



Escola Universitària
Politécnica de Mataró

Ingeniería Técnica Industrial: Especialidad Electrónica Industrial

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN UNA ORGANIZACIÓN**

**Fran Gómez Puig
Julián Horrillo Tello**

OTOÑO 2009

“A mis padres y a mis profesores de la EUPMT, en especial a Julián Horrillo Tello, sin los que no podría haber realizado el presente proyecto, a todos ellos gracias”

RESUMEN

En el presente trabajo se pretende diseñar una metodología para la implantación de un sistema de gestión de conocimiento en el CUB.

La metodología utilizada comienza con un estudio de la situación actual del CUB en lo referente a la posibilidad de la implantación de un modelo de gestión de conocimiento. Una vez realizado este estudio, se ha propuesto un modelo de gestión de conocimiento que se adapta al estudio anteriormente realizado.

Posteriormente, se ha establecido un proceso operativo que cumple con el modelo de gestión de conocimiento propuesto, buscando la excelencia operativa.

Por último se ha determinado el conociendo necesario y el disponible para la ejecución de estos procedimientos operativos.

Se propone un modelo y un cuadro de indicadores para la gestión del Capital Intelectual en la Incubadora de Talento. Bajo la perspectiva de mejorar la gestión de Capital Intelectual se analiza la situación de la empresa, se establece un diagnóstico y una propuesta de actuación.

RESUM

En el present treball es pretén dissenyar una metodologia per la implantació d'un sistema de gestió de coneixement en el CUB.

La metodologia utilitzada comença amb l'estudi de la situació actual del CUB pel referent a la possibilitat de la implantació d'un model de gestió del coneixement. Un cop efectuat l'estudi, s'ha proposat un model de gestió del coneixement que s'adapta al estudi anteriorment efectuat.

Posteriorment, s'ha establert un procés operatiu que compleix amb el model de gestió de coneixement proposat, buscant l'excel·lència operativa.

Per últim s'ha determinat el coneixement necessari y el disponible per l'execució de aquests procediments operatius.

Es proposa un model y un quadre de indicadors per la gestió del Capital Intel·lectual en la Incubadora de Talent. Sota la perspectiva de millorar la gestió del Capital Intel·lectual s'analitza la situació de l'empresa, se estableix un diagnòstic y una proposta d'actuació.

ABSTRACT

In the present work is to design a methodology for implementing a knowledge management system in the CUB.

The methodology begins with a review of the current situation with regard to the possibility of implementing a knowledge management mode in the CUB. After this study, we proposed a knowledge management model that adapts to the study previously made.

Subsequently, we established an operational process that complies with the knowledge management model proposed for operational excellence.

Finally it was determined the necessary knowledge and available to implement these operational procedures.

Is proposed a model and a scoreboard for the management of Intellectual Capital in the Talent Incubator. From the standpoint of improving the management of Intellectual Capital analyzes the status of the company, establishing a diagnosis and a proposal for action.

INDICE

I. INDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETIVO	3
2. ESTUDIO DE LA EMPRESA (INCUBADORA DE TALENTO).....	5
2.1. MISIÓN	5
2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS	7
2.4. CULTURA DE LA EMPRESA RESPECTO EL CONOCIMIENTO.....	8
2.4.1. Estudio de la cultura base	9
2.4.2. Estudio de la cultura específica.....	10
2.5. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA (INCUBADORA DE TALENTO)	11
3. MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO.....	13
4. PROCESOS DE LA EMPRESA.....	21
5. GENERACIÓN DE IDEAS. (PROGRAMA “LLAVOR”).....	23
5.1. OBJETIVO.....	23
5.2. CONSIDERACIONES PREVIAS	24
5.3. PROCEDIMIENTO OPERATIVO.....	24
5.3.1. Ordinograma del procedimiento de generación de ideas.....	24
5.3.2 Posibles fuentes.....	24
5.3.3 Recepción y tramitación de las fuentes.....	25
6. PROCESO DE SELECCIÓN. (PROGRAMA “LLAVOR”)	27
6.1. OBJETIVO.....	27
6.2. CONSIDERACIONES PREVIAS	27
6.3. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE IDEAS.....	27
6.3.1. Ordinograma del procedimiento de selección de ideas.....	27

6.3.2	Presentación propuesta del emprendedor.....	28
6.3.3	Estudio de la idea por parte del departamento técnico del CUB	28
6.3.4.	Valoración de la idea para determinar si es seleccionable.....	30
6.4.	DOCUMENTACIÓN RELATIVA AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL CUB.	35
7.	PROCESO DE DIAGNOSIS. (PROGRAMA “LLAVOR”).....	41
7.1.	OBJETIVO.....	41
7.2.	CONSIDERACIONES PREVIAS	41
7.3.	PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	41
7.3.1.	Ordinograma del procedimiento de diagnóstico de ideas.	41
7.3.2.	Proceso de presentación de la idea a expertos y altos directivos de empresa.....	42
7.3.3.	Diagnóstico de la idea	43
7.4.	DOCUMENTACIÓN RELATIVA AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL CUB.	51
8.	PROCESO DE DESARROLLO. (PROGRAMA “LLAVOR”).....	55
8.1.	OBJETIVO.....	55
8.2.	CONSIDERACIONES PREVIAS	55
8.3.	PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	55
8.3.1.	Ordinograma del procedimiento de desarrollo de proyectos.	55
8.3.2.	Planificación del desarrollo del proyecto.....	56
8.3.3.	Proceso de formación del emprendedor.....	56
8.3.4.	Proceso de asesoramiento al emprendedor	57
8.4.	DOCUMENTACIÓN RELATIVA AL PROCESO DE DESARROLLO DEL CUB.	58
9.	PROCESO DE DESPREINCUBACIÓN. (PROGRAMA “LLAVOR”)	61
9.1.	OBJETIVO.....	61
9.2.	CONSIDERACIONES PREVIAS	61
9.3.	PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	61
9.3.1	Ordinograma del procedimiento de despreincubación.	61
9.3.2.	Proceso de valoración final del proyecto empresarial.	62
9.4.	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE DESPREINCUBACIÓN	65
10.	PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD. ..	67
10.1.	OBJETIVO.....	67
10.2.	CONSIDERACIONES PREVIAS	67

10.3. PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	67
10.3.1. Ordinograma del programa motiva en alumnos de la universidad	67
10.3.2. Acciones tomadas por el programa motiva en alumnos de la universidad.	68
10.3.3 Evaluación de las Acciones	71
10.4. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD.....	72
11. PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD.	75
11.1. OBJETIVO.....	75
11.2. CONSIDERACIONES PREVIAS	75
11.3. PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	75
11.3.1 Ordinograma del programa motiva en profesores de la universidad	75
11.3.2 Acciones tomadas por el programa motiva en profesores de la universidad.	76
11.3.3 Evaluación de las Acciones	79
11.4. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD.....	80
12. PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR (C.F.G.S).	83
12.1. OBJETIVO.....	83
12.2. CONSIDERACIONES PREVIAS	83
12.3. PROCEDIMIENTO OPERATIVO.	83
12.3.1. Ordinograma del programa motiva en alumnos de ciclos formativos de grado superior.	83
12.3.2. Acciones tomadas por el programa motiva en alumnos de ciclos formativos de grado superior.	84
12.3.3 Evaluación de las Acciones	87
12.4. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR	88
13. MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL: APLICACIÓN DEL MODELO INTELEC A LA INCUBADORA DE TALENTO (CUB).....	91
13.1 INTRODUCCIÓN	91

13.2. METODOLOGÍA	91
13.3. IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL NECESARIO	93
13.4. ESTABLECIMIENTO DE UN PROCESO DE MEDICIÓN.	93
13.5. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES.	94
13.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	95
13.7. DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN.	95
13.7.1 Diagnósis de la situación del Capital Intelectual Humano.	95
13.7.2 Diagnósis de la situación del Capital Intelectual Estructural.....	96
13.7.3 Diagnósis de la situación del Capital Intelectual Relacional.	99
13.8. PROPUESTA DE MEJORAS.....	101
13.8.1 Propuestas de Mejora Capital Humano.....	102
13.8.2 Propuestas de Mejora Capital Estructural.....	104
13.8.3 Propuestas de Mejora Capital Relacional.	106
14. CONCLUSIONES	111
15. PRESUPUESTO	113
15.1. COSTES DEL ESTUDIO DE INGENIERÍA.....	114
15.2. PRESUPUESTO TOTAL	115
16. BIBLIOGRAFIA.....	117
ANEXO I. ORDINOGRAMAS DEL PROCESO OPERATIVO PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL CUB.....	119
ANEXO II. DOCUMENTACIÓN RELATIVA AL CUB	129
ANEXO III. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS.....	149
ANEXO IV. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO.	167
ANEXO V. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES	187
ANEXO VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	205
ANEXO VII. HERRAMIENTAS DE CREATIVIDAD	223
ANEXO VIII. PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA	245

II. INDICE DE TABLAS

TABLA 1. TABLA ESTUDIO DE LA CULTURA BASE	9
TABLA 2A. TABLA ESTUDIO DE LA CULTURA ESPECÍFICA	10
TABLA 2B. TABLA ESTUDIO DE LA CULTURA ESPECÍFICA	11
TABLA 3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO (SOCIALIZACIÓN)	15
TABLA 4. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO (EXTERNALIZACIÓN).....	16
TABLA 5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO (COMBINACIÓN)	17
TABLA 6. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO (INTERNALIZACIÓN)	18
TABLA 7. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS.....	31
.....	
TABLA 8. CRITERIOS PARA LA DIAGNOSIS DE PROPUESTAS DE PROYECTOS	44
.....	
TABLA 9. ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS DE UNIVERSIDAD.....	68
TABLA 10. ACCIONES DE IDENTIFICACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS DE UNIVERSIDAD	69
TABLA 11. ACCIONES DE ACTUACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS DE UNIVERSIDAD.....	69
TABLA 12. ACCIONES DE CONDUCCIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS DE UNIVERSIDAD.....	70
TABLA 13. ACCIONES DE PARTICIPACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS DE UNIVERSIDAD.....	71

TABLA 14. ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” PROFESORES DE UNIVERSIDAD	76
TABLA 15. ACCIONES DE IDENTIFICACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” PROFESORES DE UNIVERSIDAD	77
TABLA 16. ACCIONES DE ACTUACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” PROFESORES DE UNIVERSIDAD.....	77
TABLA 17. ACCIONES DE CONDUCCIÓN “PROGRAMA MOTIVA” PROFESORES DE UNIVERSIDAD.....	78
TABLA 18. ACCIONES DE PARTICIPACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” PROFESORES DE UNIVERSIDAD	79
TABLA 19. ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS CFGS.....	84
TABLA 20. ACCIONES DE IDENTIFICACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS CFGS.....	85
TABLA 21. ACCIONES DE ACTUACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS CFGS..	85
TABLA 22. ACCIONES DE CONDUCCIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS CFGS.....	86
TABLA 23. ACCIONES DE PARTICIPACIÓN “PROGRAMA MOTIVA” ALUMNOS CFGS.....	87
TABLA 24. MEDIDAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO.....	102
TABLA 25. MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO.....	103
TABLA 26. MEDIDAS DE COMBINACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO.....	103
TABLA 27. MEDIDAS DE INTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO.....	104

TABLA 28. MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	105
TABLA 29. MEDIDAS DE COMBINACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	106
TABLA 30. MEDIDAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL RELACIONAL	108
TABLA 31. MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL RELACIONAL	108
TABLA 32. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS – TABLA 1	150
TABLA 33. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 2	151
TABLA 34. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 3	151
TABLA 35. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 4	152
TABLA 36. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 5	153
TABLA 37. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 6	154
TABLA 38. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 7	155
TABLA 39. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 8	156
TABLA 40. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS– TABLA 9	157
TABLA 41. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS - TABLA 10	158

TABLA 42. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 11	159
TABLA 43. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 12	160
TABLA 44. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 13.....	161
TABLA 45. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 14.....	162
TABLA 46. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 15.....	163
TABLA 47. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 16.....	164
TABLA 48. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS- TABLA 17.....	165
TABLA 49. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 1.....	168
TABLA 50. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO - TABLA 2.....	169
TABLA 51. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO - TABLA 3.....	170
TABLA 52. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO - TABLA 4.....	171
TABLA 53. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO - TABLA 5.....	172
TABLA 54. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 6.....	173
TABLA 55. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 7.....	174
TABLA 56. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 8.....	175
TABLA 57. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 9.....	176
TABLA 58. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 10.....	177
TABLA 59. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO - TABLA 11.....	178
TABLA 60. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 12.....	179
TABLA 61. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 13.....	180

TABLA 62. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 14.....	181
TABLA 63. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 15.....	182
TABLA 64. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 16.....	183
TABLA 65. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 17.....	184
TABLA 66. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 18.....	185
TABLA 67. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO- TABLA 19.....	186
TABLA 68. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 1	188
TABLA 69. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 2	189
TABLA 70. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 3	190
TABLA 71. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 4	191
TABLA 72. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 5	192
TABLA 73. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 6	193
TABLA 74. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 7	194
TABLA 75. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 8	195
TABLA 76. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 9	196
TABLA 77. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 10	197
TABLA 78. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 11	198
TABLA 79. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 12	199
TABLA 80. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 13	200
TABLA 81. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 14	201
TABLA 82. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 15	202
TABLA 83. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES- TABLA 16	203
TABLA 84. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 1	206
TABLA 85. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 2	207
TABLA 86. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 3	208
TABLA 87. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 4	209

TABLA 88. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 5	210
TABLA 89. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 6	211
TABLA 90. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 7	212
TABLA 91. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 8	213
TABLA 92. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 9	214
TABLA 93. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 10	215
TABLA 94. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 11	216
TABLA 95. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 12	217
TABLA 96. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 13	218
TABLA 97. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 14	219
TABLA 98. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 15	220
TABLA 99. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN- TABLA 16	221
TABLA 100. COSTES ESTUDIO DE INGENIERÍA	114
TABLA 101. PRESUPUESTO TOTAL	115

III. INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA CULTURA DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA	8
FIGURA 2. MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO	14
FIGURA 3. SERVICIOS PREINCUBACIÓN CUB.....	21
FIGURA 4. DETALLE PROCESO DE GENERACIÓN DE IDEAS.....	23
FIGURA 5. RECEPCIÓN DE IDEAS SELECCIONABLES VALORADAS POR PRIMERA VEZ	29
FIGURA 6. RECEPCIÓN DE IDEAS SELECCIONABLES VALORADAS CON ANTERIORIDAD	30
FIGURA 7. PROCESO SELECCIÓN DE IDEAS	31
FIGURA 8. PROCESO DE DIAGNOSIS	43
FIGURA 9. DETALLE DE TABLA DE SCORING	45
FIGURA 10. FICHA SCORING CON VALORACIÓN DEL ATRACTIVO Y EL RIESGO DE LA IDEA POSITIVO	46
FIGURA 11. FICHA SCORING CON VALORACIÓN DEL ATRACTIVO POSITIVO Y NEGATIVO DEL RIESGO	47
FIGURA 12. FICHA SCORING CON VALORACIÓN DEL ATRACTIVO NEGATIVO Y POSITIVO DEL RIESGO	48
FIGURA 13. FICHA SCORING CON VALORACIÓN NEGATIVA DE RIESGO Y ATRACTIVO.....	50
FIGURA 14. TABLA DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	96
FIGURA 15. TABLA DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	97
FIGURA 16. TABLA DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN DEL CAPITAL ESTRUCTURAL	98

FIGURA 17. TABLA DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL...	99
FIGURA 18. TABLA DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL...	101
FIGURA 19. ORDINOGRAMA PROCESO DE GENERACIÓN DE IDEAS	120
FIGURA 20. ORDINOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN DE IDEAS	121
FIGURA 21. ORDINOGRAMA PROCESO DE DIAGNOSIS DE IDEAS.....	122
FIGURA 22. ORDINOGRAMA PROCESO DE DESARROLLO DE IDEAS.....	123
FIGURA 23. ORDINOGRAMA PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	124
FIGURA 24. ORDINOGRAMA PROCESO DE DESPREINCUBACIÓN	125
FIGURA 25. PROGRAMA MOTIVA- ACCIONES PROFESORES UNIVERSIDAD.....	126
FIGURA 26. PROGRAMA MOTIVA- ACCIONES ALUMNOS UNIVERSIDAD.....	127
FIGURA 27. PROGRAMA MOTIVA- ACCIONES ALUMNOS CFGS	128

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los activos intangibles constituyen uno de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas, incrementándose cada vez más las inversiones en los mismos. Hoy en día, tener unas instalaciones modernas no garantiza a las entidades una posición competitiva en los mercados, puesto que es necesario contar, además, con procesos de innovación permanente, disponer de un personal con las competencias adecuadas al puesto de trabajo, poseer una fidelidad de los clientes, la capacidad de liderazgo, las relaciones entre trabajadores, la credibilidad de los directivos, habilidad para retener y atraer los mejores profesionales, etc. En definitiva, el desarrollo de todo un conjunto de atributos de carácter intangible se está convirtiendo en uno de los soportes básicos de las empresas, al encontrarse, éstas inmersas en una economía cuya piedra angular viene constituida por el conocimiento, como único medio de competir en un mundo cada vez más globalizado.

