nuevas iniciativas empresariales, se pueden ir consultando en el siguiente enlace:

http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/supporting-entrepreneurs/index_en.htm

Por supuesto, en esta labor de posicionamiento internacional, tendrá una importancia máxima el apoyo con el que se contará desde la red nacional ANCES, y la europea EBN, a la que se prevé pertenecerá el CEEI Extremadura en el próximo año 2015, una vez obtenido el sello de calidad BIC. La pertenencia a estas redes supondrá una gran oportunidad para participar en los

proyectos internacionales más prometedores para el impulso de las iniciativas empresariales mediante la innovación y la internacionalización.

Algunas ideas ya identificadas para futuros proyectos a desarrollar el marco del CEEI Extremadura para la prestación de servicios a PYMEs y emprendedores pueden ser:

- Creación y/o implementación de nuevas metodologías para la gestión de la innovación, con especial atención a una innovación ágil, amigable y abierta.
- Impulso del concepto de “prosumers locales” en áreas estratégicas de la región, para involucrar a usuarios en el desarrollo de productos y poder testarlos en un entorno local antes de lanzarlos a mercados internacionales por parte de emprendedores y PYMEs.
- Nuevas dinámicas para la internacionalización de PYMEs.
- Acciones ágiles para el acercamiento de empresas y emprendedores con potenciales inversores y clientes.
- Profesionalización de la gestión de la innovación abierta en PYMEs.
- Medición de los inputs y outcomes de la innovación abierta en las PYMEs.
- Proyectos pilotos para el desarrollo de nuevas cadenas de valor industriales transectoriales.
- Nuevos modelos de emprendimiento social e hibridación entre empresa social y convencional para incremento del impacto social del emprendimiento.
- Intercambio de buenas prácticas con otros Centros Europeos de Empresas Innovadoras.
- Desarrollo y testeo de nuevos servicios para la asistencia a la colaboración online para la innovación.
- Metodologías y herramientas para el aumento de la capacidad de las PYMES para desarrollar nuevos productos y servicios orientados a las necesidades de los clientes en economías emergentes.
- Mejorar la capacidad de las PYMES para que usen el diseño como fuente para la innovación.
- Acciones para la identificación tanto en la Universidad como en la Industria de nuevas ideas de negocio.

- Proyecto para el pilotaje de indicadores alternativos y evaluación de su impacto de la actividad emprendedora en el bienestar de los ciudadanos.

4.3 Arquitectura de los procesos del CEEI Extremadura

Como ya se comentó en apartados anteriores, la gestión del CEEI Extremadura girará en torno a una plataforma tecnológica que integrará diferentes herramientas ya existentes para la prestación de servicios al emprendimiento y a la innovación en PYMES, y sobre la que se desarrollarán aquellos otros módulos complementarios para la puesta en marcha de todos los procesos que conforman el funcionamiento integral del CEEI Extremadura.

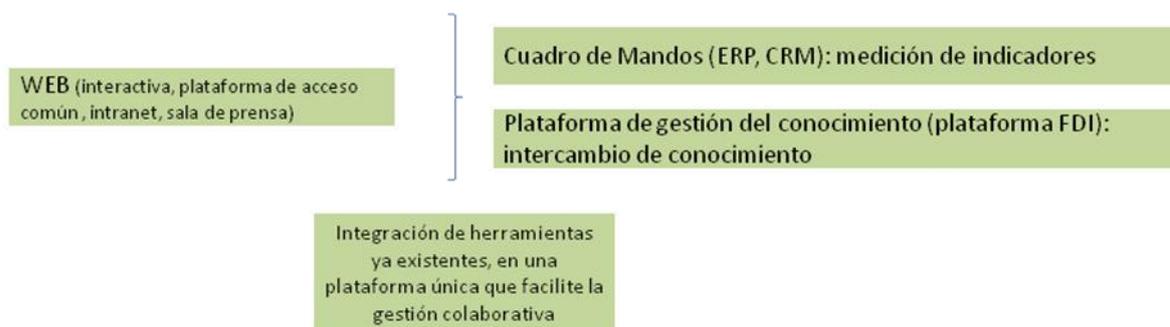


Figura 6: Herramientas para la gestión del CEEI Extremadura

La arquitectura de funcionamiento del CEEI Extremadura estará basada en el desarrollo de unos procesos misionales que permitirán poner en marcha cada uno de los ejes estratégicos del CEEI Extremadura y unos procesos generales que permitirán desarrollar las principales líneas de trabajo que definen la totalidad de tareas que se desarrollarán entre los agentes gestores del centro y que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos, como son:

- **Servicios Directos:** conjunto de tareas desarrolladas por el equipo de trabajo del CEEI Extremadura para el asesoramiento y capacitación de los emprendedores, empresas y otros agentes que formen parte de la Comunidad.
- **Gestión del Conocimiento:** conjunto de tareas destinadas a la difusión, registro y explotación del conocimiento generado en la Comunidad del CEEI Extremadura.
- **Proyectos:** conjunto de tareas destinadas a la generación y gestión de los proyectos desarrollados por el propio CEEI Extremadura como entidad o por los usuarios del mismo. En esta línea será un objetivo prioritario el impulso de la participación en proyectos europeos.
- **Monitorización y reporte:** conjunto de tareas destinadas al registro, catalogación y

cumplimiento de los indicadores establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos marcados y evaluación del impacto que las acciones del CEEI Extremadura vaya teniendo sobre el desarrollo socioeconómico y ambiental de la región.

- Comunicación: conjunto de tareas destinadas a la promoción y difusión tanto de los espacios gestionados como las acciones desarrolladas desde el CEEI Extremadura.



Figura 7: Arquitectura de los procesos de gestión del CEEI Extremadura

Hay que tener en cuenta que desde el CEEI Extremadura se va a desarrollar un volumen de acciones muy importante, que a su vez estarán conformadas por diferentes tipos de tareas, las cuales deben quedar perfectamente registradas y justificadas para cumplir con los criterios de calidad exigidos. En este sentido, se contará con un método de catalogación de las acciones en función de los agentes intervinientes, diferenciando tres grupos. El sistema de registro de acciones y tareas diferenciará entre aquellas acciones dirigidas a usuarios del CEEI Extremadura, como serán los emprendedores y PYMES a las que se les preste soporte, aquellas acciones destinadas a la gestión interna entre los diferentes socios miembros del centro, y aquellas acciones para las relaciones con otros agentes que no sean usuarios directos de los servicios del CEEI Extremadura ni que estén involucrados en la gestión interna del mismo, como pueden ser las de promoción externa del centro para la atracción de nuevos agentes o las relaciones con redes nacionales y europeas para el posicionamiento estratégico de las iniciativas empresariales que se estén desarrollando en el marco de la red.

La definición en detalle de los procesos misionales quedará recogida en un Manual de comunicación e identidad corporativa en el que se indicarán los principios de funcionamiento y los criterios de calidad que deben cumplir las tareas destinadas a la promoción y difusión del CEEI Extremadura, así como con un Manual de Procesos y Gestión del Conocimiento en el que se establecerán los protocolos a seguir y metodologías a utilizar, así como los principios de actuación para el desarrollo de las tareas relacionadas con los servicios directos, la gestión del

conocimiento, la monitorización y reporte de actividades y la generación y gestión de proyectos.

4.4 Plan de Actuación 2014-2015

Una vez conocido el marco estratégico que define y orienta la acción global del CEEI Extremadura, cabe entrar ahora en el detalle de las acciones concretas a desarrollar en el horizonte temporal más próximo (2014 – 2015), teniendo en cuenta que en este primer periodo de planificación se combinan las primeras acciones directas de prestación de servicios al Ecosistema Emprendedor Extremeño, con acciones organizativas encaminadas a la generación de identidad corporativa, la gestión de los procesos y la obtención de las certificaciones necesarias para la consideración de CEEI de pleno derecho.