En el presente trabajo se trata de reflejar esta realidad mediante la aplicación de las herramientas de gestión de intangibles adecuadas en la incubadora de empresas (CUB), obteniendo un modelo singular para la correcta gestión del conocimiento.

Este modelo de gestión intenta conseguir la excelencia operacional del CUB, que ha de ser la base de su ventaja competitiva en el futuro.

2 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

1.2. OBJETIVO

Este proyecto nace de la necesidad de realizar una correcta gestión del conocimiento en los procesos realizados en la preincubadora de empresas, obteniendo como resultado un modelo de gestión de conocimiento que nos permita llegar a la excelencia operacional.

Como en casi todo problema la manera de resolver este no es única. La metodología seguida para la realización de un proyecto de gestión del conocimiento está condicionada a la empresa en la que se realiza. En el caso del presente proyecto se ha comenzado realizando un estudio de la madurez de la empresa para la implantación de un modelo de gestión de conocimiento.

Posteriormente, en base al resultado obtenido, hemos implantado un modelo de gestión de conocimiento adecuado a las características y circunstancias actuales de la empresa.

El siguiente punto a resolver ha sido la elaboración de unos procedimientos que reflejaran los procesos que enlazaran los objetivos estratégicos de la empresa con el modelo de gestión del conocimiento propuesto. En el anexo I se muestran los ordinogramas de los procedimientos propuestos y en el anexo II la documentación relativa a estos para su gestión.

Seguidamente se ha realizado una valoración del conocimiento actual que reside en la empresa. Esta valoración tiene como finalidad localizar las carencias de conocimiento que pueden dificultar la buena marcha de los procedimientos anteriores.

Para realizar esta valoración en primer lugar se han identificado los elementos de capital intelectual necesarios para realizar los procedimientos (anexo III).

Una vez identificados los elementos de capital intelectual necesarios se ha establecido un proceso para realizar la medición de los mismos (anexo IV).

Posteriormente se ha realizado la identificación de los indicadores de capital intelectual según el proceso de medición propuesto (anexo V).

A continuación se ha realizado un análisis de la situación valorando el estado de los elementos de capital intelectual, según los indicadores propuestos (anexo VI).

4 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

Por último se ha establecido, con la aplicación del modelo de gestión de conocimiento propuesto para su implantación, las medidas necesarias para eliminar las carencias de conocimiento detectadas.

2. ESTUDIO DE LA EMPRESA (INCUBADORA DE TALENTO).

En el presente apartado se realiza un estudio de la empresa, con la finalidad de valorar la posibilidad de implantar un modelo de gestión de conocimiento para alcanzar la excelencia operacional, según:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Cultura de la empresa respecto el conocimiento.

A continuación se detallan los puntos anteriormente citados.

2.1. MISIÓN

Avanzar en el modelo de la ciudad emprendedora dotando a la universidad de un centro dinamizador y referencial de la cultura de la innovación y del espíritu emprendedor, capaz de conectar el mundo de las ideas innovadoras y de alto valor agregado con el mundo de la empresa como generador de riqueza e innovación en el territorio. El proyecto quiere conseguir un modelo que se pueda extender a todo el sistema educativo y que pueda ser reproducido en otras ciudades o territorios.

2.2. VISIÓN.

El Ayuntamiento de Mataró ciudad de referencia en el campo de la innovación y el emprendimiento, ha dado un paso hacia delante en las políticas de soporte a la iniciativa emprendedora con la puesta en funcionamiento de una preincubadora de proyectos innovadores en el marco de la Universidad.

Este proyecto nace con el compromiso de fomentar y estimular la innovación y espíritu emprendedor dentro de la comunidad universitaria como un factor clave para el crecimiento económico y la competitividad de nuestro territorio.

Esta apuesta estratégica se sostiene sobre dos pilares: oportunidad y experiencia.

Oportunidades

1. El Pacto para el Desarrollo Económico Local (PDES) aprobado por el Ayuntamiento de Mataró en el 2006 supone una apuesta clara de la Administración y de los agentes económicos y sociales del territorio a el impulso de la creación de nuevos sectores intensivos en conocimiento y de alto valor agregado, así como en la atracción y capitalización del talento.
2. El proyecto Tecno Campus Mataró quiere llegar a ser un nuevo espacio para el desarrollo económico local donde Formar, Crear, Innovar y Conectar sean las principales áreas de trabajo. Este proyecto crea una apuesta clara por el emprendimiento i el fomento del espíritu emprendedor en la ciudad.
3. La Escuela Universitaria Politécnica de Mataró y la Escuela Universitaria del Maresme han consolidado plenamente su oferta formativa y quieren posicionarse como una universidad emprendedora donde la innovación y el emprendimiento sean uno de sus ejes básicos de actuación.
4. La existencia de un tejido económico en proceso de diversificación productiva y dentro de un entorno claramente emprendedor.
5. La importante oferta formativa existente en Ciclos Formativos de Grado Superior, con un importante potencial emprendedor.

Experiencia

1. La ciudad de Mataró ha sido tradicionalmente una ciudad emprendedora y pionera que desde finales de los 90 ha realizado una apuesta decidida por la plena integración en la sociedad de la información y el conocimiento.

2. La experiencia del IMPEM en el campo del soporte a emprendedores al disponer desde el año 1989 de un servicio dirigido a las personas con iniciativa con una clara apuesta por la innovación en la prestación del servicio, en los programas y en las metodologías de trabajo.

3. La Incubadora de empresas de base tecnológica creada el año 2001 ha sido un modelo claro de éxito como centro de irradiación de la cultura emprendedora y plataforma de acogida y soporte a nuevos proyectos empresariales innovadores y de base tecnológica

2.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Fomentar el espíritu emprendedor y la cultura de la innovación en la universidad (profesores, personal técnico y de administración, alumnos i antiguos alumnos) mediante acciones de sensibilización, difusión i motivación.
- Crear un entorno favorable para la estimulación i generación de ideas innovadoras y de vocaciones empresariales en la comunidad universitaria y en la comunidad educativa en general.
- Impulsar, investigar, evaluar, planificar i asesorar la concreción de les ideas en proyectos empresariales de alto valor agregado i claramente orientados al mercado.
- Impulsar la conexión entre la universidad i la empresa con el fin de incentivar la cooperación y la asociación entre el mundo del conocimiento y el de las empresas innovadoras.
- Propiciar la transferencia de tecnología des de la Universidad.
- Ser fuente de potenciales clientes para el proceso posterior de incubación.
- Detectar proyectos innovadores en el entorno universitario y en el resto del sistema educativo (Proactividad)
- Prestigiar la creación de empresas como una salida profesional.
- Capacitar en el sentido de la iniciativa y el espíritu de empresa

2.4. CULTURA DE LA EMPRESA RESPECTO EL CONOCIMIENTO.

En este apartado se realiza un estudio de la cultura de la organización, entendiendo esta como el resultado de unas formas y pautas de comportamiento, aceptadas por la mayor parte de sus miembros, y que se concretan en unos determinados valores y creencias.

Resulta imprescindible que exista una cultura del conocimiento como paso previo a su gestión. Esta cultura del conocimiento es la que permite crear un contexto favorecedor para la creación y el intercambio de conocimiento, no siendo independiente de la cultura general de la empresa sino formando parte de ella.

A partir de aquí, se sistematizará la explicación considerando ciertos aspectos de la cultura general de la empresa como núcleo de la cultura del conocimiento. En la *figura 1* se expresa lo anteriormente citado, al tiempo que se destaca los aspectos más relevantes que se van a utilizar para la descripción de la cultura del CUB.



Figura 1. La cultura del conocimiento en la empresa

(Fuente: HORRILLO, J. (2000). *Modelos de gestión del conocimiento. Una aproximación metodológica. Inédito*)

2.4.1. Estudio de la cultura base

Se recogen aquí los aspectos que soportan las mejoras referidas al uso del conocimiento y cualquier otro tipo de programa de mejora. Estos aspectos constituyen el punto de partida para el desarrollo de la cultura del conocimiento. En la *tabla 1* se recoge el análisis del caso concreto del CUB.

<i>Cultura de base</i>	<i>Situación actual</i>
<i>Estilos de dirección</i>	En general se utiliza un estilo participativo. Las decisiones se toman con la participación de las personas a quienes afectan. También se favorece la autonomía en el desarrollo del trabajo (<i>empowerment</i>)
<i>Capacidad de innovación y disposición al cambio</i>	Buena capacidad de innovación y disposición al cambio. Se proponen ciertas acciones, como la implantación de una unidad de vigilancia tecnológica, que indican una buena predisposición al cambio y capacidad de innovación.
<i>Identificación con la empresa</i>	La identificación con la organización está suficientemente extendida. El conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa se encuentra en todos los niveles de la misma.
<i>Preocupación por las cosas bien hechas</i>	Revisión de los procesos permanente. Utilización de referencias (internas y externas) con el objetivo de la mejora.
<i>Satisfacción del personal</i>	Buena calidad de las relaciones interpersonales. Condiciones de trabajo satisfactorias en términos generales. Condiciones favorecedoras del interés por el trabajo

Tabla 1. Tabla estudio de la cultura base

(Fuente: propia)

2.4.2. Estudio de la cultura específica

En la *tabla 2* se recogen los principales elementos que configuran la cultura específica del conocimiento del CUB. Como puede observarse, los puntos de contacto con los aspectos referentes a la cultura de base son evidentes.

<i>Cultura específica</i>	<i>Situación actual</i>
<i>Valor del conocimiento como recurso estratégico</i>	Plenamente satisfactoria. Todas las personas entienden de la misma forma lo que representa el conocimiento para la empresa (valor personal frente a valor organizacional del conocimiento).
<i>Disposición a compartir e intercambiar conocimiento</i>	Plenamente satisfactoria. Todas las personas entienden el valor del conocimiento desde la perspectiva organizacional, y no son reticentes a compartir lo que saben.
<i>Comunicación y transmisión del conocimiento</i>	Existencia de mecanismos para soportar la comunicación formal y estructurada. La buena calidad de las relaciones interpersonales favorece la comunicación informal. Reconocimiento explícito del correo electrónico como canal de comunicación dentro de la empresa.
<i>Convicción de que el conocimiento se puede y se debe gestionar</i>	Empieza a percibirse la necesidad de gestionar un activo tan valioso como el conocimiento. Un primer paso dado ha sido la propuesta de la realización de un mapa de conocimiento y la implantación de una unidad de vigilancia tecnológica. De todas formas no existe una gestión explícita del conocimiento.
<i>Preocupación por la formación</i>	No hay atención a la formación mediante el diseño de programas de formación y desarrollo del personal. En algunos ámbitos de la empresa se emplean formulas no convencionales (<i>coaching</i>), aunque de forma poco controlada y por iniciativa de las propias personas.

Tabla 2a. Tabla estudio de la cultura específica

(Fuente: propia)

<i>Cultura específica</i>	<i>Situación actual</i>
<i>Asignación de recursos para desarrollar y utilizar el conocimiento</i>	Actividades de formación dentro del horario laboral. Adquisición de libros, revistas, etc.
<i>Importancia del seguimiento (indicadores)</i>	No se está haciendo nada relevante a nivel de seguimiento del Conocimiento

Tabla 2b. Tabla estudio de la cultura específica

(Fuente: propia)

2.5. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO DE LA EMPRESA (INCUBADORA DE TALENTO)

Resulta evidente la importancia del conocimiento en la incubadora de talento, y ese hecho queda reflejado en su cultura organizacional. De todas formas no puede decirse que exista una verdadera gestión del conocimiento, aunque es cierto que se han utilizado algunas técnicas, que podrían considerarse englobadas en ese ámbito, especialmente en el desarrollo de nuevas actividades.

Así pues la empresa esta culturalmente preparada para la implantación de un modelo de gestión de conocimiento y los objetivos estratégicos de la empresa así como la visión y misión favorecen el éxito en su implantación.

En el siguiente punto se presenta el modelo de gestión de conocimiento propuesto.

3. MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO.

En lo referente a la implantación del modelo de gestión de conocimiento en la empresa se ha tenido en cuenta que, principalmente el estudio se basa en conseguir reflejar la actividad de la empresa mediante la aplicación de los procedimientos adecuados para conseguir la excelencia operacional. Por otra parte, la empresa basa su actividad en el servicio a emprendedores, tanto para el desarrollo de sus ideas de negocio como para el fomento del emprendimiento.

Por lo tanto, parece evidente el papel de recurso fundamental del conocimiento dentro de la empresa. Por la importancia del conocimiento y por el carácter singular de la empresa, los modelos de gestión del conocimiento que mejor podría encajar en ella son aquellos en los que la generación de conocimiento organizacional tiene lugar a partir de la creación de conocimiento por parte del individuo.

Se ha propuesto el modelo de Nonaka y Takeuchi, ya que podría ser un interesante punto de partida para la gestión del conocimiento dentro de una organización como la sometida a estudio en el presente proyecto. Podría utilizarse este modelo, que visualiza muy claramente el ciclo de generación de conocimiento, como punto de partida.

El modelo explica la creación y los procesos de conversión de conocimiento en la organización (personas, equipos, organización), y deben definirse acciones concretas para el desarrollo de los mismos (socialización, externalización, combinación e internalización). Deben considerarse cuatro perspectivas diferentes, que inciden en mayor o menor medida en cada uno de los procesos de conversión de conocimiento:

- **Cultural y social:** Fundamentalmente se centra en la creación de una cultura del conocimiento y en los mecanismos de comunicación y socialización existentes en la empresa (compartición e intercambio de conocimiento).
- **Organizativa:** Más focalizada en los procesos y en la forma en que se aplica el conocimiento a los mismos (conocimientos requeridos, agentes que intervienen, esquemas de relación y comunicación entre los mismos, etc.).
- **Aspectos metodológicos y operativos:** Corresponde al conjunto de metodologías, técnicas, herramientas y procesos para la resolución de diferentes aspectos de la gestión del

conocimiento (identificación de conocimientos adecuados, solución de carencias detectadas de conocimiento, etc.).

- **Soporte TIC:** Se refiere al conjunto de herramientas, basadas en las tecnologías de la información y la comunicación, que facilitan y permiten llevar a la práctica diferentes aspectos incluidos en las otras perspectivas (Debe quedar claro el papel instrumental de la tecnología. No debe plantearse la implantación de un sistema de gestión del conocimiento desde una perspectiva puramente tecnológica).

La combinación adecuada de cada uno de estos enfoques permitirá construir soluciones de gestión del conocimiento adecuadas a la realidad de cada empresa (peculiaridades de la empresa, tipo de producto, condiciones del entorno, etc.).



Figura 2. Modelo de Gestión de Conocimiento

(Fuente: HORRILLO, J. (2000). *Modelos de gestión del conocimiento. Una aproximación metodológica. Inédito*)

La perspectiva cultural y social es crítica, puesto que la falta de actitudes y comportamientos adecuados, en lo referente al conocimiento, seguramente hará que medidas tomadas desde los otros enfoques no funcionen o lo hagan de forma parcial. Por lo tanto, parece evidente que el primer paso para la implantación de un modelo de gestión del conocimiento correspondería a la asimilación de la cultura necesaria, como se cito en el punto 2.4 del presente proyecto.

A continuación intentaré explicitar posibles aspectos generales dentro de cada uno de los procesos de conversión de conocimiento, para cada uno de los enfoques indicados:

- **Socialización:** Relaciones entre los miembros de la empresa con el resultado del intercambio de conocimiento, el refuerzo del conocimiento mutuo, la capacidad de trabajo conjunto y el desarrollo de sinergias. Se basa en la relación directa y en la colaboración entre las personas (generalmente a través de canales informales), lo que propicia el intercambio y la transmisión de conocimiento de carácter tácito. Así mismo, favorece la identificación de nuevos temas en los que puede ser interesante intensificar la comunicación, el intercambio de ideas y la comunicación (identificación de nuevo conocimiento requerido)

<i>Enfoque</i>	<i>Aspectos a considerar</i>
<i>Cultural y social</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad de las relaciones interpersonales -Propiciar entornos favorecedores del interés por el trabajo -Propiciar un ambiente de trabajo agradable -Favorecer la existencia de redes informales de comunicación (disposición de lugares que propicien el encuentro informal ...) -Dedicar una adecuada atención a la formación en sentido amplio, buscando fórmulas que favorezcan la transmisión/adquisición de conocimiento tácito (formación en el trabajo, <i>coaching</i>...)
<i>Organizativo</i>	
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de la generación no programada de conocimiento
<i>Soporte TIC</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Soporte adecuado a la comunicación -Soporte adecuado a la creación de foros de debate

Tabla 3. Aspectos a considerar en la conversión de conocimiento (socialización)

(Fuente: propia)

- **Externalización:** Tiene como finalidad hacer explícito el conocimiento tácito (descripción, formalización y documentación). Con ello se consigue crear el conocimiento estructural (conocimiento conceptual) de la empresa, que puede ser utilizado y transmitido dentro de la misma, reduciéndose la dependencia de personas concretas. Deberá ser un objetivo importante de la gestión del conocimiento, aunque no siempre es posible realizar la conversión total del conocimiento tácito. Es necesario que la empresa, conscientemente, controle los procesos de codificación de conocimiento.

<i>Enfoque</i>	<i>Aspectos a considerar</i>
<i>Cultural y social</i>	-Propiciar la disposición a la compartición de conocimiento -Adecuado diseño de los sistemas de comunicación formal
<i>Organizativo</i>	-Estructuración de las tareas dentro de los procesos -Identificación del conocimiento disponible para el desarrollo de cada tarea -Identificación de los agentes que aplican estos conocimientos -Definición de los esquemas de relación y comunicación entre dichos agentes
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	-Identificación del conocimiento disponible -Identificar la ubicación del conocimiento disponible -Asignar atributos al conocimiento disponible -Protección del conocimiento disponible
<i>Soporte TIC</i>	-Infraestructuras que soporten el almacenamiento de conocimiento estructural -Mapas de conocimiento

Tabla 4. Aspectos a considerar en la conversión de conocimiento (externalización)

(Fuente: propia)

Combinación: Tiene por finalidad la generación de nuevos conocimientos o de conocimientos ampliados (explícitos) a partir de la combinación de diversos conocimientos de

tipo explícito. Permite resolver problemas que requieren la aportación ordenada de varios conocimientos. Desde la perspectiva de la organización, este proceso de conversión de conocimiento puede desarrollarse durante la utilización del conocimiento disponible y lo realimenta.

<i>Enfoque</i>	<i>Aspectos a considerar</i>
<i>Cultural y social</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Dedicar una adecuada atención a la formación (reglada y continuada) -Adecuado diseño de los sistemas de comunicación formal
<i>Organizativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Modelización de las tareas -Aplicación del conocimiento disponible -Identificación de posibles carencias y problemas -Corrección de carencias y problemas -Implantación de soluciones concretas (creación y/o reconfiguración de equipos)
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades actuales (incluido el metaconocimiento para la combinación de los conocimientos disponibles) -Identificación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades futuras -Detección de carencias de conocimiento -Corrección de las carencias de conocimiento (Generación, Adquisición, Importación de conocimiento) y actualización del conocimiento disponible
<i>Soporte TIC</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Soporte para <i>e-learning</i> -Infraestructuras que soporten la comunicación de conocimiento (Intranets, extranets, <i>groupware</i> ...) -Mapas de conocimiento -Herramientas para la búsqueda de información -Herramientas para la elaboración de modelos

Tabla 5. Aspectos a considerar en la conversión de conocimiento (Combinación)

(Fuente: propia)

Internalización: A través de este proceso, los conocimientos, inicialmente de carácter explícito, van adquiriendo la naturaleza tácita (capacidad de utilización no reflexiva). Se trata de internalizar progresivamente el conocimiento adquirido a través del aprendizaje o de un descubrimiento, inicialmente de carácter explícito. Este mecanismo es individual, salvo en situaciones en las que el conocimiento que se internaliza se refiere al funcionamiento como grupo.

<i>Enfoque</i>	<i>Aspectos a considerar</i>
<i>Cultural y social</i>	-Campañas de sensibilización sobre el valor del conocimiento -Dedicar una adecuada atención a la formación en sentido amplio, buscando fórmulas que favorezcan la adquisición de conocimiento tácito (formación en el trabajo, tutorización, <i>coaching</i> ...)
<i>Organizativo</i>	-Aplicación del conocimiento disponible -Corrección de carencias y problemas -Mantenimiento de las soluciones concretas (entrenamiento y gestión de equipos)
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	-Corrección de las carencias de conocimiento (Generación, Adquisición, Importación de conocimiento) y actualización del conocimiento disponible -Identificación de la generación no programada de conocimiento -Definir estrategias, y planificar y organizar las actuaciones para optimizar la asimilación de conocimientos
<i>Soporte TIC</i>	-Infraestructuras que soporten la comunicación de conocimiento (Intranets, extranets, <i>groupware</i> ...) -Herramientas para la búsqueda de información

Tabla 6. Aspectos a considerar en la conversión de conocimiento (Internalización)

(Fuente: propia)

Cada vez que se recorre el ciclo completo se genera nuevo conocimiento. El recorrido del ciclo también permite la identificación de nuevos conocimientos y el ajuste de la correcta utilización del mismo.

A continuación se detallan los procesos llevados a cabo en la empresa sometida a estudio en cumplimiento con el modelo de gestión de conocimiento propuesto.

4. PROCESOS DE LA EMPRESA.

La Incubadora de Talento (CUB), tiene como finalidad realizar el proceso de preincubación de proyectos empresariales. La estructura de los servicios del CUB (figura 3) se encuentra dividida en los siguientes programas:

- **Programa “Motiva”**: Programa encargado de fomentar el emprendimiento.
- **Programa “Llavor”**: Programa orientado a la creación de proyectos empresariales innovadores.

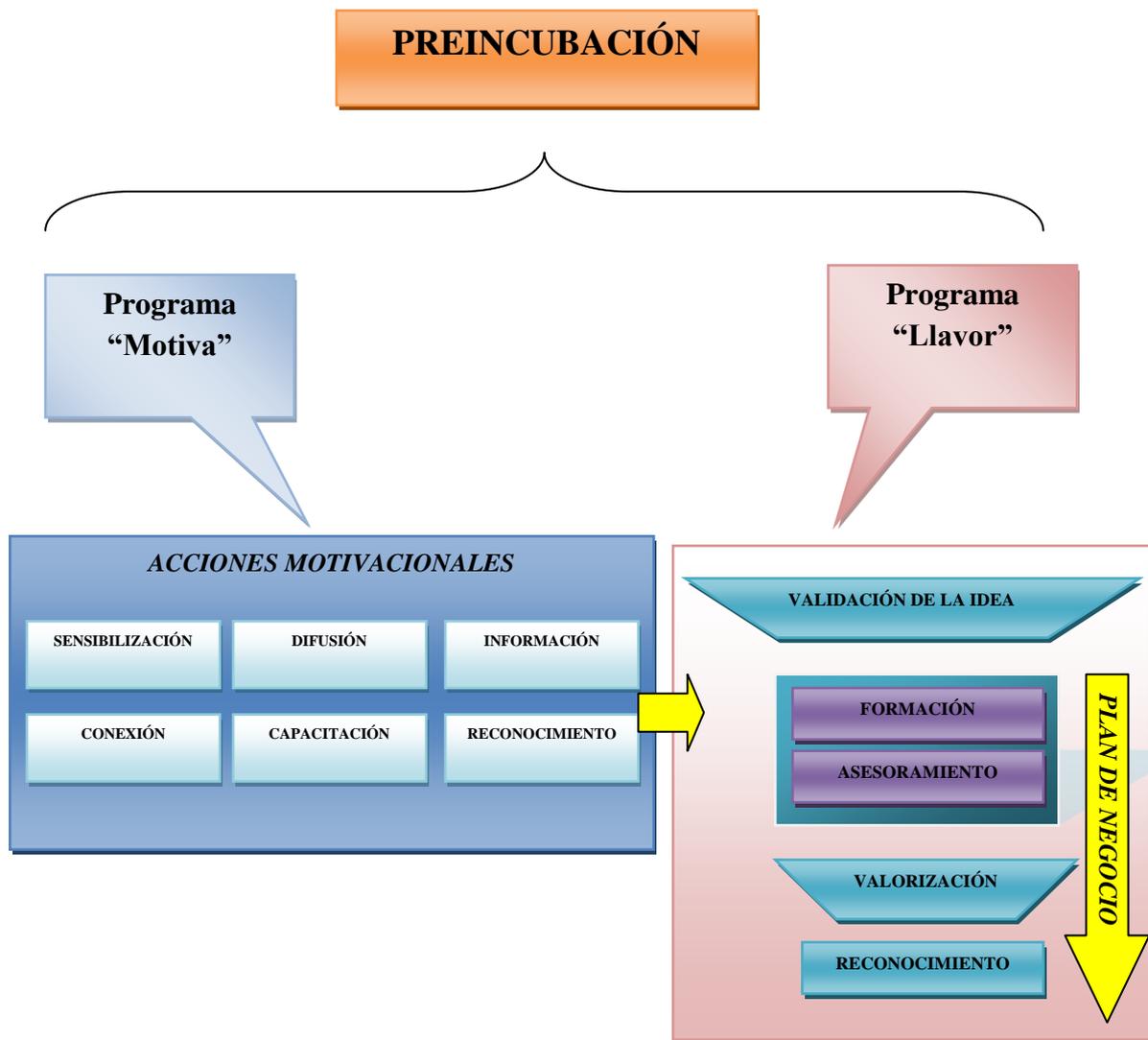


Figura 3. Servicios preincubación CUB

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *La Preincubadora de Mataró. Fomentar i estimular l'esperit emprendedor a la Universitat*)

En la actualidad la empresa carece de unos procedimientos claramente definidos. No obstante, mediante la información obtenida de esta, vía entrevistas realizadas con el Responsable del CUB y el Equipo Técnico, y la documentación facilitada por los mismos, se han establecido, en base a los procesos que se llevan a cabo en la actualidad, los procedimientos que se detallan a continuación.

Los procesos llevados a cabo en la empresa sometida a estudio en el presente proyecto se encuentran dentro de los 2 programas citados anteriormente con objetivos claramente definidos:

- *Programa “Motiva”*: Fomentar el emprendimiento

- *Programa “Llavor”*: orientado a la creación de proyectos empresariales innovadores.

Los procedimientos del *Programa “Llavor”* se han estructurado de acuerdo con los procesos llevados a cabo en este. Se distinguen los siguientes procesos dentro del programa:

- *Generación de ideas*
- *Selección*
- *Diagnosis*
- *Desarrollo (Formación y Asesoramiento)*
- *Evaluación*
- *Despreincubación*

Los procedimientos del *Programa “Motiva”* se han estructurado de acuerdo al colectivo al que se dirigen, distinguiéndose:

- *Acciones motivacionales dirigidas a alumnos de universidad*
- *Acciones motivacionales dirigidas a profesores de universidad*
- *Acciones motivacionales dirigidas a alumnos de ciclos formativos de grado superior*

Por otra parte, también se contempla la monitorización de las acciones motivacionales. A continuación se detalla los procedimientos establecidos en cumplimiento con el modelo general de gestión de conocimiento establecido.

5. GENERACIÓN DE IDEAS. (PROGRAMA “LLAVOR”)

5.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir el funcionamiento y la organización del proceso de generación de ideas realizado en el CUB.

Todas las acciones recogidas en el *Programa Motiva*, detallado en los puntos 10, 11, y 12 del presente proyecto tienen como finalidad facilitar la generación y detección de proyectos innovadores con elevado potencial de negocio.

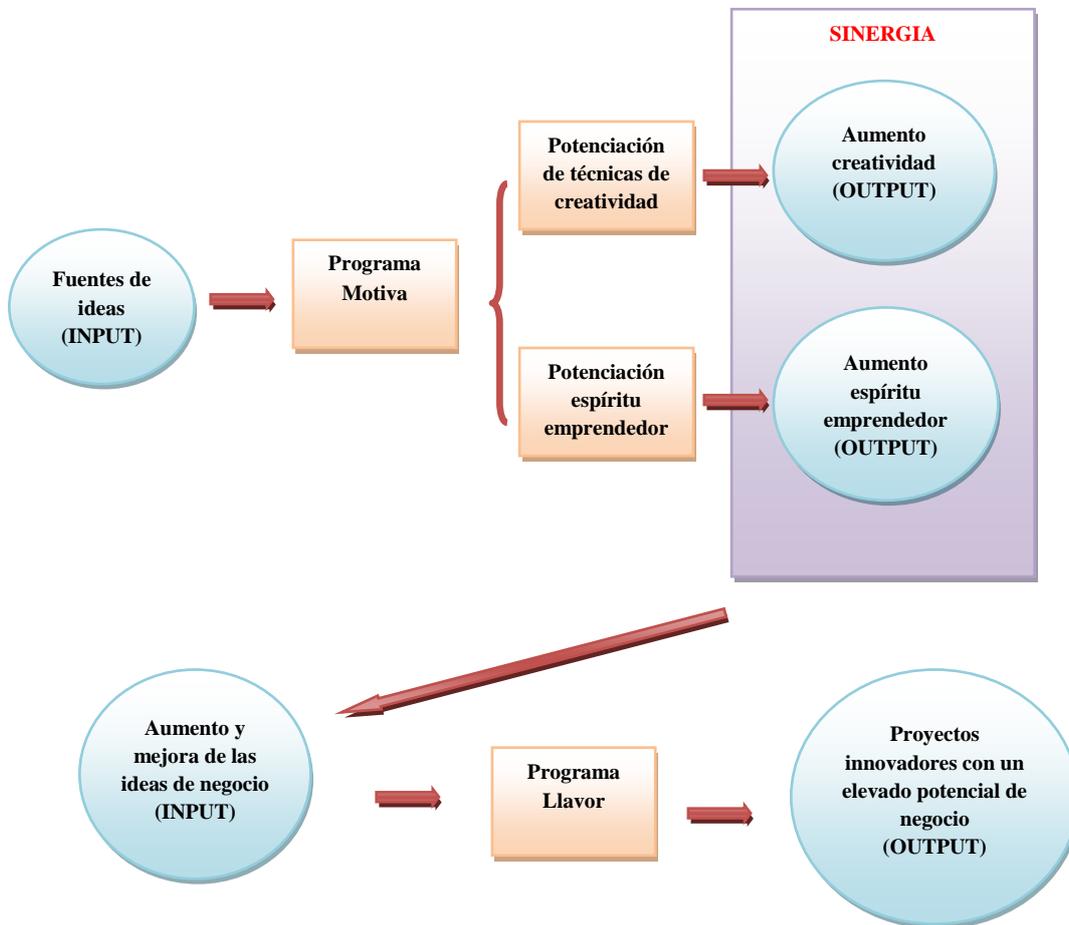


Figura 4. Detalle proceso de generación de ideas

(Fuente: propia)

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del proyecto.

5.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los emprendedores potenciales (alumnos de las universidades EUPMT y EUM, alumnos de CFGS, profesores...)
2. Fomentarán la creatividad, mediante las herramientas existentes (*Anexo VII.*) y programas realizados a tal fin.

5.3. Procedimiento operativo.

A continuación se procede a detallar el proceso operativo llevado a término en la generación de ideas, cumpliendo este con lo expuesto en el modelo general de gestión de conocimiento.

5.3.1. Ordinograma del procedimiento de generación de ideas.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

5.3.2 Posibles fuentes.

Se considerarán como posibles fuentes de ideas:

1. Propuestas directas de alumnos universitarios (EUPMT, EUM ...). Trabajos Final de carrera.
2. Propuestas directas de alumnos de CFGS
3. Propuestas directas de profesores de l'EUPMT i l'EUM.
4. Antiguos alumnos de l'EUPMT i l'EUM.
5. Grupos de investigación de l'EUPMT i l'EUM. Proyectos generados de la producción científica poden buscar soporte en la preincubació para su transformación en un negocio tecnológico.
6. Departamentos docentes de l'EUPMT i l'EUM. Trabajos Final de carrera.
7. "Concurso de ideas innovadoras en la universidad". Reconocimiento

8. “Talleres de emprendimiento”. Acción formativa interna i/o abierta al exterior con objetivos de sensibilización i exploración de potenciales ideas de negocio.
9. Empresas. Transferencia de tecnología.

5.3.3 Recepción y tramitación de las fuentes.

Las fuentes solicitarán el acceso al “Programa Llabor” mediante *ficha estándar*, vía:

- Correo electrónico
- Dirigiéndose directamente a las oficinas del CUB

La formalización vía *Ficha Estándar* tiene como finalidad:

- Recopilar información útil para la valoración de la idea.
- Eliminar datos innecesarios y obtener la idea correctamente estructurada para su valoración.

El Departamento Técnico del CUB se reserva el derecho de citar a la fuente para poder aclarar aquellos aspectos de la idea que puedan quedar sin explicitar.

Los campos y contenidos de *Ficha Estándar* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente proyecto. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Las fuentes serán gestionadas por el Departamento Técnico del CUB, mediante base de datos, para:

- Obtener información útil sobre el calado de las medidas adoptadas para la difusión del CUB.
- Realizar el seguimiento de estas fuentes desde su generación.

6. PROCESO DE SELECCIÓN. (PROGRAMA “LLAVOR”)

6.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir el funcionamiento y la organización del proceso de selección de ideas realizado en el CUB.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que las ideas seleccionadas para su posterior diagnosis tengan un valor agregado y una innovación suficientes para el buen desarrollo de la actividad futura.

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente proyecto.

6.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB con la finalidad de facilitar la transferencia de conocimiento tácito entre los diferentes estamentos de la organización, mejorándose así la selección de ideas futuras.
2. Fomentarán la institucionalización del conocimiento explícito proveniente del Comité de Selección y de otras fuentes de reconocido prestigio.
3. Mantener actualizada la base de datos de selección de ideas para la diagnosis de ideas futuras.