Las acciones que se plantean desarrollar durante 2014 - 2015 son:

Acciones 2014/2015	Tareas
<i>1. Establecimiento de procedimientos generales y elaboración de manuales (Comunicación y Gestión).</i>	Análisis y definición de los procesos de comunicación. Análisis y definición de los procesos de gestión. Elaboración del manual de comunicación y plantillas. Elaboración del manual de gestión y plantillas.
<i>2. Creación de la Web e integración con Plataformas de gestión y comunicación.</i>	Definición de arquitectura web. Definición y desarrollo de plataforma de comunicación. Definición y desarrollo de plataforma de gestión. Desarrollo de la plataforma integral CEEI Extremadura. Implementación de acciones de comunicación (Ver capítulo 5 - Plan de Comunicación).
<i>3. Coordinación de servicios al emprendimiento y a la pyme innovadora.</i>	Análisis e identificación de los servicios al emprendimiento y la innovación. Definición de roles y funciones. Organización de reuniones de coordinación. Desarrollo de informes de coordinación.
<i>4. Prestación de servicios a las entidades miembro.</i>	Análisis e identificación de necesidades. Definición de servicios necesarios. Puesta en marcha de acciones de apoyo a las entidades miembro. (Formación, capacitación, diseño, puesta en marcha y promoción de espacios, etc.)
<i>5. Prestación de servicios de alto valor añadido (cultura emprendedora, capacitación, asesoramiento e interrelación con otros agentes) a la iniciativa emprendedora.</i>	Análisis e identificación de necesidades. Definición de servicios necesarios. Puesta en marcha de acciones de apoyo a emprendedores y pymes innovadoras. Desarrollo de jornadas, talleres, foros y otros eventos relacionados con el emprendimiento y la innovación.
<i>6. Participación en proyectos nacionales y europeos.</i>	Análisis e identificación de convocatorias. Desarrollo de acciones de información sobre oportunidades. Desarrollo de acciones para el posicionamiento en redes estratégicas para la región.

<p>7. Alianzas con entidades privadas para la realización de actividades de apoyo al emprendimiento.</p>	<p>Análisis e identificación de actividades de interés para entidades privadas. Desarrollo de informes sobre actividades de interés para entidades privadas. Negociación con entidades privadas.</p>
<p>8. Monitorización de resultados e impacto.</p>	<p>Análisis y definición de indicadores. Definición del cuadro de mandos. Definición de la metodología para el seguimiento y evaluación de resultados.</p>
<p>9. Evaluación del cumplimiento de los criterios de la marca EC BIC.</p>	<p>Preparación de informes de seguimiento y evaluación. Organización de comités de seguimiento y evaluación.</p>
<p>10. Solicitud y obtención de la marca EC BIC.</p>	<p>Preparación de informes técnicos, administrativos y económico-financieros. Presentación de la solicitud de la marca BIC. Análisis y adaptación de procesos a los requerimientos BIC.</p>

En cuanto a la forma de operar, se considera necesaria la creación de grupos de trabajo para el desarrollo de cada tipología de acción, para cuya conformación se contará con un interlocutor en cada entidad socia que será el responsable de la comunicación con el equipo gestor. En total se plantean 10 grupos de trabajo, cada uno de los cuales será responsable del desarrollo de las siguientes acciones:

1. Formación
2. Ruta / mapa / calendario
3. Herramientas informáticas existentes
4. Taxonomía usuarios – uso de datos Estudio cuali
5. Comunicación – Información – Comunidad emprendedora
6. Perfil y profesionalización del TAE
7. Financiación
8. Innovación
9. Internacionalización
10. Espacios de innovación

Entidad/Acciones	Cultura emprendedora	Formación	Creación	Financiación	Aceleración	Incubación	Innovación	Web
Dip. de Cáceres	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria de premios y concursos de fomento de la cultura emprendedora. - Observatorio. - Fomento del emprendimiento en zonas de protección ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas de sensibilización y dinamización. - Orientación laboral. - Programa Ideas Emprendedoras: taller de formación para emprendedores. - Becas EOI para programas formativos. - Proyecto ISLA: formación para el empleo. - Programa formación para técnicos del territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento a la creación de empresas. - Apoyo en la realización del plan de viabilidad empresarial. - Difusión y estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre personas desempleadas, promotoras y emprendedoras así como instituciones colaboradoras. 		<ul style="list-style-type: none"> - Tajo Internacional. - Cooperación Transfronteriza. - Plan Dinamización Producto Turísticos en Villuercas-Ibores-Jara. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la tramitación administrativa de la constitución de la empresa. - Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales, para su consolidación en empresas generadoras de nuevos empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento de las empresas hacia servicios para la innovación. 	www.dip-caceres.es
Dip. de Badajoz	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de Emprendimiento en cada CID. - Simulación empresarial. Acuerdo con la Dip. de Sevilla. - Programa Emprendimiento Social. - Lanzaderas de empleo, cooperación para 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa estable de formación y capacitación: cursos, talleres, píldoras. - Programas formativos online o digital a medida y en el momento en que el emprendedor lo necesite, sin esperar la fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia técnica especializada y personalizada para empresas (cheques). - Apoyo al mantenimiento de empresas existentes. - Apoyo a Empresas de Economía social en colaboración con CEPES. 	- Fondo Solidario.	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones para el impulso de la internacionalización. - Programa de apoyo a la internacionalización de la empresa rural. 	<ul style="list-style-type: none"> - 40 puestos de pre-incubación. - 50 puestos incubación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalización y comercio electrónico. - Programa de eficiencia energética para las empresas. 	www.dip-badajoz.es
Cámara de Cáceres	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilización en primaria, secundaria y educación superior, mediante experiencias de empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación empresarial. - Instituto Cameral de Formación Superior. - Cursos online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al mantenimiento de empresas existentes. - Asesoramiento en la creación de empresas: planes de viabilidad. - Programa de creación y consolidación de industrias culturales y creativas. - Programa de Apoyo Empresarial a las 	<ul style="list-style-type: none"> - Intermediación con entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expanded: plan de internacionalización de la empresa extremeña. - Plan de mentorización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vivero de Plasencia: 15 despachos. - Vivero Navalmaral (próximamente): 6 despachos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Innocomercio. - Programa Innocámaras. - Feria del Conocimiento. 	www.camaracaceres.es
Ayto. de Cáceres	<ul style="list-style-type: none"> - Cesión de espacios para usos que fomenten la cultura emprendedora: espacios comunes de Embarcadero y Garaje 2.0. - Organización de exposiciones. - Charlas informativas en colegios e institutos locales sobre temas de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Itinerarios formativos dirigidos a emprendedores y empresas en base a rutas tematizadas: específicos para el sector audiovisual y de industrias creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento sobre trámites y ayudas para creación y consolidación de empresas. - Realización de trámites para la creación de empresas, altas de autónomos y solicitudes de subvenciones. 		<ul style="list-style-type: none"> - Programa de dinamización del pequeño comercio. Escuela de Organización Industrial (EOI). - Participación en diversas redes transfronterizas: Agrupación Europea de Interés Económico TRIURBIR, en la Red Ibérica de Entidades Transfronterizas RIET. - Participación en diversos proyectos de cooperación transfronteriza con socios portugueses (FENIX RIEP, RED NOVA SOSTENIBLE). 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios singulares para el alojamiento y la incubación de empresas: Embarcadero (30 despachos) y Garaje 2.0 (30 despachos). - Espacios para innovar 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma web 2.0. de Factoría de la Innovación, comunidad de emprendedores abiertos a la innovación. - Alianzas estratégicas a través de redes de innovación diversas, como la Red Española de Ciudades Inteligentes y la Red Innpulso. - Oficina técnica de la Red de Innovación. - Proyecto de Innovación y Modernización del Comercio Local. 	www.ayto-caceres.es www.factoriainnovacion.es
Cámara Badajoz	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento de género. - Programa de Fomento del Emprendimiento en el la Escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de formación - Fructuoso. - Formación para la creación y consolidación de empresas por colectivos (por sectores o grupos de personas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento en la creación de empresas: planes de viabilidad. - Apoyo a la consolidación de las empresas en sus primeros años. Ventanilla única. Red PAIT (Puntos de Inicio a la Tramitación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Intermediación con Bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalización: atención a empresas ya constituidas para su expansión exterior. - Participación en Programa Interreg para el desarrollo de aceleración empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 viveros en la provincia: Badajoz, PCTEX, Villafranca, Azuaga y Don Benito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Red de antenas locales en colaboración con los CID. - Programa Innocámaras. - Programa Intelitur: centro de conocimiento, inteligencia e innovación turística. 	www.dip-badajoz.es
Fundecyt-PCTEx		<ul style="list-style-type: none"> - Formación especializada y de vanguardia en los procesos de emprendimiento, transferencia de tecnología y de investigación, desarrollo tecnológico e innovación a través de distintos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento a emprendedores. - Creación y desarrollo de empresas de base tecnológica y en la gestión de procesos de I+D. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda en búsqueda de fuentes de financiación, tanto pública como privada. - Acompañamiento para la intermediación con entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes de contactos para la aceleración empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y diseño de Espacios de Innovación. - Parque Científico y Tecnológico de Extremadura (PCTEx). 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios especializados en todas las fases del ciclo de la I+D+i. - Innovación Social. - Public Lab / Gob Lab. - Innovación para el sector público. - Emprendimiento innovador basado en 	www.fundecyt-pctex.es
Gobex: AVANTE y D.G. de Empresa y Actividad Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y ejecución de programas de fomento de la cultura emprendedora. 		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de servicios de apoyo a la creación de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de financiación para la creación y consolidación de empresas. - Programas de Capital Riesgo. - Programas para el impulso y la financiación de actividades de I+D+i. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Excelencia para la Innovación en la PYME. Escuela de Organización Industrial (EOI). - Fomento de la cooperación empresarial. - Promoción exterior de las empresas. - Servicios de Internacionalización y comercialización a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Semilleros de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y ejecución de programas de ayudas a la competitividad empresarial e innovación. - Intermediación para la innovación. - Servicios de apoyo a la incorporación de la innovación en la empresa. 	www.gobex.es www.extremaduraavante.es