6.3. Procedimiento de selección de ideas.

6.3.1. Ordinograma del procedimiento de selección de ideas.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

6.3.2 Presentación propuesta del emprendedor

El proceso de selección de ideas comienza con la presentación de la propuesta por parte del emprendedor. Esta propuesta se presentará en *Ficha Estándar* facilitada por el departamento técnico de la incubadora de empresas vía:

- Correo electrónico
- Dirigiéndose directamente a las oficinas del CUB

Los campos y contenidos de *Ficha Estándar* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB.*

La formalización vía *Ficha Estándar* tiene como finalidad:

- Recopilar información útil para la valoración de la idea.
- Eliminar datos innecesarios y obtener la idea correctamente estructurada para su valoración.

Una vez que el emprendedor haya formalizado su idea mediante la ficha anteriormente citada deberá entregar esta al departamento técnico del CUB vía:

- Correo electrónico
- Dirigiéndose directamente a las oficinas del CUB

El Departamento Técnico del CUB se reserva el derecho de citar al emprendedor para poder aclarar aquellos aspectos de la idea que puedan quedar sin explicitar.

6.3.3 Estudio de la idea por parte del departamento técnico del CUB

El Departamento Técnico del CUB recepcionará la idea debidamente formalizada y valorará si esta idea:

- Se estudio con anterioridad y se presenta con las mejoras propuestas por el Comité de Selección
- Se trata de una idea no sometida a estudio anteriormente.

A continuación se detallan las acciones a seguir en cada uno de los casos anteriormente citados.

- ***Ideas que se valoran por primera vez.***

Las ideas que llegan por primera vez a las oficinas del CUB serán incluidas en su base de datos, con la información útil para su estudio obtenida mediante *Ficha Estándar*, donde figurarán todas la ideas de negocio estudiadas por el CUB. (*Detalle en figura 5*)



Figura 5. Recepción de ideas seleccionables valoradas por primera vez

(Fuente: propia)

El Equipo Técnico del CUB realizará una *Ficha Recepción* e informará al Responsable del CUB mediante esta de la recepción de la idea.

Los campos y contenidos de *Ficha Recepción* se presentan desarrollados en el punto 6.4 *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente proyecto. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

El Responsable del CUB informará al *Comité de Selección* encargado de realizar la valoración de la idea. La valoración de la idea se realizará como se cita en el punto 6.3.4 del presente proyecto.

- ***Ideas valoradas con anterioridad.***

Las ideas que han sido valoradas con anterioridad (*Detalle en figura 6*) están incluidas en la base de datos del CUB junto:

- La información útil obtenida mediante la *Ficha Estándar*
- Las propuestas de mejora del Comité de Selección obtenidas mediante la *Ficha Respuesta*

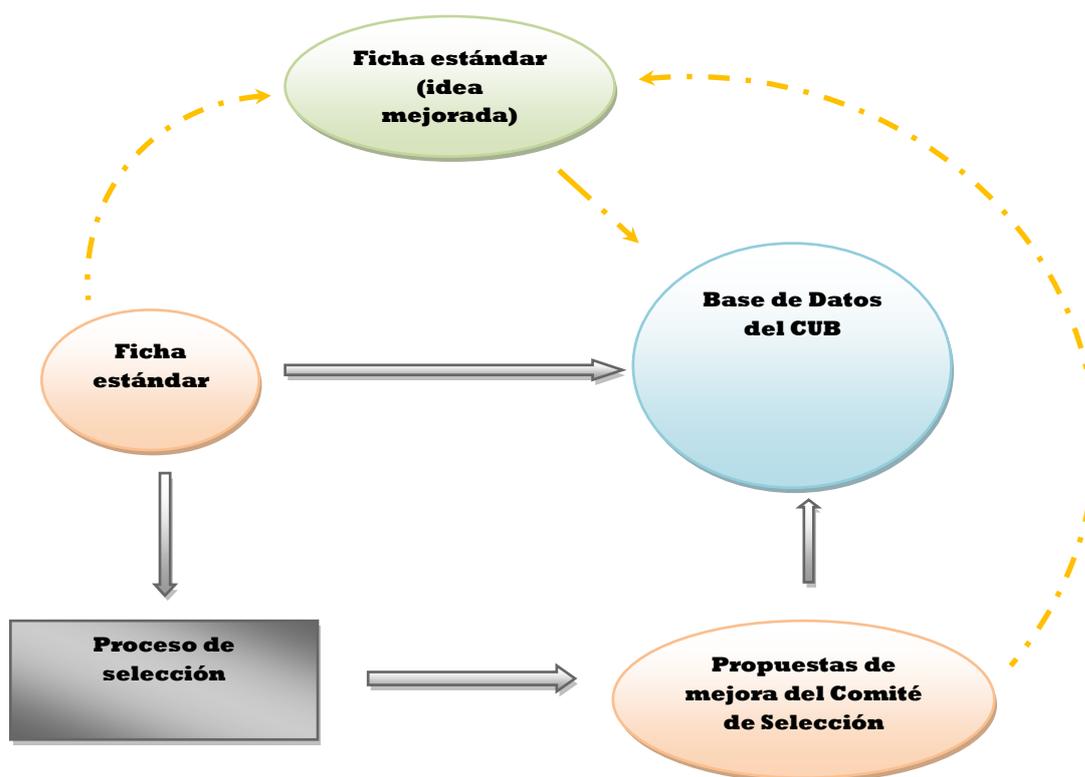


Figura 6. Recepción de ideas seleccionables valoradas con anterioridad

(Fuente: propia)

El Equipo Técnico del CUB realizará una nueva *Ficha Recepción* e informará a:

- Responsable del CUB
- Responsables académico de la EUM
- Responsable académico de la EUPMT

Mediante la información facilitada anteriormente por el comité de selección valorarán si la idea ha mejorado en los aspectos citados por este para ser seleccionable. La valoración de la idea se realizará como se cita en el punto 6.3.4.

6.3.4. Valoración de la idea para determinar si es seleccionable

La selección de las ideas se realizará mediante el estudio de la idea presentada de acuerdo con el modelo estratégico del proyecto de preincubación, que proponemos enfocado al valor agregado y la innovación. (Detalle en figura 7)

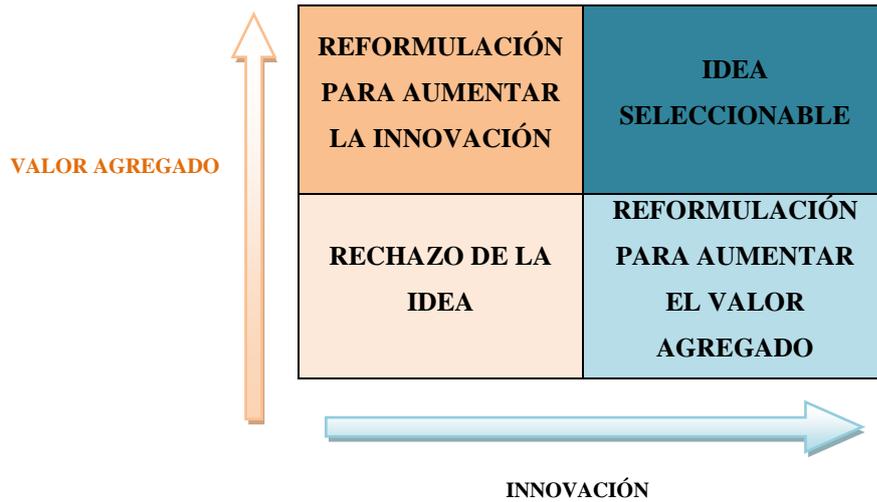


Figura 7. Proceso selección de ideas

(Fuente: HERRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l'esperit emprenedor a la universitat)

El Comité de Selección, para las ideas valoradas por primera vez, y la junta de evaluación (Constituida por el Responsable del CUB, El Responsable Académico de la EUPMT y El Responsable Académico de la EUM), para las ideas evaluadas con anterioridad, realizarán la evaluación tal y como se detalla a continuación. Para la valoración de las propuestas de proyectos se proponen 6 criterios adjuntos en la *tabla 7*.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS
Criterios para valorar la innovación
Grado de innovación
Grado potencial de utilización de las TIC
Relación con los sector emergentes
Criterios para valorar el valor agregado
Materialización de la idea en producto o servicio
Impacto potencial en el mercado de trabajo local
Potenciales sinergias con empresas i otros agentes del entorno

Tabla 7. Criterios para la selección de propuestas de proyectos

(Fuente: propia)

Con estos criterios establecidos, se realizarán la ficha:

- *Ficha innovación y valor agregado*: Se valorarán los criterios expuestos en la tabla 7.

Los campos y contenidos se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección* del presente proyecto.

Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Cada uno de los miembros encargados de la selección de las ideas realizará la ficha, con una calificación del 1 al 5 para cada uno de los criterios contenidos.

Todos los agentes y criterios encargados de la evaluación tendrán el mismo peso a efectos de la realización de la evaluación.

Posteriormente se realizará la media ponderada de cada uno de los criterios de las fichas debidamente cumplimentadas por los agentes encargados de la evaluación.

Si la idea ha sido valorada con anterioridad, se realizará la media ponderada de cada uno de los criterios de las fichas debidamente cumplimentadas por los miembros de la Junta de Evaluación.

Si en la valoración actual por parte de la Junta de Evaluación no se presentan las mejoras necesarias para su selección la idea será rechazada por carecer del potencial suficiente para su mejora, informándose al emprendedor mediante la *Ficha Valoración*.

Si la idea se valora por primera vez, se realizará la media ponderada de cada uno de los criterios de las fichas debidamente cumplimentadas por los miembros del Comité de Selección.

La valoración del comité de selección puede dar los resultados que se detallan a continuación:

- ***Valoración positiva de la innovación y del valor agregado.***

Si la valoración de la idea es positiva en cuanto al grado de innovación y el valor agregado se tramitará la aceptación de la idea y la información útil obtenida del estudio de la misma por parte del equipo Técnico del CUB.

En primer lugar, se guardará la información obtenida de la valoración de la idea en la base de datos donde figura la recepción primera de la idea, la información útil asociada y las mejoras para hacerla seleccionable, en el caso de que haya sido necesario, realizadas a la misma.

La finalidad es aprender de los casos estudiados y resueltos con anterioridad.

Posteriormente se informará al emprendedor de la selección de la idea mediante el documento *Ficha de Valoración*.

Los campos y contenidos de la *Ficha de Valoración* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente proyecto. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez notificada la aceptación se procederá a:

- | | | |
|---|---|--|
| 1.- Se le asignará un Ponente Tecnológico | } | Encargados de dar soporte al emprendedor en la gestión del proyecto. |
| 2.- Se le asignará un Ponente de Empresa | | |

3.- Se firmará un acuerdo de confidencialidad entre las partes.

- ***Valoración positiva de la innovación y negativa del valor agregado.***

Si la valoración de la innovación es positiva y del valor agregado negativa el Comité de Selección puede llegar a 2 conclusiones:

- *El valor agregado se puede mejorar tomando unas medidas determinadas.*

En este caso se informará al equipo técnico del CUB mediante *Ficha Respuesta* conteniendo esta los criterios de valor agregado que son mejorables para aumentar el valor agregado de la idea y hacerla seleccionable.

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la posibilidad de mejorar su idea para hacerla seleccionable mediante la *Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación* y le ayudara a mejorarla en los puntos citados por el comité de selección.

Los campos y contenidos, de la *Ficha respuesta* y *Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación*, se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- *El valor agregado no se puede mejorar.*

En este caso se informará al equipo técnico del CUB mediante la *Ficha Respuesta* de la imposibilidad de hacer que la idea sea seleccionable debido a su escaso valor agregado, y a la imposibilidad de hacer aumentar este.

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la imposibilidad de mejorar su idea mediante para hacerla seleccionable mediante la *Ficha Valoración*.

Los campos y contenidos de la *Ficha Valoración* y *Ficha Respuesta* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- ***Valoración negativa de la innovación y positiva del valor agregado.***

Si la valoración de la innovación es negativa y del valor agregado positiva el Comité de selección puede llegar a 2 conclusiones:

- *La innovación se puede mejorar tomando unas medidas determinadas.*

En este caso se informará al equipo técnico del CUB mediante *Ficha Respuesta* de los criterios de innovación a mejorar para aumentar la innovación de la idea y hacerla seleccionable.

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la posibilidad de mejorar su idea para hacerla seleccionable mediante la *Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación* y le ayudara a mejorarla en los puntos citados por el comité de selección.

Los campos y contenidos de la *Ficha Respuesta* y *Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de*

selección de ideas del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB.*

- *La innovación no se puede mejorar.*

En este caso se informará al equipo técnico del CUB mediante la ficha *Valoración* de la imposibilidad de hacer que la idea sea seleccionable debido a su escasa innovación, y a la imposibilidad de hacer aumentar esta.

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la imposibilidad de mejorar su idea para hacerla seleccionable mediante la ficha de no aceptación de la idea.

Los campos y contenidos de la *Ficha Valoración* y *Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación* se presentan desarrollados en el punto 6.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB.*

6.4. Documentación relativa al proceso de selección del CUB.

- Ficha estándar

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre
 - Dirección
 - Fecha de nacimiento
 - Teléfono de contacto
 - Dirección de correo electrónico
 - NIF/DNI
 - Formación Académica

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Breve explicación de la idea propuesta:* Campo que contiene una breve explicación de la idea propuesta conteniendo solamente los datos más significativos para su desarrollo.
 - *Breve explicación de la idea*
 - *Oportunidad de mercado*
 - *Modelo de negocio*

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha Recepción***

Ficha utilizada para informar al responsable del CUB de la recepción por el Departamento Técnico de una nueva idea seleccionable.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre
 - Dirección
 - Fecha de nacimiento
 - Teléfono de contacto
 - Dirección de correo electrónico
 - NIF/DNI
 - Formación Académica
- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.
- *Breve explicación de la idea propuesta:* Campo que contiene una breve explicación de la idea propuesta conteniendo solamente los datos más significativos para su desarrollo.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha innovación y valor agregado***

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Evaluación de la innovación:* Campo que contienen los criterios de evaluación de la innovación de la idea:
 - Grado de Innovación (*puntuación del 1 al 5*)
 - Grado potencial de utilización de las TIC (*puntuación del 1 al 5*)
 - Relación con los sector emergentes (*puntuación del 1 al 5*)

- *Evaluación del valor agregado:* Campo que contienen los criterios de evaluación del valor agregado de la idea:
 - Materialización de la idea en producto o servicio (*puntuación del 1 al 5*)
 - Impacto potencial en el mercado de trabajo local (*puntuación del 1 al 5*)
 - Potenciales sinergias con empresas i otros agentes del entorno (*puntuación del 1 al 5*)

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Breve explicación de la idea propuesta:* Campo que contiene una breve explicación de la idea propuesta conteniendo solamente los datos más significativos para su desarrollo.

- *Posibilidades de mejora*: Campo que contiene las posibilidades de mejora según los resultados obtenidos de la valoración de la innovación.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha respuesta***

Ficha que contiene la valoración media otorgada a la idea por la junta de evaluación o el comité de selección, según el caso, en base al valor agregado y la innovación.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor*:
 - Nombre
- *Título de la idea propuesta*: Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.
- *Evaluación del valor agregado*: Campo que contienen el resultado de la evaluación del valor agregado de la idea:
 - Puntuación < 2: Valor agregado mínimo
 - 2 < Puntuación < 3: Valor agregado mejorable
 - Puntuación > 3: Valor agregado elevado
- *Evaluación de la innovación*: Campo que contienen el resultado de la evaluación de la innovación:
 - Puntuación < 2: Escasa innovación
 - 2 < Puntuación < 3: Innovación mejorable
 - Puntuación > 3: Valor Innovación elevado
- *Posibilidades de mejora*: Campo que contiene las posibilidades de mejora según los resultados obtenidos tanto de innovación como de valor agregado.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación***

Ficha utilizada por el Equipo Técnico para informar al emprendedor de la posibilidad de mejorar su idea para hacerla seleccionable.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre
 - Dirección de correo electrónico
 - NIF/DNI
 - Formación Académica
 - Fecha de Nacimiento

- *Propuestas de mejora:* Campo que contiene las propuestas de mejora sugeridas por el departamento técnico del CUB para hacer la idea seleccionable.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha de valoración***

Ficha utilizada por el Equipo Técnico para informar al emprendedor de la valoración positiva o negativa de la idea.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre
 - Dirección
 - Fecha de nacimiento
 - Teléfono de contacto
 - Dirección de correo electrónico
 - NIF/DNI
 - Formación Académica

- *Campo de información:* Campo que contiene la aceptación o no de la idea, y el porqué de esta decisión.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

7. PROCESO DE DIAGNOSIS. (PROGRAMA “LLAVOR”)

7.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir el funcionamiento y la organización del proceso de diagnóstico de ideas realizado en el CUB.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que las ideas seleccionadas en el proceso anterior puedan llegar a tener unos valores de riesgo y atractivo que garanticen un desarrollo de la futura actividad adecuado, orientando esta al éxito empresarial.

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

7.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB con la finalidad de facilitar la transferencia de conocimiento tácito entre los diferentes estamentos de la organización, mejorándose así la selección de ideas futuras.
2. Fomentarán la institucionalización del conocimiento explícito, proveniente de los expertos y altos directivos de empresa.
3. Mantener actualizada la base de datos de diagnóstico de ideas para el desarrollo de planes de negocio futuros.

7.3. Procedimiento operativo.

7.3.1. Ordinograma del procedimiento de diagnóstico de ideas.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

7.3.2. Proceso de presentación de la idea a expertos y altos directivos de empresa

El proceso de diagnóstico de ideas comienza con la presentación de la propuesta a expertos y altos directivos de empresa, reunidos por los servicios del CUB para tal fin.

El equipo técnico del CUB se encargará de:

- Informar a los expertos y altos directivos de empresa que realizarán la diagnóstico de la idea, compartiendo la información obtenida del proceso de selección de ideas mediante *Ficha estándar*, vía:
 - Correo electrónico
 - Entrevista en las oficinas del CUB
- Concretar fecha para la realización de una entrevista entre el emprendedor y los altos directivos y expertos de empresa que realizarán el diagnóstico de su idea.
- Informar a los expertos y altos directivos de empresa encargados de la diagnóstico y al emprendedor de la fecha concretada mediante *Ficha entrevista*, vía:
 - Correo electrónico
 - Entrevista en las oficinas del CUB

Los expertos y altos directivos de empresa realizan el diagnóstico de la idea en base a:

- La entrevista realizada con el emprendedor
- La información recogida en *ficha estándar*

La diagnóstico de la idea se realizará como se cita en el punto 7.3.3 del presente proyecto.

Los campos y contenidos de *Ficha Estándar* y *Ficha Entrevista* se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnóstico de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

7.3.3. Diagnóstico de la idea

Evaluación interna que permite determinar el nivel de desarrollo de una idea y su revisión y reformulación para mejorar las posibilidades de preincubación.

Esta fase de diagnóstico tiene que permitir la categorización y la reformulación de las ideas seleccionadas, con un doble objetivo (*Detalle en figura 8*):

- Determinar el atractivo y el riesgo de las ideas
- Definir la forma de asignación de recursos para su desarrollo.

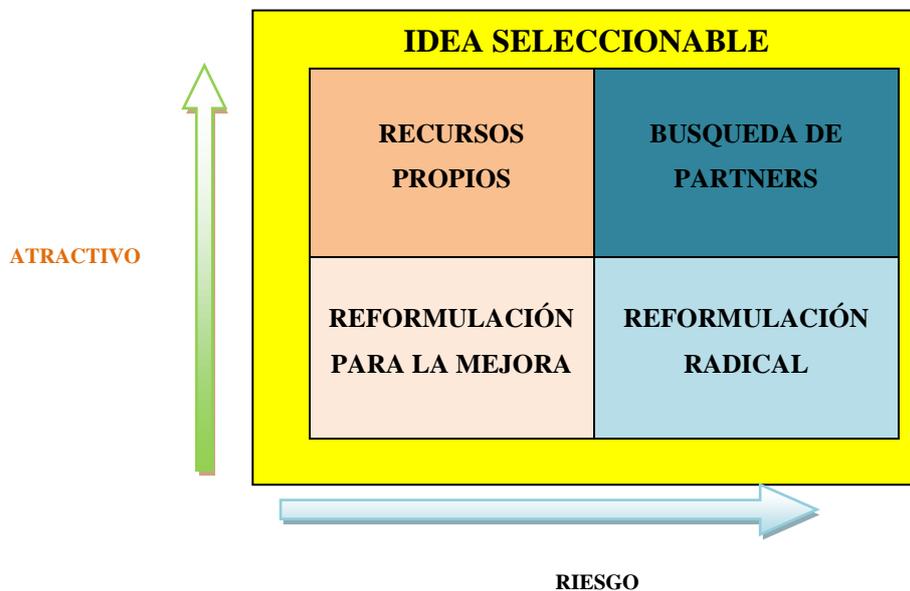


Figura 8. Proceso de Diagnóstico

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent.. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l'esperit emprendedor a la universitat)

Los expertos y altos directivos reunidos a tal fin, realizarán la evaluación tal y como se detalla a continuación.

Para valorar el atractivo y el riesgo de la idea de negocio se proponen los criterios adjuntos en la *tabla 8*.

CRITERIOS PARA LA DIAGNOSIS DE PROPUESTAS DE PROYECTOS	
Criterios para valorar el atractivo	Pesos
Facilidad para llegar a los clientes	20 %
Generación de interés entre los posibles clientes	20 %
Usos directos, alternos y complementarios del producto/servicio	20 %
Posibilidad de acceso a la tecnología para elaborar el producto con la tecnología pensada	20 %
Margen de utilidad atractivo	10 %
Problemas legales	10 %
Criterios para valorar el riesgo	Pesos
Estudio de la competidores	30 %
Situación del sector	20 %
Inversión requerida	50 %
Expectativas de liquidez del negocio	15 %
Dificultades ambientales o sociales	15 %

Tabla 8. Criterios para la diagnóstico de propuestas de proyectos

(Fuente: propia)

Con estos criterios establecidos y sus respectivos pesos, cada uno de los expertos y altos directivos de empresa, reunidos para valorar la idea, procederá a asignarle un valor del 1 al 5 a cada uno de los criterios mediante *Ficha diagnóstico*.

Todos los agentes encargados de la evaluación tendrán el mismo peso a efectos de la realización de la evaluación.

El equipo técnico del CUB se encargará de:

- Realizar la media ponderada del atractivo y el riesgo de la idea mediante la media obtenida de las puntuaciones otorgadas por cada uno de los agentes
- Mediante técnica de “scoring”, situar el proyecto según la puntuación obtenida en *ficha scoring* (Detalle figura 9)

ATRACTIVO	<i>Alto</i> ($3.5 < y < 5$)			
	<i>Medio</i> ($2 < y < 3.5$)			
	<i>Bajo</i> ($0 < y < 2$)			
		<i>Bajo</i> ($3.5 < x < 5$)	<i>Medio</i> ($2 < x < 3.5$)	<i>Alto</i> ($0 < x < 2$)

RIESGO

Figura 9. Detalle de tabla de scoring

(Fuente: propia)

Los expertos y altos directivos de empresa, reunidos para valorar la idea, deberán tomar las decisiones pertinentes según los resultados obtenidos en su valoración.

La valoración puede dar los resultados que se detallan a continuación.

Los campos y contenidos de *Ficha diagnosis* y *Ficha scoring* se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnosis de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- **Valoración positiva del atractivo y el riesgo de la idea.**

La valoración obtenida en *Ficha scoring* para que se de esta situación se muestra con detalle en la *Figura 10*.

ATRACTIVO	<i>Alto</i> ($3.5 < y < 5$)	VALORACIÓN POSITIVA DEL ATRACTIVO Y EL RIESGO DE LA IDEA		
	<i>Medio</i> ($2 < y < 3.5$)			
	<i>Bajo</i> ($0 < y < 2$)	<i>Bajo</i> ($3.5 < x < 5$)	<i>Medio</i> ($2 < x < 3.5$)	<i>Alto</i> ($0 < x < 2$)
		RIESGO		

Figura 10. Ficha scoring con valoración del atractivo y el riesgo de la idea positivo

(Fuente: propia)

Si la valoración de la idea es positiva en cuanto al atractivo y el riesgo se tramitará el pase a la fase de desarrollo de la idea y la información útil obtenida del estudio de la misma por parte del equipo Técnico del CUB.

En primer lugar, se guardará la información obtenida de la diagnóstico en la base de datos del CUB.

La finalidad es aprender de los casos estudiados y resueltos con anterioridad.

Posteriormente se informará al emprendedor de la selección de la idea mediante el documento *Ficha Desarrollo*.

Los campos y contenidos de la *Ficha Desarrollo* se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnóstico de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- **Valoración positiva del atractivo y negativa del riesgo.**

La valoración obtenida en *Ficha scoring* para que se de esta situación se muestra con detalle en la *Figura 11*.

ATRACTIVO	<i>Alto</i> ($3.5 < y < 5$)			VALORACIÓN NEGATIVA EN CUANTO AL RIESGO
	<i>Medio</i> ($2 < y < 3.5$)			
	<i>Bajo</i> ($0 < y < 2$)			
		<i>Bajo</i> ($3.5 < x < 5$)	<i>Medio</i> ($2 < x < 3.5$)	<i>Alto</i> ($0 < x < 2$)
		RIESGO		

Figura 11. Ficha scoring con valoración del atractivo positivo y negativo del riesgo

(Fuente: propia)

Los expertos y altos directivos de empresa pueden llegar a 2 conclusiones:

- *El riesgo se puede mejorar tomando unas medidas determinadas.*

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la posibilidad de mejorar el riesgo de su idea mediante *Informe de mejora* y le guiará en la mejora según lo establecido por los expertos y altos directivos que hicieron la evaluación.

Los campos y contenidos, de Informe de mejora, se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnosis de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez realizadas las mejoras señaladas los expertos y altos directivos volverán a evaluar la idea.

- *El riesgo no se puede mejorar.*

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la imposibilidad de mejorar el riesgo de su idea mediante *Informe de mejora*.

En este caso el Equipo técnico del CUB se encargará de buscar partners para el desarrollo de la idea.

Los campos y contenidos, de Informe de mejora, se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnóstico de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- ***Valoración negativa del atractivo y positiva del riesgo.***

La valoración obtenida en *Ficha scoring* para que se de esta situación se muestra con detalle en la *Figura 12*.

ATRACTIVO	<i>Alto</i> ($3.5 \leq y < 5$)			
	<i>Medio</i> ($2 \leq y < 3.5$)			
	<i>Bajo</i> ($0 \leq y < 2$)	VALORACIÓN NEGATIVA EN CUANTO EL ATRACTIVO		
		<i>Bajo</i> ($3.5 \leq x < 5$)	<i>Medio</i> ($2 \leq x < 3.5$)	<i>Alto</i> ($0 \leq x < 2$)
		RIESGO		

Figura 12. Ficha scoring con valoración del atractivo negativo y positivo del riesgo

(Fuente: propia)

Los expertos y altos directivos de empresa pueden llegar a 2 conclusiones:

- *El atractivo se puede mejorar tomando unas medidas determinadas.*

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la posibilidad de mejorar el atractivo de su idea mediante *Informe de mejora* y le guiará en la mejora según lo establecido por los expertos y altos directivos que hicieron la evaluación.

Los campos y contenidos de *Informe de mejora*, se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnosis de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez realizadas las mejoras señaladas los expertos y altos directivos volverán a evaluar la idea.

- *El atractivo no se puede mejorar.*

En este punto el Equipo Técnico informará al emprendedor de la imposibilidad de mejorar el atractivo de su idea mediante *Informe de mejora*.

En este caso el Equipo técnico del CUB se encargará de ayudar al emprendedor a reformulando su idea inicial, según lo determinado por los expertos y altos directivos que hicieron la evaluación, con la finalidad de aumentar el atractivo de la idea según los criterios adjuntos en la tabla 8.

Los campos y contenidos de *Informe de mejora*, se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnosis de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez reformulada la idea los expertos y altos directivos volverán a evaluarla.

- ***Valoración negativa del atractivo y positiva del riesgo.***

La valoración obtenida en *Ficha scoring* para que se de esta situación se muestra con detalle en la *Figura 13*.

ATRACTIVO	<i>Alto</i> ($3.5 < y < 5$)			
	<i>Medio</i> ($2 < y < 3.5$)			
	<i>Bajo</i> ($0 < y < 2$)			VALORACIÓN NEGATIVA GLOBAL
		<i>Bajo</i> ($3.5 < x < 5$)	<i>Medio</i> ($2 < x < 3.5$)	<i>Alto</i> ($0 < x < 2$)

RIESGO

Figura 13. Ficha scoring con valoración negativa de riesgo y atractivo

(Fuente: propia)

En este punto el Equipo Técnico del CUB informará al emprendedor de la necesidad de realizar una reformulación radical de la idea original.

En este caso el Equipo técnico del CUB se encargará de ayudar al emprendedor a reformulando su idea inicial, según lo determinado por los expertos y altos directivos que hicieron la evaluación, con la finalidad de mejorar el atractivo y el riesgo de la idea según los criterios adjuntos en la tabla 2.

Los campos y contenidos de *Informe de mejora*, se presentan desarrollados en el punto 7.4. *Documentación del proceso de diagnóstico de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez reformulada la idea los expertos y altos directivos volverán a evaluarla.

7.4. Documentación relativa al proceso de selección del CUB.

- *Ficha Entrevista*

Ficha utilizada para informar a los expertos y altos directivos, encargados de la evaluación de la idea, y al emprendedor de la fecha de la reunión llevada a cabo entre estas partes.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor, expertos o alto directivo, según el caso:*
 - Nombre
 - Teléfono de contacto
 - Dirección de correo electrónico
 - NIF/DNI

- *Fecha de la entrevista:* Campo que contiene la fecha de la entrevista.

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Breve explicación de la idea propuesta:* Campo que contiene una breve explicación de la idea propuesta conteniendo solamente los datos más significativos para su desarrollo.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- *Ficha diagnosis*

Ficha utiliza por cada uno de los expertos y altos directivos para realizar el proceso de diagnosis.

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*

▪ Nombre

- *Titulo de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.
- *Posibilidades de mejora:* Campo que contiene las posibilidades de mejora según los resultados obtenidos de la valoración de la innovación.
- *Evaluación del atractivo:* Campo que contienen los criterios de diagnóstico de la innovación de la idea:
 - Facilidad para llegar a los clientes (*puntuación del 1 al 5*)
 - Generación de interés entre los posibles clientes (*puntuación del 1 al 5*)
 - Usos directos, alternos y complementarios del producto/servicio (*puntuación del 1 al 5*)
 - Posibilidad de acceso a la tecnología para elaborar el producto con la tecnología pensada (*puntuación del 1 al 5*)
 - Margen de utilidad atractivo (*puntuación del 1 al 5*)
 - Problemas legales (*puntuación del 1 al 5*)
- *Evaluación del riesgo:* Campo que contienen los criterios de diagnóstico del riesgo de la idea:
 - Situación del sector (*puntuación del 1 al 5*)
 - Inversión requerida (*puntuación del 1 al 5*)
 - Expectativas de liquidez del negocio (*puntuación del 1 al 5*)
 - Dificultades ambientales o sociales (*puntuación del 1 al 5*)
 - Estudio de la competidores (*puntuación del 1 al 5*)

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha scoring***

Ficha que contiene la valoración media otorgada a la idea por los expertos y altos directivos para realizar el proceso de diagnóstico.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Evaluación del atractivo:* Campo que contienen el resultado de la evaluación del atractivo de la idea:
 - Puntuación < 2: Atractivo bajo
 - $2 < \text{Puntuación} < 3.5$: Atractivo medio
 - Puntuación > 3.5: Atractivo alto

- *Evaluación del riesgo :* Campo que contienen el resultado de la evaluación del riesgo:
 - Puntuación < 2: Riesgo alto.
 - $2 \leq \text{Puntuación} < 3.5$: Riesgo medio.
 - Puntuación > 3.5: Riesgo bajo

- *Posibilidades de mejora:* Campo que contiene las posibilidades de mejora según los resultados obtenidos de riesgo y atractivo de la idea.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Informe de mejora.***

Ficha utilizada por el Equipo Técnico para informar al emprendedor de la posibilidad de mejorar su idea según la valoración media otorgada a la idea por los expertos y altos directivos encargados del proceso de diagnosis.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Propuestas de mejora:* Campo que contiene las propuestas de mejora sugeridas por el departamento técnico del CUB para hacer la idea seleccionable.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha Desarrollo***

Ficha utilizada por el Equipo Técnico para informar al emprendedor de la valoración positiva del proceso de diagnóstico y su pase a la fase de desarrollo.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Información desarrollo del proyecto:* Campo que contiene el pase de la propuesta a la fase de desarrollo y información relevante sobre el mismo.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

8. PROCESO DE DESARROLLO. (PROGRAMA “LLAVOR”)

8.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir el funcionamiento y la organización del proceso de desarrollo de proyectos realizado en el CUB.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que el plan de empresa y la formación de los futuros empresarios sean suficientes para el buen desarrollo de la actividad futura.

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

8.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB con la finalidad de facilitar la transferencia de conocimiento tácito entre los diferentes estamentos de la organización, mejorándose así la selección de ideas futuras.
2. Fomentarán la institucionalización del conocimiento explícito proveniente de los agentes de largo recorrido empresarial y de otras fuentes de reconocido prestigio.
3. Mantener actualizada la base de datos del CUB para valorar los planes de proyectos futuros.

8.3. Procedimiento operativo.

8.3.1. Ordinograma del procedimiento de desarrollo de proyectos.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

8.3.2. Planificación del desarrollo del proyecto.

El proceso desarrollo comienza con la aprobación de la diagnosis de la idea del emprendedor por parte del CUB. Esta aprobación se presenta mediante *Ficha Diagnosis*.