Tabla 1: Servicios de apoyo al emprendimiento en Extremadura

	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	
1. Establecimiento de procedimientos generales y elaboración de manuales (Comunicación y Gestión).		■	■	■															
2. Creación de la Web e integración con Plataformas de gestión y comunicación.			■	■	■	■													
3. Coordinación de servicios al emprendimiento y a la pyme innovadora.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Prestación de servicios a las entidades miembro.	■			■				■											
5. Prestación de servicios de alto valor añadido (cultura emprendedora, capacitación, asesoramiento e interrelación con otros agentes) a la iniciativa emprendedora.		■	■	■	■		■		■	■	■								
6. Participación en proyectos nacionales y europeos.			■		■		■		■		■								
7. Alianzas con entidades privadas para la realización de actividades de apoyo al emprendimiento.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8. Monitorización de resultados e impacto.									■							■			
9. Evaluación del cumplimiento de los criterios de la marca EC BIC.																			
10. Solicitud y obtención de la marca EC BIC.																			

Tabla 2: Cronograma del Plan de Acción 2014 – 2015 del CEEI Extremadura

5 Plan de Comunicación

El plan de comunicación de toda organización está fundamentado en la creación y consolidación de una estrategia adecuada mediante la que generar una imagen y una marca consolidada, en línea con los objetivos estratégicos de la organización.

En este sentido, el plan de comunicación pasará a ser la base sobre la que se estructurarán las acciones encaminadas a potenciar la imagen del mismo ante todos los agentes potenciales vinculados: usuarios, medios de comunicación y opinión pública.

Dadas las particularidades del CEEI Extremadura, un centro de integración territorial del que forman parte diferentes agentes, se hace necesario definir una serie de pautas que enmarquen la generación de información para que esta sea homogénea y transmita la identidad de la marca CEEI Extremadura: **Comunidad, Excelencia, Especialización e Internacionalización.**

Tal y como ya se justificaba en el apartado primero de este documento, conscientes de la necesidad de un centro de estas características en Extremadura, y de la importancia que estos centros han tenido tradicionalmente en el desarrollo de regiones europeas, surge CEEI Extremadura como resultado de un amplio consenso acerca de la necesidad de impulsar, de forma coordinada, la innovación y el emprendimiento como ejes estratégicos de actuación en la región.

Con estas premisas, el CEEI Extremadura no podría ser una realidad sin cumplir tres requisitos fundamentales:

- **Coordinación** entre administraciones local, provincial y autonómica, y de éstas con las organizaciones representativas del tejido empresarial.
- **Generación de una red** de servicios de alto valor añadido **distribuida** por el territorio, con el doble reto de generar un estándar de calidad independiente del lugar en que tiene lugar la iniciativa emprendedora y de generar una comunidad regional de emprendedores innovadores.
- **Conexión** de este ecosistema emprendedor innovador con las grandes tendencias europeas y globales, en coherencia con la Estrategia para la Especialización Inteligente de Extremadura, recientemente consensuada por toda la sociedad extremeña.

Estos tres elementos están planteados para convertirse en una seña de identidad y tienen el reto de trascender como buena práctica.

En la actualidad existen entidades que ofrecen servicios vinculados con el fomento de la cultura y la iniciativa emprendedora, sin embargo, CEEI Extremadura desea posicionarse como una entidad integradora, con cobertura en todo el territorio y basada en servicios de excelencia, que, llegado el momento, serán avalados por la marca de calidad EBN-BIC.

Dado que el éxito de la comunicación del centro está directamente relacionado con la organización, es imprescindible contar con una metodología que establezca las bases de la gestión y de su posterior evaluación, para evaluar el impacto y la efectividad de las actuaciones de comunicación que se realizarán en el marco del CEEI.

Para mantener una imagen pública, basada en la credibilidad y reputación llegando a ser un referente del sector en el que CEEI actuará de forma conjunta con otras entidades y con cobertura en todo el territorio.

Un breve análisis de los aspectos que podrían definir el estado al que se enfrentan las acciones de comunicación del CEEI Extremadura, lleva al DAFO que se plantea a continuación:

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Saturación de información sobre servicios al emprendedor 2. Generación atomizada de la información 3. Heterogeneidad de los integrantes del CEEI 4. Falta de cultura innovadora en la sociedad 5. Perspectiva social negativa sobre la gestión de recursos públicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No reconocimiento de la especialización del CEEI Extremadura y su identidad por la cantidad de entidades que comunican sobre innovación y emprendimiento 2. Dificultad en la gestión de un mensaje común y del uso de la marca debido al modelo distribuido del CEEI 3. Difusión de mensajes erróneos o tergiversados, o mal uso o interpretación de los correctamente emitidos 4. Mensajes poco claros para agentes externos ajenos al proceso emprendedor o innovador

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto común e integrador 2. Interés por parte de los medios sobre temas de innovación y emprendimiento 3. Marca de calidad de servicios asociados al CEEI 4. Mayor impacto de la difusión en todo el territorio debido al carácter distribuido del centro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen de excelencia para los integrantes 2. Imagen de marca común que represente a todas las entidades 3. Excelencia para la región y las entidades que integran el CEEI 4. Impacto nacional y/o internacional por su filosofía distribuida y abierta

Por tanto, el Plan de Comunicación pretende adecuar la gestión de la información acorde a los ejes estratégicos del CEEI Extremadura y en concordancia con los servicios ofrecidos en todo el territorio y bajo un lema común que transmita la filosofía distribuida pero integradora del centro, al mismo tiempo que refleje la identidad propia de los miembros que integran el CEEI.

En este sentido, los ejes estratégicos deben quedar reflejados en el proceso de comunicación bajo la denominación CEEI Extremadura, y se deben plantear en base a los siguientes criterios:

- 🌀 Comunidad: formada por una red de centros distribuidos por todo el territorio extremeño
- 🌀 Excelencia (estándar de calidad, cadena de valor del emprendimiento, coordinación transferencia)
- 🌀 Especialización (coherencia con la RIS3 Extremadura y con los diferentes planes de desarrollo territorial, tanto de la Junta como de las diputaciones)
- 🌀 Internacionalización (generación de proyectos europeos con socios internacionales y alianzas con la RSC de las Corporaciones con estrategias de innovación abierta o preocupación por el emprendimiento y la innovación).

Previamente a la definición de una estrategia concreta es necesario definir objetivos de la comunicación, que deben estar claramente cuantificados de forma que sean fácilmente medibles y alcanzables.