Los campos y contenidos de *Ficha Diagnosis* se presentan desarrollados en el punto 8.4. *Documentación del proceso de diagnosis de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

Una vez que el emprendedor haya recibido la aprobación de la diagnosis de su idea de negocio, se le informará de la necesidad de realizar un proceso de formación para el buen desarrollo del plan de empresa a elaborar, vía:

- Correo electrónico
- Citándole directamente a las oficinas del CUB

8.3.3. Proceso de formación del emprendedor

El proceso de formación del emprendedor lo realizarán expertos en diferentes campos de gestión empresarial. La formación que recibirá el emprendedor se dividirá en 6 bloques o sesiones estructuradas como sigue:

- Análisis del entorno y estrategia
- Plan Marketing
- Plan Producción
- Plan TIC
- Plan Económico – Financiero
- Técnicas de Venta

La asistencia a la formación será obligatoria para el emprendedor a las 6 sesiones o bloques anteriormente citados.

Si el emprendedor acredita mediante titulación académica o formación equivalente el conocimiento de los bloques anteriormente citados se le eximirá de la asistencia a estos.

El responsable del CUB determinará si la formación acreditada cumple con los requisitos necesarios para compensar la asistencia a la sesiones.

En todas las sesiones impartidas, el equipo técnico del CUB recogerá la información de interés para el CUB y la distribuirá en la base de datos del CUB.

8.3.4. Proceso de asesoramiento al emprendedor

Una vez realizada la formación anteriormente citada el emprendedor recibirá, de forma paralela:

- *La tutoría para la elaboración de su proyecto*

Al emprendedor se le asignará un tutor, siendo este un agente de largo recorrido empresarial, que:

- Ayudará al emprendedor a elaborar el plan de empresa
- Revisará de forma conjunta con el alumno la veracidad de los datos reflejados en el plan de empresa.
- Presentará informe valorando el plan de empresa de el emprendedor mediante *Informe tutor*, vía:
 - Correo electrónico
 - Dirigiéndose directamente a las oficinas del CUB

El plan de tutoría se estructurará en 5 sesiones, que se gestionarán como sigue:

- La primera por el Equipo Técnico del CUB
- El resto por los propios agentes de largo recorrido empresarial

Los campos y contenidos de *Informe tutor* se presentan desarrollados en el punto 8.4. *Documentación del proceso de selección de ideas* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

- *Elaboración del plan de empresa*

El plan de empresa se elaborará on-line al que se podrá acceder a través de la página web de la incubadora. (www.laincubadora.cat).

Mediante la realización del plan de empresa on-line se podrá:

- *Elegir el itinerario para su realización:* reducido o completo en función de las respuestas a las preguntas al formulario registro.
- *Asesoramiento al plan de empresa:* el tutor tendrá acceso al plan de empresa para corregir y validar las respuestas que se hayan marcado con el estado “*pregunta por corregir*”

Por otra parte también se puede tener acceso a los siguientes recursos:

- *Conceptos:* Explicación práctica del tema del área, apartado o pregunta .
- *Pistas:* Breve explicación de los pasos a seguir para responder a las preguntas.
- *Ejemplos:* Como han actuado otros emprendedores con un tipo de empresa similar.
- *Herramientas:* Descargar archivos para trabajar fuera de línea
- *+Información:* Lista de fuentes de información:
 - Enlaces
 - Direcciones
 - Publicaciones

El funcionamiento con más detalle del plan de empresa on-line (POL) se realizará en la primera sesión de tutoría por parte del departamento técnico del CUB.

Los pasos a seguir para la elaboración de un plan de empresa se desarrollan en el *anexo. VIII pasos a seguir para la elaboración de un plan de empresa* del presente proyecto.

8.4. Documentación relativa al proceso de desarrollo del CUB.

- Informe Tutor

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.
- *Informe Tutor:* Campo que contiene el informe del tutor sobre el proyecto del emprendedor

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

9. PROCESO DE DESPREINCUBACIÓN. (PROGRAMA “LLAVOR”)

9.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir el funcionamiento y la organización del proceso de despreincubación realizado en el CUB.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que la solución adoptada para los diferentes proyectos empresariales, obtenidos en la fase de preincubación, puedan desarrollarse de acuerdo a las expectativas de los mismos.

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

9.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la institucionalización del conocimiento explícito y tácito-explicitado mediante la correcta gestión de la información obtenida a lo largo del proceso de preincubación.
2. Fomentarán la socialización y, de esta forma la transferencia de conocimiento tácito entre los diferentes estamentos del CUB
3. Mantener un control adecuado de las empresas que han realizado el proceso de preincubación en el CUB.

9.3. Procedimiento operativo.

9.3.1 Ordinograma del procedimiento de despreincubación.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

9.3.2. Proceso de valoración final del proyecto empresarial.

El Equipo Técnico y el Responsable del CUB valorarán de forma conjunta la información obtenida en el proceso de preincubación del proyecto empresarial mediante:

- *Ficha innovación y valor agregado:* Correspondiente a la fase de selección de ideas, contiene el valor medio otorgado en la evaluación de la idea de innovación y valor agregado.
- *Ficha diagnosis y scoring:* Correspondiente a la fase de diagnosis de ideas, contiene el valor adjudicado en la diagnosis de la idea de atractivo y riesgo.
- *Ficha evaluación de proyectos:* Correspondiente a la fase de evaluación de proyectos, contiene la valoración dada al plan de empresa realizado por el emprendedor.

Los campos y contenidos de estas fichas se encuentran en los puntos correspondientes a cada uno de los procesos. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

El equipo técnico informará al responsable del CUB de la necesidad de realizar la evaluación conjunta del proyecto empresarial mediante *Ficha citación*, vía:

- Correo electrónico
- Dirigiéndose directamente a la Oficina del Responsable del CUB.

Los campos y contenidos de *Ficha citación* se presentan desarrollados en el punto 9.4. *Documentación del proceso de despreincubación* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*

Los posibles resultados de la valoración final del proyecto empresarial se detallan a continuación.

- ***Caso 1: Nueva Empresa***

Si del estudio de las fichas anteriormente citadas se obtiene:

- *Ficha de valor agregado y innovación:*
 - *Valor agregado: **Alto***
 - *Valor Innovación: **Alto***

- *Ficha de diagnosis y scoring:*
 - *Valor Atractivo: **Alto***
 - *Valor Riesgo: **Bajo***

- *Evaluación de Plan de Empresa:*
 - *Valor Obtenido: **Alto***

En este caso se considerará que el proyecto empresarial cumple con los parámetros necesarios para realizar una nueva empresa.

El CUB guiará a esta empresa para:

- Obtener Financiamiento
- Integrarse en redes de cooperación y intercambio.

El Equipo Técnico del CUB se encargará de hacer saber al emprendedor el resultado de la evaluación mediante *Ficha evaluación final*.

Si el emprendedor lo cree necesario, se podrá realizar la incubación del proyecto empresarial encuadrado en el caso 1.

Los campos y contenidos de *Ficha evaluación final* se presentan desarrollados en el punto 9.4. *Documentación del proceso de despreincubación* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*

- ***Caso 2: Proyecto Incubado o Nueva Empresa***

Si del estudio de las fichas anteriormente citadas se obtiene:

- *Ficha de valor agregado y innovación:*
 - *Valor agregado: **Alto y Medio***
 - *Valor Innovación: **Alto y Medio***

- *Ficha de diagnosis y scoring:*
 - *Valor Atractivo: **Alto y Medio***
 - *Valor Riesgo: **Bajo***

- *Evaluación de Plan de Empresa:*
 - *Valor Obtenido: **Alto y Medio***

En este caso se considerará que el proyecto empresarial cumple con los parámetros necesarios para realizar su incubación.

El CUB guiará a esta empresa en el proceso de incubación.

Si el emprendedor lo cree necesario, podrá prescindir de los servicios de incubación y abrir una nueva empresa.

Los campos y contenidos de *Ficha evaluación final* se presentan desarrollados en el punto 9.4. *Documentación del proceso de despreincubación* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*

- ***Caso 3: Patente, Licencia o Pacto Estratégico***

Si del estudio de las fichas anteriormente citadas se obtiene:

- *Ficha de valor agregado y innovación:*
 - *Valor agregado: **Alto y Medio***
 - *Valor Innovación: **Alto y Medio***

- *Ficha de diagnosis y scoring:*
 - *Valor Atractivo: **Alto y Medio***

- *Valor Riesgo: Alto*

- *Evaluación de Plan de Empresa:*

- *Valor Obtenido: Alto y Medio*

En este caso se considerará que el proyecto empresarial es de riesgo para el emprendedor, si bien se considera un proyecto de valor empresarial elevado.

El CUB guiará en este caso al emprendedor para obtener beneficio de este mediante:

- Patentes
- Licencias
- Alianzas Estratégicas

Los campos y contenidos de *Ficha evaluación final* se presentan desarrollados en el punto 9.4. *Documentación del proceso de despreincubación* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*

9.4. Documentación del proceso de despreincubación

- *Ficha citación*

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB. En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre
- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.
- *Fecha de citación:* Campo que contiene la fecha en la que se cita al Responsable del CUB.

Los datos contenidos en esta ficha serán gestionados mediante la base de datos del CUB.

- ***Ficha valoración final***

Ficha utilizada para informar a los expertos y altos directivos, encargados de la evaluación de la idea, y al emprendedor de la fecha de la reunión llevada a cabo entre estas partes.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del emprendedor:*
 - Nombre

- *Título de la idea propuesta:* Campo de carácter informativo, conteniendo los datos más importantes de la idea de la forma más breve posible.

- *Resultado de evaluación:* Campo de carácter informativo, contiene el resultado de la valoración obtenida por el CUB respecto el proyecto empresarial.

10. PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD.

10.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir las acciones realizadas por el CUB, enfocadas a los alumnos de la universidad, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad mediante la aplicación del programa motiva.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que las medidas tomadas:

- Potenciación de la creatividad de los alumnos universitarios
- Fomentar el espíritu emprendedor

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

10.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB, emprendedores y alumnos de la universidad, con la finalidad de facilitar la socialización y de esta forma la transferencia de conocimiento tácito y explícito
2. Fomentarán la implicación de los alumnos universitarios en las actividades desarrolladas para cumplir con los objetivos expuestos.
3. Valorar las acciones realizadas para cumplir con los objetivos expuestos.

10.3. Procedimiento operativo.

10.3.1. Ordinograma del programa motiva en alumnos de la universidad

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

10.3.2. Acciones tomadas por el programa motiva en alumnos de la universidad.

El programa pretende el fomento del espíritu emprendedor mediante la puesta en funcionamiento de diferentes acciones de impulso al emprendimiento que incidirán tanto en la formación académica como fuera de ella. Para cumplir con los objetivos establecidos se realizarán las siguientes acciones.

- *Acciones de sensibilización*

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 9*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Sensibilizar	<i>Enseñar la posibilidad de emprender</i>	Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos del primer curso
		Presentación de los proyectos preincubados (asisten alumnos del primer curso)
	<i>Fomentar la aparición de vocaciones</i>	Casos de emprendedores y intraemprendedores (aspiracionales y próximos)
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Taller de oportunidades de negocio
	<i>Construir una cultura emprendedora</i>	Casos de profesores emprendedores
		WEB CUB
<i>Actuar sobre todo el sistema</i>		

Tabla 9. Acciones de sensibilización “Programa Motiva” alumnos de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat*)

- **Acciones de Identificación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 10*.

Elemento	Requisitos del programa	Acciones
Identificar	<i>Enseñar la posibilidad de emprender</i>	Concurso de ideas innovadoras en la universidad (acceso a el “Programa Llabor”)
	<i>Fomentar la aparición de vocaciones</i>	Cuestionario perfil de emprendedor
	<i>Construir una cultura emprendedora</i>	Seminario de estilos personales
		WEB CUB

Tabla 10. Acciones de identificación “Programa Motiva” alumnos de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat)

- **Acciones de Actuación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 11*.

Elemento	Requisitos del programa	Acciones
Actuar	Contribuir a desarrollar habilidades	Simulación de empresas
	Proporcionar oportunidades reales	Microencargos para organizar eventos
	Contribuir a una cultura emprendedora	WEB CUB

Tabla 11. Acciones de actuación “Programa Motiva” alumnos de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat)

- . **Acciones de Conducción**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 12*.

Elementos del programa	Requisitos del programa	Acciones
Conducir	Apoyar las vocaciones que surgen	EVENTO NETWORKING
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Seminario de generación de ideas de negocio (creatividad)
		Concurso anual de ideas de negocio (Proyectos Llabor)
	Construir una cultura emprendedora	Comunidad virtual
		Punto de información CUB
		Web CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 12. Acciones de conducción “Programa Motiva” alumnos de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímulo de l'esperit emprendedor a la universitat*)

- **Acciones de Participación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 13*.

<i>Elementos del programa</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Participar	Involucrar a los propios emprendedores	Web CUB
	Institucionalizar el proyecto	Concurso de ideas para el programa de preincubación
		Becas de soporte a la gestión del CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 13. Acciones de participación “Programa Motiva” alumnos de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímulo de l’esperit emprendedor a la universitat*)

10.3.3 Evaluación de las Acciones

El Equipo Técnico del CUB tendrá la obligación de evaluar periódicamente las acciones anteriormente citadas.

La valoración de estas se determinará mediante el grado de participación del alumnado de la universidad, pudiendo establecerse los siguientes resultados:

- *Participación creciente*

La participación del alumnado crece desde la última vez que se realizó la evaluación.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Monitorización*.

- *Participación decreciente o estable*

La participación del alumnado decrece o se mantiene estable desde la última vez que se realizó la evaluación.

El Equipo Técnico del CUB informará a:

- Responsable del CUB
- Responsables académico de la EUM
- Responsable académico de la EUPMT

Mediante la información facilitada en *Ficha Monitorización* valorarán conjuntamente si creen necesario efectuar modificaciones en las acciones.

Los resultados de la reunión figurarán en *Ficha Modificación acción*.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Modificación acción* y los cambios introducidos en la acción o acciones.

Los campos y contenidos de la *Ficha Monitorización* se presentan desarrollados en el punto *10.4. Documentación del proceso del programa motiva en alumnos de la universidad* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

10.4. Documentación del proceso del programa motiva en alumnos de la universidad

- *Ficha Monitorización*

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del técnico del CUB:*
 - Nombre
- *Nombre de la acción:* Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.

- *Número de participantes de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.
- *Comentario*: Campo que contiene comentarios de carácter informativo , como:
 - Diferencia de participantes entre ediciones...

- ***Ficha Modificación***

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Nombre de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.
- *Número de participantes de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.
- *Modificaciones propuestas*: Campo que contiene las modificaciones propuestas.

11. PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD.

11.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir las acciones realizadas por el CUB, enfocadas a los profesores de la universidad, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad mediante la aplicación del programa motiva.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que las medidas tomadas:

- Potenciación de la creatividad de los alumnos universitarios
- Fomentar el espíritu emprendedor

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

11.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB, emprendedores y profesores de la universidad, con la finalidad de facilitar la socialización y de esta forma la transferencia de conocimiento tácito y explícito
2. Fomentarán la implicación de los profesores universitarios en las actividades desarrolladas para cumplir con los objetivos expuestos.
3. Valorar las acciones realizadas para cumplir con los objetivos expuestos.

11.3. Procedimiento operativo.

11.3.1 Ordinograma del programa motiva en profesores de la universidad

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

11.3.2 Acciones tomadas por el programa motiva en profesores de la universidad.

El programa pretende el fomento del espíritu emprendedor mediante la puesta en funcionamiento de diferentes acciones de impulso al emprendimiento que incidirán tanto en la formación académica como fuera de ella. Para cumplir con los objetivos establecidos se realizarán las siguientes acciones.

- *Acciones de sensibilización*

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 14*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Sensibilizar	Enseñar la posibilidad de emprender	Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos del primer curso
		Presentación de los proyectos preincubados (asisten alumnos del primer curso)
	Fomentar la aparición de vocaciones	Casos de emprendedores y intraemprendedores (aspiracionales y próximos)
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Taller de oportunidades de negocio
	Construir una cultura emprendedora	Casos de profesores emprendedores
		WEB CUB
Actuar sobre todo el sistema		

Tabla 14. Acciones de sensibilización “Programa Motiva” profesores de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l'esperit emprendedor a la universitat)

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 15*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Identificar	Enseñar la posibilidad de emprender	Concurso de ideas innovadoras en la universidad (acceso a el “Programa Llavor”)
	Fomentar la aparición de vocaciones	Cuestionario perfil de emprendedor
	Construir una cultura emprendedora	Seminario de estilos personales
		WEB CUB

Tabla 15. Acciones de identificación “Programa Motiva” profesores de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estimul de l’esperit emprendedor a la universitat)

- **Acciones de actuación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 16*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Actuar	Contribuir a desarrollar habilidades	Simulación de empresas
	Proporcionar oportunidades reales	Microencargos para organizar eventos
	Contribuir a una cultura emprendedora	WEB CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 16. Acciones de actuación “Programa Motiva” profesores de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estimul de l’esperit emprendedor a la universitat)

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 17*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Conducir	Apoyar las vocaciones que surgen	EVENTO NETWORKING
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Seminario de generación de ideas de negocio (creatividad)
		Concurso anual de ideas de negocio (Proyectos Llabor)
	Construir una cultura emprendedora	Comunidad virtual
		Punto de información CUB
		Web CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 17. Acciones de conducción “Programa Motiva” profesores de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímulo de l'esperit emprendedor a la universitat)

- Acciones de Participación

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 18*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Participar	Involucrar a los propios emprendedores	Web CUB
	Institucionalizar el proyecto	Concurso de ideas para el programa de preincubación
		Becas de soporte a la gestión del CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 18. Acciones de participación “Programa Motiva” profesores de Universidad

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprenedor a la universitat*)

11.3.3 Evaluación de las Acciones

El Equipo Técnico del CUB tendrá la obligación de evaluar periódicamente las acciones anteriormente citadas.

La valoración de estas se determinará mediante el grado de participación del profesorado de la universidad, pudiendo establecerse los siguientes resultados:

- *Participación creciente*

La participación del profesorado crece desde la última vez que se realizó la evaluación.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Monitorización*.

- *Participación decreciente o estable*

La participación del profesorado decrece o se mantiene estable desde la última vez que se realizó la evaluación.

El Equipo Técnico del CUB informará a:

- Responsable del CUB
- Responsables académico de la EUM
- Responsable académico de la EUPMT

Mediante la información facilitada en *Ficha Monitorización* valorarán conjuntamente si creen necesario efectuar modificaciones en las acciones.

Los resultados de la reunión figurarán en *Ficha Modificación acción*.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Modificación acción* y los cambios introducidos en la acción o acciones.

Los campos y contenidos de la *Ficha Monitorización* se presentan desarrollados en el punto *11.4. Documentación del proceso del programa motiva en profesores de la universidad* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

11.4. Documentación del proceso del programa motiva en profesores de la universidad

- *Ficha Monitorización*

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del técnico del CUB:*
 - Nombre
- *Nombre de la acción:* Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.
- *Número de participantes de la acción:* Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.

- *Comentario*: Campo que contiene comentarios de carácter informativo , como:
 - Diferencia de participantes entre ediciones...

- ***Ficha Modificación***

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Nombre de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.
- *Número de participantes de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.
- *Modificaciones propuestas*: Campo que contiene las modificaciones propuestas.

12. PROCESO DEL PROGRAMA MOTIVA EN ALUMNOS DE CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR (C.F.G.S).

12.1. Objetivo

El objeto del presente apartado es el de describir las acciones realizadas por el CUB, enfocadas a los alumnos de ciclos formativos de grado superior, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad mediante la aplicación del programa motiva.

El CUB garantizará mediante la aplicación de este proceso que las medidas tomadas:

- Potenciación de la creatividad de los alumnos universitarios
- Fomentar el espíritu emprendedor

El proceso llevado a cabo para cumplir dicho objetivo se encuadra en el cumplimiento del Modelo General de Gestión del Conocimiento (MGGC) detallado en el apartado 3 del presente documento.

12.2. Consideraciones previas

Todos los estamentos del CUB implicados en este proceso realizarán las siguientes funciones específicas con el fin de cumplir con su objetivo:

1. Fomentarán la socialización entre los miembros del CUB, emprendedores y alumnos de ciclos formativos de grado superior, con la finalidad de facilitar la socialización y de esta forma la transferencia de conocimiento tácito y explícito
2. Fomentarán la implicación de los alumnos de ciclos formativos de grado superior en las actividades desarrolladas para cumplir con los objetivos expuestos.
3. Valorar las acciones realizadas para cumplir con los objetivos expuestos.

12.3. Procedimiento operativo.

12.3.1. Ordinograma del programa motiva en alumnos de ciclos formativos de grado superior.

El ordinograma del presente proceso se adjunta en el *anexo I. Ordinogramas del proceso operativo para el correcto funcionamiento del CUB.*

12.3.2. Acciones tomadas por el programa motiva en alumnos de ciclos formativos de grado superior.

El programa pretende el fomento del espíritu emprendedor mediante la puesta en funcionamiento de diferentes acciones de impulso al emprendimiento que incidirán tanto en la formación académica como fuera de ella.

Para cumplir con los objetivos establecidos se realizarán las siguientes acciones.

- **Acciones de sensibilización**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 19*.

<i>Elemento</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Sensibilizar	Enseñar la posibilidad de emprender	Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos de CFGS de la comarca
		Presentación de los proyectos preincubados (asisten alumnos de CFGS)
	Fomentar la aparición de vocaciones	Casos de emprendedores de éxito de la comarca
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Sesión de generación de ideas de negocio (creatividad)
	Construir una cultura emprendedora	WEB CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 19. Acciones de sensibilización “Programa Motiva” alumnos CFGS

(Fuente: HERRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l'esperit emprenedor a la universitat)

- **Acciones de Identificación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 20*.

Elemento	Requisitos del programa	Acciones
Identificar	Enseñar la posibilidad de emprender	Concurso de ideas innovadoras en los centros de secundaria
	Fomentar la aparición de vocaciones	Cuestionario perfil de emprendedor
	Construir una cultura emprendedora	WEB CUB

Tabla 20. Acciones de identificación “Programa Motiva” alumnos CFGS

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat)

- . **Acciones de Actuación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 21*.

Elementos del programa	Requisitos del programa	Acciones
Actuar	Contribuir a desarrollar habilidades	Juego creación de empresas
	Contribuir a una cultura emprendedora	WEB CUB
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 21. Acciones de actuación “Programa Motiva” alumnos CFGS

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat)

- . **Acciones de Conducción**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 22*.

Elementos del programa	Requisitos del programa	Acciones
Conducir	Apoyar las vocaciones que surgen	EVENTO NETWORKING
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Taller de creación de empresas
		Concurso anual de planes de empresa (Proyectos Llabor)
	Construir una cultura emprendedora	Comunidad virtual
		Punto de información CUB
		Web CUB
Actuar sobre todo el sistema		

Tabla 22. Acciones de conducción “Programa Motiva” alumnos CFGS

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprendedor a la universitat*)

- . **Acciones de Participación**

Los requisitos que tienen que cumplir el programa y las acciones llevadas a cabo para cumplir con estos se adjuntan en la *tabla 23*.

<i>Elementos del programa</i>	<i>Requisitos del programa</i>	<i>Acciones</i>
Participar	Involucrar a los propios emprendedores	Web CUB
	Institucionalizar el proyecto	
	Actuar sobre todo el sistema	

Tabla 23. Acciones de participación “Programa Motiva” alumnos CFGS

(Fuente: HORRILLO, J. (2009). *CUB. Incubadora de talent. Serveis de preincubació per al foment i estímul de l’esperit emprenedor a la universitat*)

12.3.3 Evaluación de las Acciones

El Equipo Técnico del CUB tendrá la obligación de evaluar periódicamente las acciones anteriormente citadas.

La valoración de estas se determinará mediante el grado de participación del alumnado de ciclos formativos de grado superior, pudiendo establecerse los siguientes resultados:

- *Participación creciente*

La participación del alumnado crece desde la última vez que se realizó la evaluación.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Monitorización*.

- *Participación decreciente o estable*

La participación del alumnado decrece o se mantiene estable desde la última vez que se realizó la evaluación.

El Equipo Técnico del CUB informará a:

- Responsable del CUB
- Responsables académico de la EUM
- Responsable académico de la EUPMT

Mediante la información facilitada en *Ficha Monitorización* valorarán conjuntamente si creen necesario efectuar modificaciones en las acciones.

Los resultados de la reunión figurarán en *Ficha Modificación acción*.

El equipo Técnico del CUB gestionará mediante la base de datos del CUB los resultados obtenidos en *Ficha de Modificación acción* y los cambios introducidos en la acción o acciones.

Los campos y contenidos de la *Ficha Monitorización* se presentan desarrollados en el punto *12.4. Documentación del proceso del programa motiva en alumnos de la universidad* del presente documento. Se adjunta copia de esta en el *Anexo II. Documentación relativa al CUB*.

12.4. Documentación del proceso del programa motiva en alumnos de ciclos formativos de grado superior

- *Ficha Monitorización*

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Datos personales del técnico del CUB:*
 - Nombre
- *Nombre de la acción:* Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.
- *Número de participantes de la acción:* Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.

- *Comentario*: Campo que contiene comentarios de carácter informativo , como:
 - Diferencia de participantes entre ediciones...

- ***Ficha Modificación***

Esta ficha será gestionada por el departamento técnico del CUB.

En esta ficha figuraran los siguientes campos:

- *Nombre de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el nombre de la acción.
- *Número de participantes de la acción*: Campo de carácter informativo, contiene el número de participantes en la acción del CUB.
- *Modificaciones propuestas*: Campo que contiene las modificaciones propuestas.

13. MEDICIÓN Y GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL: APLICACIÓN DEL MODELO INTELEC A LA INCUBADORA DE TALENTO (CUB)

13.1 Introducción

Después de realizar la descripción detallada de cada uno de los procedimientos que se llevan a término en el CUB, nos disponemos a establecer un modelo que, nos permita medir Capital Intelectual (C.I) de la empresa para determinar su capacidad técnica, eficacia y eficiencia para realizar los procesos detallados.

13.2. Metodología

Se propone medir el CI para establecer un diagnostico de la situación, y después proponer mejoras organizativas. De esta forma, podremos corregir posibles deficiencias de funcionamiento del CUB debidas a la falta de conocimiento para realizar los procedimientos anteriores y facilitar la consecución de sus objetivos.

La metodología llevada a cabo se divide en fases:

- *Identificación del capital Intelectual necesario:* En esta fase se identifican los elementos de capital intelectual necesarios, definiendo cada uno, para la realización de cada uno de los procesos detallados anteriormente. Cabe resaltar que los elementos de capital intelectual se basan en la búsqueda de la excelencia operativa.
- *Establecimiento de un proceso de medición:* Se establece según la definición anterior de los elementos de Capital Intelectual un proceso de medición.
- *Identificación de indicadores:* Según el proceso de medición establecido se proponen los indicadores adecuados para la realizar la medida del Capital Intelectual.
- *Análisis de la situación:* Se realiza el análisis de la situación actual, realizando la medida del capital intelectual actual en base a los indicadores propuestos

- *Diagnosic de la situación:* Basándose en la información obtenida anteriormente se determina la diferencia entre el conocimiento actual y el conocimiento necesario (GAP)
- *Propuesta de mejoras:* Se proponen acciones para la absorción del GAP anterior según lo establecido en el modelo general de gestión de conocimiento adoptado (apartado 3)

El modelo de CI de referencia que se ha seleccionado es el modelo Intelect (Euroforum 1998), debido a que se puede personalizar para cada tipo de organización, dada su flexibilidad y posibilidad de adaptación, posibilitando personalizar los elementos de capital intelectual según el caso.

La posible aplicación de otro modelo se descartó por las siguientes razones:

- El modelo del Canadian Imperial Bank (Saint-Onge 1996) justifica el capital financiero a través del aprendizaje organizacional.
- El modelo de Dow Chemical y el modelo Technology Broker (Brooking 1997) están orientados a la gestión de activos intangibles derivados de la propiedad intelectual.
- El modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno 1998) está orientado a la alineación de la estrategia del negocio con la gestión del conocimiento.
- El modelo West Ontario (Bontis 1996) no contempla las relaciones entre los bloques del CI.
- El Navegador de Skandia (Edvinson y Malone 1999), el Monitor de Activos Intangibles (Sveiby 1997) y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2000) se apoyan en la perspectiva financiera para justificar los resultados de los indicadores de CI medidos.

.A continuación se detalla el proceso de medición y gestión del capital intelectual.

13.3. Identificación del capital Intelectual necesario

La identificación del capital intelectual necesario se ha realizado para cada uno de los procesos independientemente. Se ha identificado los elementos de capital intelectual necesarios para realizar los procesos citados en el punto 4 del presente proyecto.

Par la identificación de los elementos de capital Intelectual necesarios se ha seguido la siguiente metodología:

- *Identificación de actividades:* Se han identificado cada una de las actividades llevadas a cabo en cada procedimiento.
- *Identificación del Capital Intelectual:* Para cada una de las actividades se ha identificado el capital intelectual necesario para su correcta ejecución, definiendo cada uno para su correcta interpretación.
- *Tipología de los elementos:* Cada uno de los elementos de capital intelectual anteriormente citados ha sido clasificado según la tipología de capital intelectual al que corresponde basándonos en el modelo Intelect (Euroforum 1998), pudiendo ser estos elementos de capital estructural, relacional o humano.

Los elementos de capital intelectual identificados se encuentran el *Anexo III. Elementos de Capital Intelectual necesarios*.

13.4. Establecimiento de un proceso de medición.

Para establecer un proceso de medición se ha tenido en cuenta los resultados obtenidos en el punto anterior.

Par establecer un proceso de medición de los elementos de Capital Intelectual necesarios se ha seguido la siguiente metodología:

- *Estudio de la Identificación del Elemento de Capital Intelectual:* Cada uno de los elementos de CI se han sometido a estudio teniendo en cuenta:
 - Definición del elemento de CI

- Tipología del elemento de CI.

- *Establecimiento de proceso de medición:* Según el resultado del estudio anterior se ha propuesto un proceso de medición.

El proceso de medición propuesto se encuentra en el *Anexo IV. Proceso de medición propuesto.*

13.5. Identificación de Indicadores.

Una vez propuesto el proceso de medición, para cada uno de los elementos de CI necesarios, se han identificado los indicadores necesarios para realizar la medición.

Se han contemplado los siguientes tipos de indicadores en la realización del presente proyecto:

- *Indicadores de primer nivel:* Allí se encuentran los indicadores llamados lineales, debido a que no relacionan distintas variables, ejemplos de estos son la formación reglada, tiempo de realización tramites...
- *Indicadores de segundo nivel:* Son aquellos que obedecen a la relación de dos variables donde existe un cociente, que indica relaciones de participación reales sobre una variable presupuestada o planeada, ejemplos de ellas se encuentran en casos que terminan el proceso de preincubación en el CUB /casos totales que comenzaron el proceso de preincubación

Cada indicador consta de los siguientes campos que lo definen:

- Elemento de CI: elemento de CI sobre el que realiza la valoración
- Indicador: Nombre del mismo.
- Valoración necesaria: Valor que ha de tener el indicador para el correcto funcionamiento de los procesos del CUB.
- Actividad: Actividad dentro del proceso al que corresponde

- Procedimiento.

Los indicadores propuestos se adjuntan en el *Anexo V. Identificación de Indicadores*.

13.6. Análisis de la situación

Realizada la identificación de los indicadores de CI se procede a la valoración de estos en la preincubadora de empresas (CUB).

La valoración otorgada a cada indicador se adjunta en el *anexo VI. Análisis de la situación*

13.7. Diagnósis de la situación.

En base a los resultados obtenidos en el punto 13.6 y reflejados en el *anexo VI. Análisis de la situación* se realiza la siguiente diagnósis de la situación de cada una de las tipologías de capital.

13.7.1 Diagnósis de la situación del Capital Intelectual Humano.

En el CUB, para llegar a la excelencia operativa, el capital humano está ligado a la formación, la experiencia y la aptitud innovadora de los miembros del CUB. Cabe resaltar que el capital necesario para la primera evaluación de ideas, asesoramiento y formación de emprendedores es adquirido mediante técnicas de subcontratación, no obstante en esta primera fase de puesta en marcha de los procedimientos lo consideramos como capital propio del CUB.

En la siguiente figura se muestra el capital intelectual humano necesario frente el capital intelectual disponible (*figura 14*).

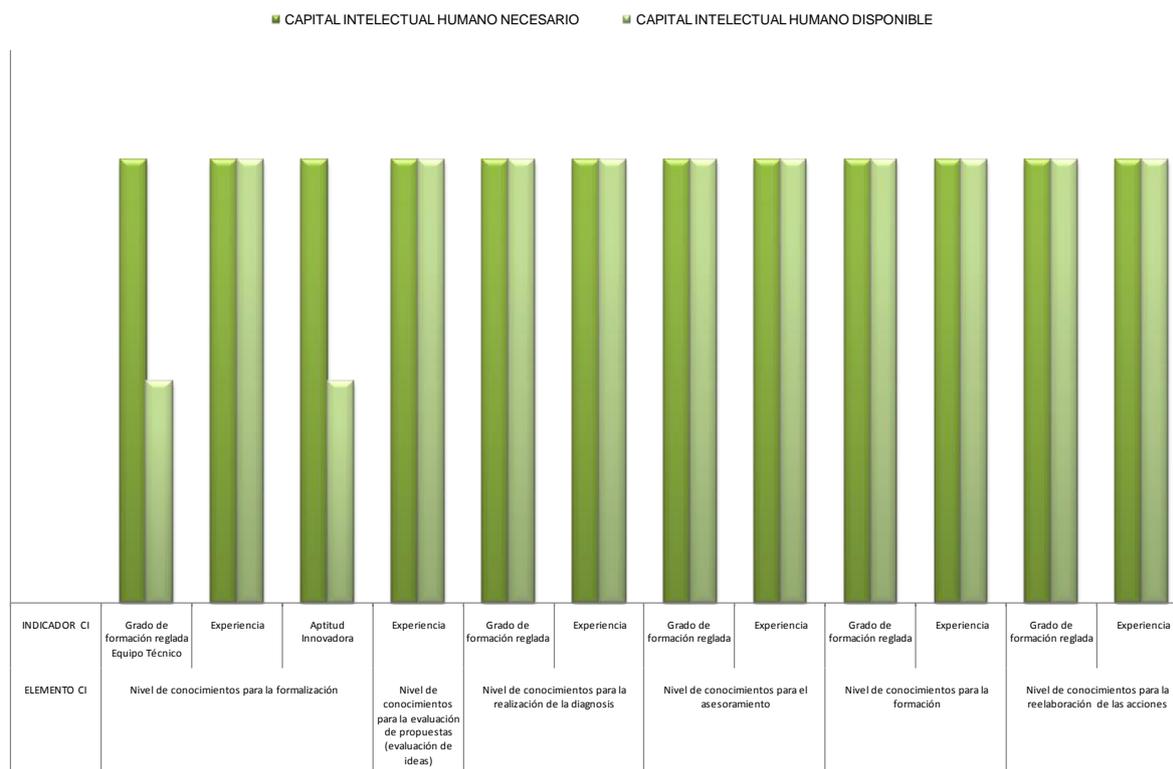


Figura 14. Tabla Diagnosis de la Situación del capital Humano

(Fuente: propia)

Como se puede observar en la *figura 14* el Capital Humano disponible en el CUB es muy próximo al necesario para la correcta realización de los procedimientos detallados en el punto 4, El único Indicador de Capital Intelectual que presenta un Gap negativo es la aptitud innovadora en el proceso de formalización.