Aunque los ejes estratégicos serán la base de los objetivos y la estrategia de comunicación, es importante establecer las diferencias entre ambos, así como entre la comunicación interna y externa.

El punto de partida es entender y asimilar qué imagen se desea transmitir y el objetivo que se persigue de forma clara y eficaz.

5.1 Objetivos del plan de comunicación

Los responsables de comunicación deben orientar sus esfuerzos en cumplir con los siguientes objetivos tanto a nivel cualitativo como cuantitativo de forma que la comunicación permita reflejar los ejes estratégicos:

- **Comunicar y difundir los resultados obtenidos**, las acciones desarrolladas en el marco del CEEI y aquellos casos de éxito que puedan ser trascendentes para la región.
- **Contribuir a la mejora de la marca CEEI** basándose en la rigurosidad informativa, difundiendo logros individuales desde una perspectiva común.
- **Apoyar la imagen de filosofía distribuida como elemento diferencial del CEEI Extremadura**. Transmitir la idea del desarrollo territorial a través de la conexión y colaboración entre entidades.
- Difundir la metodología de fomento de la innovación en la pyme, propia del CEEI Extremadura y basada en el modelo propio de la **triple A (Ágil, Abierto y Amigable)**.
- **Incentivar el carácter innovador** de la pyme extremeña con mensajes atractivos y rigurosos, en relación a la provisión de servicios basados en la excelencia. *“Emprendimiento de Calidad”*
- Consolidar la marca de excelencia CEEI basada en los principios de **eficiencia** (coordinación entre las instituciones de apoyo al emprendimiento y la innovación) y **calidad en la provisión de servicios**.
- **Contribuir al correcto uso** y administración de la **marca y logotipo del CEEI Extremadura** en los diferentes centros y actividades a través de los cuales, las entidades firmantes o adscritas prestan servicios a pymes y emprendedores:

PROPUESTA FINAL: Sustitución del entramado de nodos por un sistema neuronal con composición dispuesta en estructura estelar de cinco puntas, en alusión al carácter europeo de la marca y al concepto de sinergia, atracción y conexión. El logotipo adquiere así movimiento y dinamismo. Se emplea bicromía con los colores de la bandera de la comunidad, subrayando el carácter regional de la marca.



Por otro lado, los objetivos de base para la comunicación del CEEI serán:

- 🌀 **De identificación:** para diferenciarlo del resto de entidades mediante la homogeneidad conceptual del centro como un ente integrador y distribuido basado en la excelencia.
- 🌀 **De notoriedad:** para posicionar a CEEI Extremadura en el escenario global del sistema de innovación de la región, potenciando sus peculiaridades basadas en la excelencia en la innovación, provisión eficiente de servicios y la integración territorial.

Todos estos objetivos podrán ser llevados a cabo mediante la obtención de resultados concretos y la difusión de los mismos a través de la concienciación de los distintos targets definidos, del alcance de las actividades desarrolladas por el CEEI y cómo éstos están conectados con sus necesidades o prioridades.

La comunicación y difusión del CEEI Extremadura se enfrenta a un gran desafío: hacer entender, en un contexto en que ya hay una gran cantidad de mensajes sobre emprendimiento e innovación, la importancia de un emprendimiento más innovador y cómo los servicios ofrecidos a través de todos los agentes firmantes del convenio pueden apoyarles a conseguir un resultado beneficioso para ellos y para el progreso conjunto de la sociedad Extremeña.

5.2 Target – Público objetivo

La segmentación del público objetivo obedece a la necesidad de adaptar los mensajes a los posibles targets estratégicos para el CEEI Extremadura. Por ello es necesario aplicar una estrategia comunicativa adecuada, en base a la definición de los siguientes targets:

- 🌀 **Empresas, emprendedores y autónomos:** a los que se deberá dirigir mensajes comprensibles, eficaces y atractivos de forma que genere interés en los servicios del CEEI.
- 🌀 **Instituciones:** Organismos oficiales e instituciones, sobre todo en la medida en que la actividad del CEEI contribuye al logro de los objetivos institucionales.
- 🌀 **Sociedad en general:** mensajes que contribuyan a mejorar la cultura del emprendimiento y la innovación y que visibilicen el impacto de las actividades y cómo éstas revertirán en el bienestar general de la sociedad extremeña.

La singularidad de la estructura del CEEI requiere de un uso adecuado de la comunicación siguiendo las pautas definidas, transmitiendo por una parte el rol de la entidad pero desde la perspectiva del común denominador global que es el propio ente.

Sin barreras, planteado como un CEEI transversal, basado en la conectividad del territorio.

El Estilo comunicativo debe estar basado en la transparencia y homogeneidad del mensaje a través de la coordinación de todos los agentes, que debe hacerse evidente en el uso de términos comunes. Es importante reflejar el sentimiento de pertenencia al CEEI a través de agentes individuales que integran un todo.

De forma paralela, el lenguaje utilizado deber accesible y cercano, permitiendo así una comunicación fluida y comprensible por el conjunto global de la sociedad extremeña.

5.2.1 Comunicación EXTERNA

La comunicación externa contribuye a crear la imagen de la entidad, pero su objetivo principal es actuar sobre la imagen y tener un impacto sobre el target al que se dirigen los mensajes.

La dimensión de la comunicación externa incluye las distintas áreas y ámbitos de actuación, pero para el caso del CEEI Extremadura se definirán los siguientes elementos:

ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA	
Logo e Imagen Gráfica	Definido en el manual de identidad corporativa
Web	Página web del centro basada en los conceptos de accesibilidad y usabilidad
Poster/ señaletica	Elementos de diseño gráfico para la comunicación visual
Folletos	Materiales de difusión impresa con información del centro
Redes sociales	Comunicación on-line a través de distintas herramientas (Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otros)
Eventos de difusión	Actos participativos de gran impacto mediático (desayunos de trabajo,

charlas, talleres, ruedas de prensa, entre otros)

Notas de prensa

Generación de contenidos de interés general destinado a su difusión en medios

Canales de difusión de contenidos multimedia

Youtube y Vimeo, entre otros.

5.2.2 Uso de los logos

En las acciones de comunicación, la convivencia del logo del CEEI Extremadura y del resto de entidades participantes en cualquier evento o acción que sea comunicada debe seguir el siguiente criterio que será detallado en el manual de identidad corporativa:

- Logo del CEEI Extremadura, en lugar preferente, se recomienda colocarlo en la esquina superior derecha de cualquier documento o cartel indicativo.
- Logo de la/s entidad/es organizadoras en la primera fila en la parte inferior del documento. Precedido del texto **“Organiza:”** Se entiende por entidad organizadora aquellas que promueven, convocan y organizan la acción a comunicar.
- Logo de la/s entidad/es financiadora/s, si hay espacio junto a las entidades organizadoras en la misma fila, o en caso de no haber espacio suficiente, en la línea inmediatamente inferior. Precedido del texto **“Financia:”** Se entiende por entidad financiadora aquella que aporta recursos financieros para el desarrollo de la acción, pero no se involucra en ninguna actividad relacionada con su ejecución.
- Logo de la/s entidad/es colaboradora/s, deberán aparecer en la fila inferior del documento, precedido del texto **“Colabora:”**. Se entiende por entidades colaboradoras aquellas que aportan recursos en especie o han realizado tareas para la ejecución de la acción.

5.2.3 Comunicación INTERNA

El principal objetivo de la comunicación interna es implicar a todos los miembros de la organización, para crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que facilitará todos los procesos y conllevará menos conflictos. En definitiva, hacer que todos y cada uno de los agentes implicados en el CEEI Extremadura trabajen más a gusto y se sientan implicados y

motivados en el proyecto, de manera que sus objetivos y los del centro estén interrelacionados y alineados en la misma dirección.

“Todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa”

La comunicación interna a pesar de ser una de las más importantes suele ser a la que menos recursos se dedica lo cual conlleva pérdida de información y confusión entre los distintos agentes involucrados. De forma especial, la estructura del CEEI requiere una especial atención en este sentido.

El número de entidades que están involucradas en su estructura hacen imperante la gestión coordinada y eficiente de la comunicación, para que esta sea fluida y permita gestionar de forma eficiente y uniforme el funcionamiento global de la entidad.

De modo resumido las tareas más relevantes en el ámbito de la comunicación interna son:

ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Dotar a la entidad de un sistema de información y gestión del conocimiento.(herramientas)

Desarrollar las comunicaciones internas: revistas, boletines, intranet, manual de acogida...

Proponer iniciativas que estimulen a las personas involucradas en el proyecto CEEI, haciéndoles partícipes de las actividades y estimular el sentimiento de pertenencia

Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.

Reforzar la cultura organizacional al nivel transversal de todas las organizaciones bajo una misma definición de CEEI, asumiendo las peculiaridades de cada entidad

Es imprescindible contar con un buen canal de comunicación entre los distintos agentes, estableciendo una estructura sólida y un procedimiento documental de toda la información que se genere como resultado de la actividad del CEEI.

Para ello se hará uso de una plataforma de gestión que contará con tres elementos claves:

- Web, que será alimentada por todos los agentes y que dará acceso a otras herramientas internas de comunicación.

- Cuadro de mando que permita la gestión documental y la medición de indicadores.
- Plataforma de gestión del conocimiento, para el intercambio de información y de interés para todos.

La plataforma de comunicación interna se basará en la siguiente estructura:



Figura 8: Estructura de la plataforma de gestión interna del CEEI Extremadura

Además, para el correcto direccionamiento de la información, es importante conocer la estructura general del CEEI Extremadura:

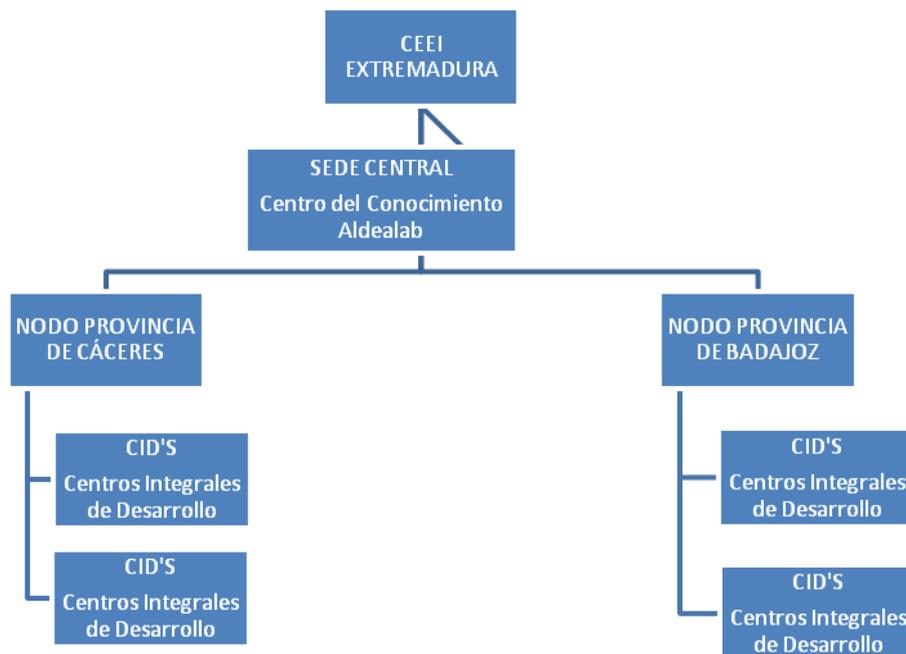


Figura 9: Estructura general del CEEI Extremadura

En base a este organigrama, la comunicación interna se gestionará de forma que la Sede Central liderará su gestión. Los nodos provinciales contarán con una persona encargada de la coordinación interna y a su vez, coordinará la información que se genere en los CID's.

5.3 Estrategia

La estrategia de comunicación del CEEI Extremadura estará orientada a poner en práctica los objetivos de comunicación planteados y para dar respuesta a las siguientes necesidades:

- Dar a conocer la marca y la puesta en marcha del CEEI Extremadura.
- Establecer un estrecho vínculo con el entorno (empresas, emprendedores, autónomos, instituciones y medios de comunicación).
- Atracción de potenciales usuarios de los servicios del CEEI Extremadura.
- El fortalecimiento de la imagen y del posicionamiento del centro como un referente de calidad y excelencia.
- Promover la utilización de las nuevas herramientas de comunicación social vinculadas con la Web 2.0., así como la difusión de contenidos audiovisuales.
- Promover la internacionalización de la entidad (dada su pertenencia a redes internacionales como la EBN). En este sentido, se hace necesario plantear la posibilidad de contar con un portal-web bilingüe.

Para dar respuesta a las necesidades planteadas previamente, se ha definido las siguientes acciones:

1. Lanzamiento.

Lanzamiento y difusión de la marca CEEI. Para ello se realizarán una serie de acciones de difusión que permitirán dar a conocer la puesta en marcha del centro con todos los centros operativos distribuidos por todo el territorio.

2. Captación

Destinada a atraer a potenciales usuarios y otros agentes de interés.

3. Posicionamiento

Consolidar la imagen del CEEI Extremadura. Para ello será necesario realizar un seguimiento y el diseño de un plan de acción en base a los resultados previos.

4. Fidelización

Una vez posicionada la marca del centro, convertirse en un referente tanto para usuarios (atraídos por la eficiente provisión de servicios) como para medios de comunicación (fuente de información de interés que funcione como un reclamo para los medios).

Dentro de la estrategia definida se plantean recursos tangibles que permitirán a obtener unos resultados adecuados:

- Imagen corporativa, que contará con una alta dosis de creatividad en línea con el potencial innovador del centro.
- Web 2.0, una web dinámica, atractiva, en constante actualización, interactiva y vinculada a redes sociales y otros sites de contenido multimedia.

5.4 Mensajes

Teniendo en cuenta la estructura en red y de colaboración distribuida por la que se caracteriza CEEI Extremadura, la definición de mensajes así como el Manual de Identidad Corporativa serán consensuados con el resto de integrantes, haciéndoles partícipes desde el inicio en la puesta en marcha y lanzamiento de la nueva entidad.

Previamente, se propondrán varias opciones incluidas a continuación:

Denominación:

En el proceso de definición del nombre de la entidad, se han seguido los criterios establecidos en la marca de calidad que rigen a los centros europeos de innovación empresarial, y que en este caso ha sido resultado de un **Convenio Marco**, en el que las entidades suscribientes acordaron el establecimiento de un marco de actuación para la creación del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Extremadura con la denominación: "CEEI Extremadura".

Bajo esta denominación de "CEEI Extremadura" están integradas las entidades que forman parte del centro. Estas entidades, y por tanto la que pueden hacer uso de la marca son, FUNDECYT-PCTEX, EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE BADAJOZ, EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CÁCERES Y AYUNTAMIENTO DE CÁCERES, junto con los CDI'S distribuidos por todo el territorio.

Tal y como se ha definido previamente en la estructura organizacional, la sede central se encuentra en Aldealab y estará apoyado por los Centro Nodos provinciales y Centros Integrales de Desarrollo. Para una fácil identificación de cada entidad, se define la denominación en cada caso:

- "Centro del conocimiento Aldealab **sede central** del CEEI Extremadura".
- "**Nodos provinciales** del CEEI Extremadura"

🌐 “Centros Integrales de Desarrollo **adheridos** CEEI Extremadura”

Aunque la denominación de cada tipo de entidad sea distinta, el mensaje a transmitir debe ceñirse a los criterios establecidos, de forma que se refuerce la presencia y visibilidad del CEEI por todo el territorio con una perspectiva uniforme.

Para ello, en los casos en los que una entidad sea citada, se deberá plantear la siguiente estructura, tal y como se refleja en los siguientes ejemplos:

Ej. 1. “La Diputación de Badajoz, **entidad adherida** al CEEI Extremadura ha realizado el seguimiento de la empresa XX”

Ej. 2. “La Diputación de Cáceres, **en el marco del** CEEI Extremadura ha apoyado la consolidación empresarial de...”

5.4.1 Eslogan

Dada la estructura en red y la filosofía distribuida del CEEI, se prevé que el centro funcione como una comunidad, tanto por parte de los agentes de gestión del centro como de los usuarios.

La colaboración permitirá al CEEI crear una estructura sólida en la que todos sus integrantes puedan aportar y de forma paralela recibir apoyo de otras. Especialmente esta filosofía estará aplicada a las empresas participantes, de forma que las empresas que reciban asesoramiento o cualquier otro servicio pasarán a formar parte de la “comunidad”.

Por ello el eslogan elegido debe ser atractivo y dinámico, con capacidad para generar interés en formar parte de un ente en el que cada pieza es fundamental para su funcionamiento. En este sentido, se debe transmitir a las empresas que su participación debe ser activa, no sólo basada en la recepción de servicios sino que debe ser proactiva y colaborativa con el resto de la “comunidad”.

Para el eslogan, se propone la siguiente opción:

“CEEI Extremadura: emprendimiento innovador distribuido”

El eslogan debe marcar el rasgo diferenciador del centro respecto a otras entidades de apoyo a la innovación.

“Yo ya formo parte de CEEI Extremadura. Soy una pieza del nuevo motor de innovación de Extremadura” Y tú, ¿a qué estás esperando?

De cara a la elaboración de mensajes para captar a los usuarios, es importante resaltar la estructura en “comunidad” del CEEI, abierta y colaborativa. El tejido empresarial que forme parte del CEEI será parte de la nueva estructura de innovación de la región. Hacer partícipes del cambio y de la consolidación del sector productivo como motor de desarrollo.

5.5 Acciones

Para la campaña de comunicación se propone una campaña de medios completa, dedicada a proyectar la imagen del CEEI como un centro basado en la filosofía distribuida y de apoyo a emprendedores, empresas y autónomos. Entre las acciones destacarán foros y encuentros empresariales con un fuerte carácter participativo y en el que las empresas sean las protagonistas.

Entre las acciones planteadas se incluye el desarrollo de las siguientes acciones:

- Carteles y rótulos promocionales en los centros adheridos al CEEI Extremadura
- Radio
- Prensa
- Folletos
- WEB 2.0 muy abierta a la colaboración y participativa.

Otras acciones:

- Reportajes y entrevistas para programas de televisión informativos y de divulgación.
- Eventos

5.6 Timming

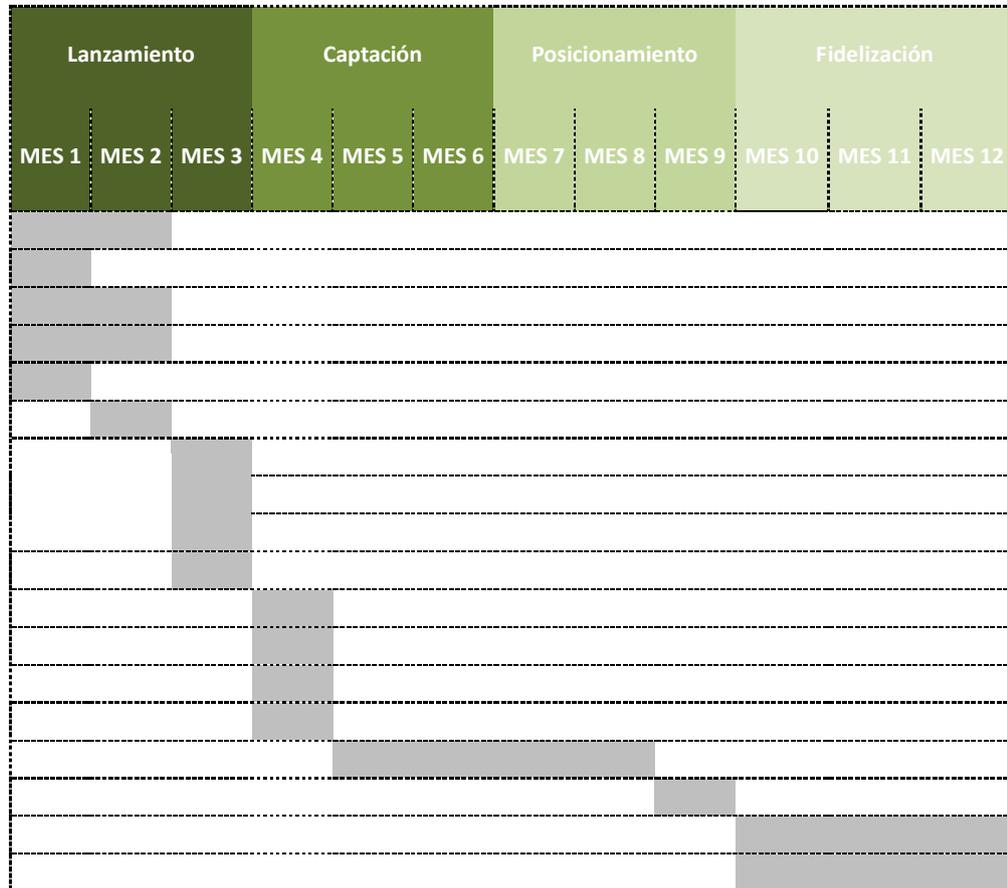


Tabla 3: Cronograma del Plan de Comunicación del CEEI Extremadura

*El timing está sujeto a la definición de actividades y planificación de acciones de comunicación

5.7 Seguimiento y control

Tareas de la persona responsable de comunicación

La labor principal de la persona responsable de la comunicación en la entidad correspondiente es la de establecer el contacto con los diferentes públicos objetivo del centro, tanto internos como externos.

Deberá planificar, gestionar y controlar el correcto uso de los mensajes, facilitar la relación fluida con los medios y otros agentes políticos y sociales, y evaluar el impacto de las acciones de comunicación.

El rol del responsable de comunicación debe asumir una serie de funciones que le permitan gestionar de forma integral y adecuada la comunicación de la entidad bajo la marca CEEI Extremadura.

Sus responsabilidades y cometidos son:

- Integrar y dar coherencia. La imagen que se transmita de la entidad no puede ser arbitraria ni discordante con la marca CEEI. Para ello es conveniente seguir el planteamiento establecido en el manual de identidad corporativa y otras guías que facilitarán esta labor.
- Dar continuidad al plan de comunicación, en el que establece la estrategia de comunicación, usos y los mensajes a transmitir.
- Construir el posicionamiento del centro y del CEEI Extremadura para la consecución de los objetivos.
- Reforzar la imagen interna y externa, logrando que ambas se desarrollen de modo organizado y en la misma línea.
- De forma interna, relacionarse con el resto de departamentos y proveer a estos de la información y los materiales que necesiten para una correcta difusión de información asociada a la marca CEEI.
- Gestionar y facilitar la relación con los medios de comunicación.
- Desarrollar y poner en marcha comunicación de crisis en los casos que sea necesaria.
- Liderar la Responsabilidad Social Corporativa.
- Ser la voz de los grupos de interés o stakeholders.

5.7.1 Herramientas de análisis de la efectividad de la comunicación

- Clipping o recopilación de referencias
- Análisis del nivel de impacto (medición de indicadores, como google analytics)

6 Plan de Comercialización

Uno de los servicios que la dirección y unidad de gestión del CEEI Extremadura ofrece a los centros asociados es el de apoyo a la promoción y comercialización de los espacios de incubación vinculados con el Centro.

Para que una empresa sea susceptible de ser alojada en cualquiera de las incubadoras debe cumplir con los requisitos mínimos que fueron aprobados por la Comisión Ejecutiva:

- a) Iniciativas emprendedoras que, con carácter general, hayan sido puestas en marcha en menos de tres años.
- b) Que posean un carácter innovador, entendida la innovación en sentido amplio, es decir, de producto o de proceso, tecnológica, organizativa, de modelo de negocio o social.
- c) Que no tengan grandes necesidades de espacio. Con carácter general, se recomienda que una iniciativa no ocupe más de tres espacios de incubación.
- d) Que realicen actividades consideradas inocuas, poco o nada contaminantes, y no molestas en términos de ruidos u olores.
- e) Que generen impacto social y económico en el territorio. Se recomienda evaluar positivamente su potencial de crecimiento, de generación de empleo y de transformación del tejido empresarial preexistente en el territorio.

Estos criterios determinan el público objetivo, si bien, éstas iniciativas emprendedoras pueden surgir en el territorio, o bien haber sido atraídas mediante acciones de promoción del Ecosistema Emprendedor Extremeño o por diversas circunstancias empresariales o personales de los promotores.

En cualquier caso, el objetivo general del plan de comercialización es alcanzar **niveles de ocupación superiores al 75% en los diferentes espacios de incubación adscritos al CEEI Extremadura en el plazo de dos años a partir de su puesta a disposición de las empresas.**

Para el cumplimiento de este objetivo general se proponen los siguientes instrumentos:

1. **Convocatorias:** en la medida en que los espacios tienen naturaleza pública, el uso privativo de los mismos viene regulado por la normativa correspondiente, normalmente, ordenanza municipal. La aprobación de dicha ordenanza y la comunicación de los plazos que ella contempla constituyen un efecto llamada que da lugar a la llegada de las primeras empresas que, con carácter previo estaban, en muchos casos, esperando la apertura.
2. **Comunidad:** como se ha reiterado en varias ocasiones en este documento, uno de los objetivos estratégicos de CEEI Extremadura es la creación de una Comunidad de personas vinculadas con la

iniciativa emprendedora en la región. En este sentido, las actividades a realizar tendrán a esta comunidad como objetivo prioritario, y por ello será el destinatario principal de sus acciones de comunicación. La comunicación permanente con sus miembros, la aportación de servicios y acciones generadoras de valor pretende en última instancia la contribución del CEEI a su desarrollo empresarial y, como consecuencia, es muy probable que se genere una identidad de estas empresas con el Centro y sus incubadoras se conviertan en lugar favorito para su ubicación.

3. **Promoción exterior:** el CEEI Extremadura busca contribuir a la articulación de un verdadero Ecosistema Emprendedor Extremeño, y que dicho ecosistema, especializado de acuerdo con lo prescrito por la Estrategia para la Especialización Inteligente de Extremadura (RIS3), se convierta en un referente nacional e internacional para la ubicación de iniciativas emprendedoras relacionadas con las áreas de especialización. Las personas vinculadas con la gestión del CEEI Extremadura tendrán muchas ocasiones para promocionar dicho ecosistema en el exterior; en las actividades de ámbito nacional y europeo organizadas por las redes a las que pertenece el CEEI o las instituciones que lo constituyen, en congresos o reuniones sectoriales, en viajes y visitas de estudio vinculadas con proyectos o acciones de promoción institucional; y mediante alianzas con socios internacionales que permiten conectar al ecosistema regional con otros. Estas acciones han de tener como consecuencia la localización de iniciativas emprendedoras surgidas fuera de la Comunidad Autónoma en los espacios adscritos al CEEI Extremadura.

Para la atracción de empresas, CEEI Extremadura trabaja en coordinación con Invest in Extremadura.

4. **Demanda directa a los centros:** la atracción de empresas a un espacio depende de factores relacionados con su correcto diseño y adecuación a las necesidades de los emprendedores, de las condiciones económicas y de la prestación de servicios de proximidad de alto valor añadido. La dirección y el equipo gestor del CEEI Extremadura contribuirán mediante asesoramiento y asistencia técnica a incrementar el atractivo de los espacios de incubación empresarial adscritos, ya que la mejor acción comercial es la que realizan los propios usuarios de las incubadoras y la percepción de valor que éstos tienen.
5. **Plataforma de espacios empresariales de Extremadura:** en la reunión de los grupos de trabajo de coordinación de actividades de apoyo al emprendimiento, surgió la necesidad de generar una plataforma de oferta de espacios empresariales en Extremadura (incubadoras adscritas al CEEI, espacios del PCTEX, naves y espacios industriales de AVANTE, viveros de las Cámaras, etc.)

Será necesario coordinarse para generar esta plataforma que ha de estar integrada en la web del CEEI Extremadura, así como de la de Invest in Extremadura y del resto de socios que oferten sus espacios.

Una vez planteadas las características o el perfil que debe cumplir una empresa para poder ser alojada en los espacios del CEEI, el objetivo de ocupación a alcanzar en el corto-medio plazo y

plantear los instrumentos más relevantes para la comercialización de los mismos, a continuación se establecen las **líneas estratégicas y acciones** que se desarrollarán para que se alcancen los máximos niveles de ocupación.

1) **L.E. Creación y Ubicación:** esta línea tiene como objetivos principales el estimular la creación de empresas que cumplan con el perfil para su ubicación en espacios del CEEI Extremadura y prestar servicios de apoyo para que estas empresas completen todas las etapas para su completo desarrollo en espacios del Centro (pre-incubación → incubación → post-incubación). Para ello se desarrollarán las siguientes actuaciones:

- a. Desarrollo de la web como elemento pasivo para la promoción de los espacios del CEEI Extremadura.
- b. Desarrollo de material promocional en el que se recoja información atractiva sobre los servicios generales y específicos ofrecidos por el CEEI Extremadura.
- c. Prestación de servicios avanzados y organización de talleres para la ideación, modelaje, validación e implementación de nuevas iniciativas empresariales.
- d. Prestación de servicios para la dotación de contenidos a los diferentes nodos del CEEI Extremadura.
- e. Eventos informativos sobre nuevas oportunidades de negocio y nichos emergentes con mayor potencial de crecimiento.
- f. Organización de encuentros empresariales con diferentes temas de interés.
- g. Organización y participación en actividades para el descubrimiento emprendedor.
- h. Incremento del capital relacional con instituciones clave en el fomento del emprendimiento.

2) **L.E. Atracción y Ubicación:** esta línea estratégica tiene como objetivo el alcanzar altos niveles de atracción de empresas ya creadas, y que cumplan con el perfil, a los espacios del CEEI. Esta labor de atracción se desarrollará tanto a nivel regional, nacional como internacional.

Para ello, y en coordinación con el Plan de Comunicación definido en el capítulo anterior, se desarrollarán actuaciones que permitan hacer llegar información relativa a las ventajas ofrecidas por el CEEI Extremadura a potenciales clientes. Tal y como se establece en el capítulo 5, se desarrollarán un gran número de actuaciones para tener presencia en los diferentes medios de comunicación (internet, redes sociales, radio, televisión...). En esta línea también tendrán especial importancia la web del CEEI Extremadura como elemento pasivo de promoción y el material promocional que se difundirá entre socios clave y eventos en los que

participen técnicos del Centro. En este sentido, se hará un esfuerzo importante para tener presencia en un número importante de encuentros sectoriales, participar como jurados en concursos relacionados con el reconocimiento de la calidad de iniciativas empresariales, así como participar en eventos y proyectos de referencia que busquen la interconexión de ecosistemas emprendedores tanto regionales, nacionales como internacionales. En relación a este último punto, a continuación se destacan los eventos y proyectos de referencia:

- a. Foro Emprende, Extremadura - <http://www.foroemprende2013.com/>
- b. Foro InnoCámaras, Extremadura.
- c. Eventos Emprendedores Expertos, Extremadura - <http://emprendedoresexpertos.es/conoce-la-asociacion/calendario-de-eventos-para-emprendedores/>
- d. Startup The Fusion, Madrid - <http://www.startupthefusion.com/>
- e. Startup Spain, Madrid - <http://www.esade.edu/homepage/esp/startupspain/>
- f. Uxspain, Itinerante - <http://www.uxspain.com/>
- g. 4x10, Madrid - <http://04x10.com/>
- h. Internet Startup Camp, Valencia - <http://www.internetstartupcamp.com/>
- i. Salón Miempresa, Madrid - <http://www.salonmiempresa.com/>
- j. Startup Weekend Sevilla - <http://sevilla.startupweekend.org/>
- k. Slush, Helsinki (Finlandia) - <http://www.slush.org/>

Anualmente, el equipo responsable de la promoción del CEEI Extremadura asistirá al menos al 50% de los mismos con el fin de promocionar Extremadura como destino empresarial.

Para estas acciones de promoción se integrarán la oferta de espacios y servicios con las acciones de promoción del emprendimiento que están llevando a cabo los socios del CEEI Extremadura, que en conjunto suponen un marco atractivo para el desarrollo de start ups.

Además, de las de comunicación y participación en eventos externos, la atracción de empresas se verá impulsada también a través de las siguientes acciones:

- a. Prestación de servicios avanzados y organización de talleres/jornadas sobre innovación, financiación, internacionalización y consolidación de negocios.

- b. Prestación de servicios para la dotación de contenidos a los diferentes nodos del CEEI Extremadura.
- c. Participación activa en las actuaciones regionales para la atracción de empresas, intentando en todo momento mantener una coordinación total entre todas ellas y una orientación hacia las áreas de especialización regional.
- d. Incremento del capital relacional con instituciones clave.

6.1 Indicadores

En este apartado se reflejan los indicadores que permitirán medir y evaluar el impacto que están teniendo las acciones recogidas en el plan de comercialización. Para las previsiones se establecen periodos anuales en lugar de fechas concretas debido a que aun no se conoce el momento en el que se podrá iniciar la ubicación de empresas en los espacios disponibles.

Los indicadores que se tendrán en consideración son los siguientes:

- 1) **Número participaciones en eventos de promoción:** este indicador recogerá el total eventos en los personal del CEEI desarrollen labores de promoción de los espacios. En este sentido se podrán recoger participaciones tanto en talleres, jornadas, encuentros e ferias sectoriales, entre otros. A través de este indicador, en combinación con los de ocupación, se podrá medir y evaluar el esfuerzo realizado para la ocupación de los espacios.
- 2) **Número de acuerdos alcanzados con instituciones clave:** este indicador contemplará la totalidad de contratos, convenios u otro tipo de acuerdos alcanzados con instituciones consideradas clave para la promoción de los espacios del CEEI en el ámbito regional, nacional e internacional.
- 3) **Número de emprendedores y empresas contactadas y atendidas:** Este plan de comercialización está específicamente orientado a promover el alojamiento empresarial, pero es objetivo general del CEEI Extremadura la incubación, es decir, la prestación de servicios de apoyo al nacimiento y crecimiento empresarial, independientemente de la ubicación física que elija el equipo emprendedor para llevar a cabo su actividad. En cualquier caso, en ocasiones, desde que una empresa es contactada y atendida por primera vez hasta que se instala en un vivero de empresas pasan meses e incluso años.
- 4) **Número de empresas de nueva creación alojadas:** total de iniciativas empresariales ubicadas en el CEEI sin historial empresarial anterior a su ubicación. Se trata del principal indicador para medir el rendimiento de la L.E. de Creación y Ubicación.

- 5) **Número de empresas atraídas:** total de iniciativas empresariales ubicadas en el CEEI con historial empresarial anterior a su ubicación. Se trata del principal indicador para medir el rendimiento de la L.E. de Atracción y Ubicación.
- 6) **Porcentaje espacio ocupado:** aunque se puede pensar que con el número de empresas sería suficiente, este indicador combinado con los anteriores permitirá medir y evaluar la diversidad del CEEI, ya que un menor número de empresas con altos índices de superficie ocupada podría suponer una falta de diversidad sectorial. Se trata del principal indicador para medir el rendimiento del Plan de Comercialización.
- 7) **Número de empresas en pre-incubación:** este indicador permitirá medir el número de iniciativas en gestación y provisionar la disponibilidad de espacios para su salto a la incubación. Además, permite valorar, principalmente, el impacto que están teniendo las acciones de comercialización de la L.E. de Creación y Ubicación.
- 8) **Número de empresas en incubación:** este indicador permitirá medir el número de iniciativas en lanzamiento y provisionar la disponibilidad de espacios para su salto a la post-incubación, así como la disponibilidad de espacios para empresas que vengan de la etapa de pre-incubación. Además, permite valorar el impacto que están teniendo las acciones del Plan de Comercialización en su conjunto.
- 9) **Número de empresas en post-incubación:** este indicador permitirá medir el número de iniciativas en consolidación y provisionar la disponibilidad de espacios para empresas que vengan de etapas anteriores. Además, permite valorar, principalmente, el impacto que están teniendo las acciones de comercialización de la L.E. de Atracción y Ubicación.

En cuanto a las previsiones para los dos años establecidos para la implementación del plan de comercialización, se establecen las siguientes:

INDICADORES	ACTUAL	FINAL AÑO I	FINAL AÑO II
Número de empresas nuevas ubicadas	0	10	20
Número de empresas atraídas	0	15	30
% m2 disponibles ocupados	0	40	75
Número de empresas en pre-incubación	0	5	10
Número de empresas en incubación	0	10	20
Número de empresas en post-incubación	0	10	20
Número participaciones en eventos de promoción	5	12	24
Número de acuerdos alcanzados con instituciones clave	0	2	5

6.2 Presupuesto

El presupuesto necesario para el desarrollo de las líneas estratégicas del plan de comercialización sería:

	Partidas	2014	2015	TOTAL
L.E. Creación y ubicación. Acciones: S.A. y talleres Dotación de contenido CID Eventos informativos Encuentros ecosistema emprendedor Relaciones institucionales	Personal	9610	14560	24170
	Material	1500	1500	3000
	Gastos Viaje	686	1200	1886
	Subcontrataciones	3200	3200	6400
	Gastos Generales	1500	2046	3546
	L.E. Atracción y ubicación. Acciones: S.A. y talleres Dotación de contenido CID Eventos informativos Encuentros ecosistema emprendedor Relaciones institucionales	Personal	2746	4160
Material	643	643	1286	
Gastos Viaje	1600	2800	4400	
Subcontrataciones	1371	1371	2743	
Gastos Generales	636	897	1533	
	TOTALES	23491	32378	55868

7 Evaluación y resultados

EL CEEI Extremadura contará con una línea de trabajo, enmarcada en el eje estratégico de Excelencia, que se hará cargo de hacer el seguimiento de una serie de indicadores y la evaluación de impacto que está teniendo sobre el territorio el desarrollo de las acciones gestionadas. Para ello, se contará con un cuadro de mandos conformado por los siguientes indicadores:

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. Nº de empresas Start up o proyectos de empresas preseleccionados y asesorados.
5. Nº 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. Nº de empresas creadas durante el año.
8. Empleo generado por las empresas admitidas en el CEEI.
9. Nº de empleos preservados en empresas ya existentes asesoradas por el CEEI.
10. Nº de personas que han participado en los eventos de promoción del espíritu emprendedor.

En la web del CEEI Extremadura se dispondrá de un área en la que todos los nodos deberán volcar la información relativa a estos indicadores, que será agrupada por el nodo central en informes de seguimiento que permitirán conocer continuamente el grado de cumplimiento con los requisitos establecidos por la EBN para poder contar con el sello BIC.

Por otro lado, serán desarrollados informes de evaluación en los que, a raíz de los resultados de los informes de seguimiento, se analizará el impacto que están teniendo las acciones del CEEI sobre el territorio y que servirá, a través de la Comisión Ejecutiva, para el planteamiento de posibles medidas de reorientación de la estrategia del centro que permitan mantener el rumbo deseado según las condiciones del contorno en cada momento y los objetivos marcados.

Además de los indicadores anteriores, que no son otros que los establecidos por la EBN y, por tanto, de obligado cumplimiento para poder contar con el sello BIC, se considera conveniente contar con indicadores alternativos que tengan en consideración las peculiaridades de la región y los últimos estudios sobre la evaluación del impacto del crecimiento económico en el bienestar de los ciudadanos. En este sentido, estos estudios consideran necesario plantear indicadores que no únicamente tengan en consideración los costes

económicos, sino que también consideren, por ejemplo, los costes sociales y medioambientales, y que presenten una foto completa de la realidad de la región, en este caso concreto, en materia de emprendimiento e innovación en PYMES.

Por ello, y considerando que es muy importante que el CEEI Extremadura cuente con aspectos que lo diferencien del resto de centros de las redes nacionales y europeas debido a la tardanza en su creación y en formar parte de las mismas, se plantea la posibilidad de poner en marcha un proyecto piloto relacionado con construcción de una serie de indicadores que permitan mejorar las mediciones del impacto que están teniendo las acciones del CEEI Extremadura sobre la calidad de vida de los ciudadanos de la región, tal y como ya se comentaba en el apartado 3 del presente documento.