13.7.2 Diagnosis de la situación del Capital Intelectual Estructural.

En el CUB, para llegar a la excelencia operativa, el capital estructural considera el conjunto de tecnología, protocolos de actuación y procesos que hacen posible cumplir los objetivos propuestos en los procedimientos detallados en el punto 4 del presente proyecto.

En la siguientes figura s se muestra el capital intelectual estructural necesario frente el capital intelectual estructural disponible (*figura 15* y *figura 16*).

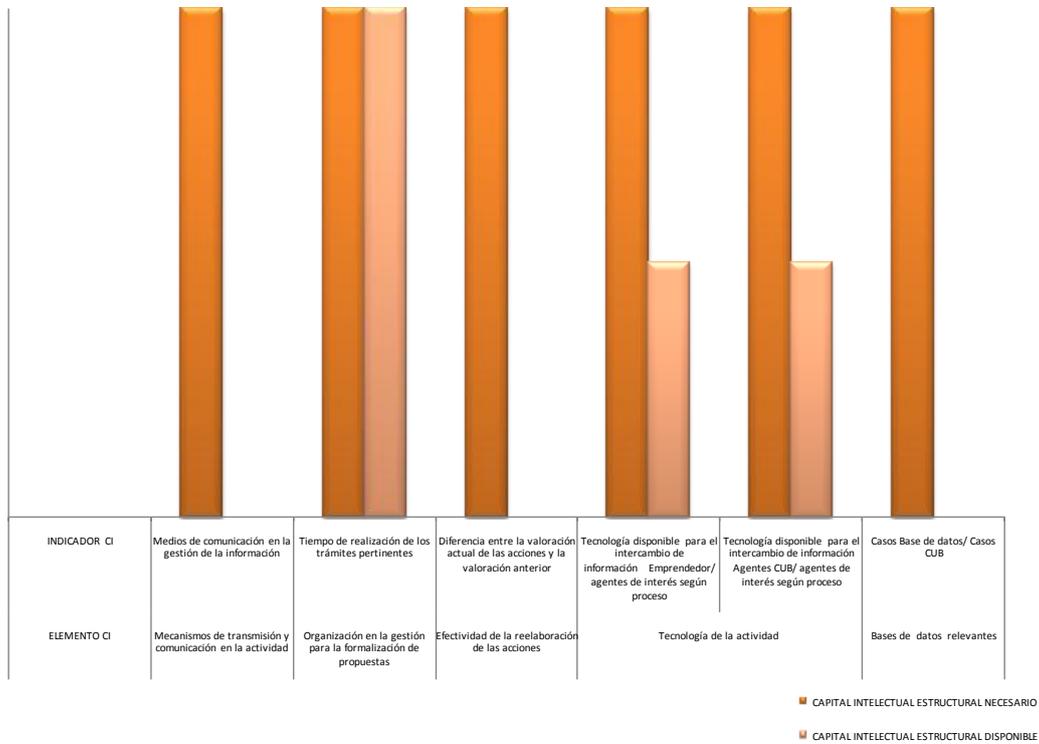


Figura 15. Tabla Diagnosis de la Situación del capital Estructural

(Fuente: propia)

Como se puede observar en la *figura 15* el Capital Estructural disponible en el CUB presenta los siguientes GAP:

- *Bases de datos relevantes:* Carece de base de datos.
- *Tecnología de la actividad:* Se han implantado herramientas groupware colaboración-comunicación, como el correo electrónico, frecuentemente utilizado para la comunicación de actividades por el Departamento Técnico del CUB, sin embargo no se utilizan publicaciones WEB, y la pagina actual carece de valor más allá del puramente informativo de la actividad que se realiza en el CUB. Por otra parte se utilizan herramientas para facilitar y fomentar la comunicación entre asesores y emprendedores, pero no entre emprendedores y formadores.

- *Efectividad de la reelaboración de acciones:* No se realiza un control de la reelaboración de acciones del programa “Motiva” ya que por el momento no se monitorizan los resultados obtenidos en las acciones.
- *Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad:* No existe soporte regulado para la gestión de la información requerida en los procesos llevados a cabo en el CUB vía correo electrónico o directa.
- *Tiempo de realización de los trámites pertinentes:* No se aprecian retrasos en las gestiones necesarias para la preincubación de proyectos.

En la *figura 16* se observa la grafica correspondiente a las acciones e impacto de estas realizadas en el programa “Motiva” sobre los potenciales emprendedores.

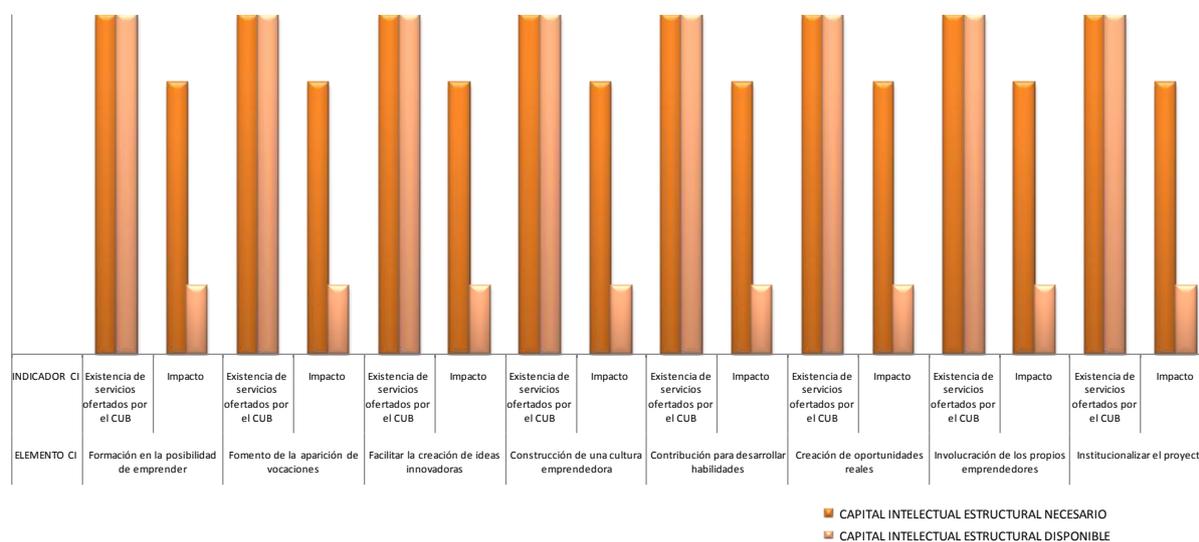


Figura 16. Tabla Diagnosis de la Situación del capital Estructural

(Fuente: propia)

Como se puede observar en la *figura 16* el Capital Estructural disponible para estas acciones presenta los siguientes GAP:

- *Impacto:* El impacto de las acciones se estima inferior al deseado cuando se elaboraron.

13.7.3 Diagnóstico de la situación del Capital Intelectual Relacional.

En el CUB, para llegar a la excelencia operativa, el capital relacional se mide mediante el grado de interrelación de los agentes del CUB con agentes externos, bien sean posibles emprendedores o agentes externos que prestan sus servicios para la evaluación y diagnóstico de ideas, o para la formación y asesoramiento de emprendedores.

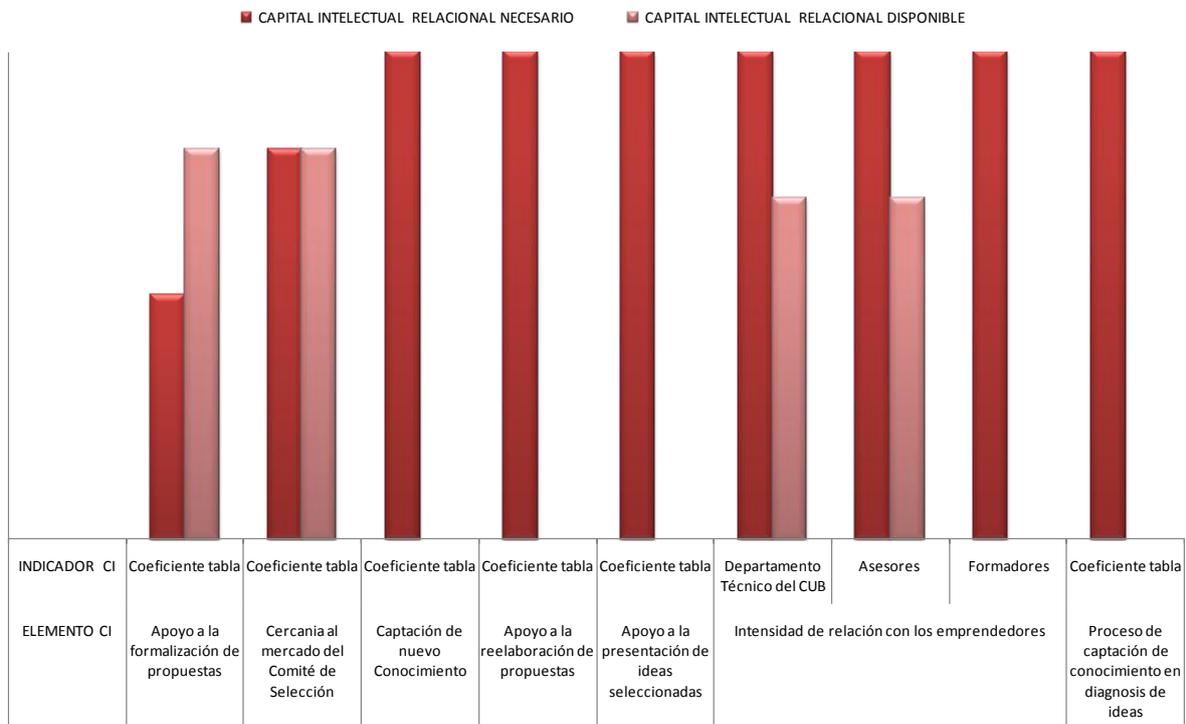


Figura 17. Tabla Diagnóstico de la Situación del capital Relacional

(Fuente: propia)

Como se puede observar en la figura 17 y 18 el Capital Estructural disponible en el CUB presenta los siguientes GAP:

- *Captación de nuevo conocimiento:* No se contemplan acciones para captar información relevante proveniente de fuentes externas al CUB durante el proceso de selección de ideas.
- *Apoyo a la reelaboración de propuestas:* No se contempla de forma explícita un proceso de reelaboración de ideas que puedan llegar a ser seleccionable en la actualidad.
- *Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas:* No se realiza de forma explícita un apoyo a la presentación de ideas.
- *Intensidad de relación con los emprendedores:* Las entrevistas realizadas entre Departamento Técnico del CUB y emprendedores se estima inferior a 3 durante los periodos de reelaboración de ideas, formación y asesoramiento.
- *Proceso de captación de conocimiento externo en el proceso de diagnosis de ideas:* No se contemplan acciones para captar información relevante de la diagnosis realizada por el Comité de Selección durante el proceso.
- *Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas:* No se realiza de forma explícita un apoyo a la reelaboración de ideas.
- *Apoyo a la presentación plan de empresa y informe tutor:* No se realiza de forma explícita esta acción por parte del departamento Técnico del CUB, si bien si se realiza en muchas ocasiones por iniciativa del propia del Departamento Técnico.
- *Apoyo a la reelaboración de proyectos, propuestas y presentación de información útil*
No se contempla este proceso de forma explícita.

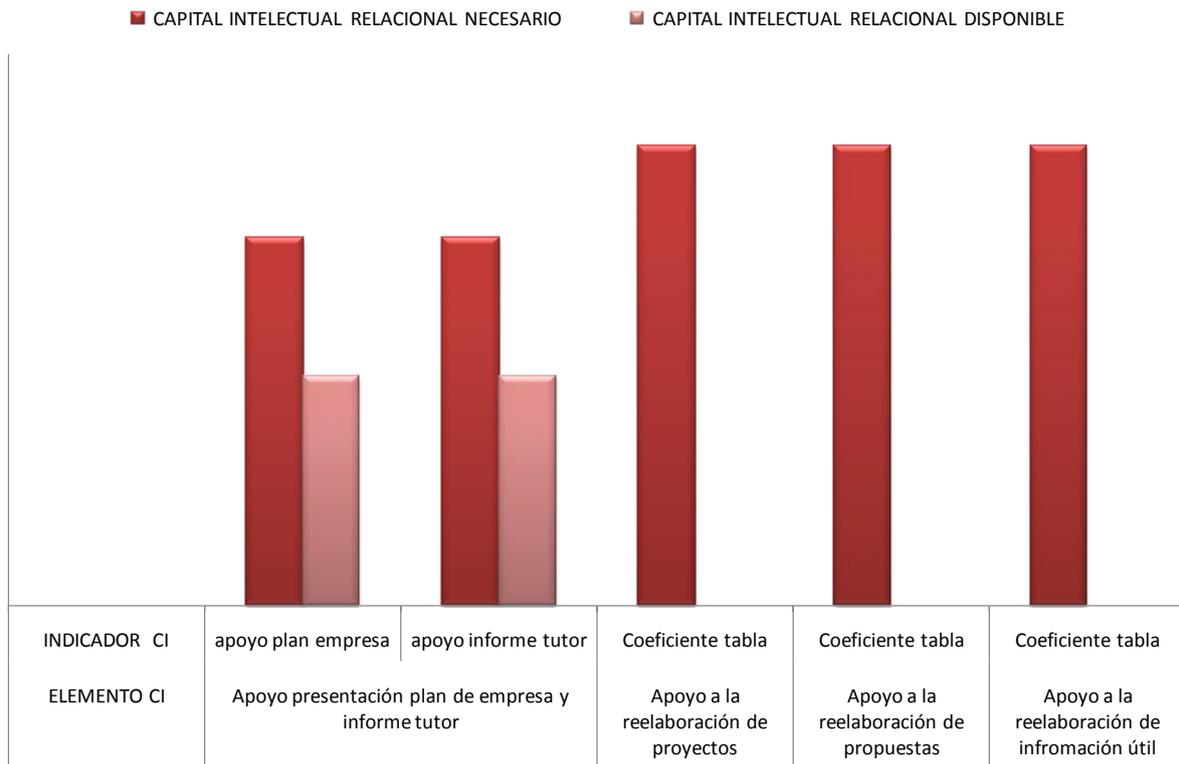


Figura 18. Tabla Diagnósis de la Situación del capital Relacional

(Fuente: propia)

13.8. Propuesta de mejoras

La medida del CI ha permitido identificar los problemas. A largo plazo, la lista de indicadores establecida representa la sistematización para la detección de problemas organizativos. No obstante, esta puede modificarse según las circunstancias del momento.

En este apartado se realizan las propuestas de mejoras necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos del CUB, realizando la absorción del GAP de conocimiento de capa tipología de Capital Intelectual.

La absorción de este GAP de conocimiento se realizará según lo expuesto en el modelo general de conocimiento implantado en el punto 3 del presente proyecto.

Como se podrá observar a continuación las medidas tomadas no solamente absorberán el GAP de conocimiento, sino que generarán otros tipos de Capital Intelectual.

A continuación se detallan las mejoras a implantar.

13.8.1 Propuestas de Mejora Capital Humano.

El Capital Humano necesario para llegar a la excelencia operativa en el CUB parece corresponder con el actual. No obstante es necesario recordar que se ha partido de la hipótesis en el presente estudio que el capital humano contratado externamente forma parte del capital humano del CUB. Para mejorar la situación hipotética del estudio se sugieren las siguientes medidas dentro del modelo de gestión de capital intelectual propuesto:

- MEDIDAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO:

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	Favorecer la existencia de redes informales de comunicación entre los agentes del CUB y los agentes encargados del proceso de selección de ideas , diagnóstico de ideas , formación y asesoramiento de emprendedores, potenciando las entrevistas entre ellos. Promover la formación continuada entre los miembros del CUB.
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	Aplicación de los procedimientos del actual proyecto para fomentar la socialización entre los agentes externos y los agentes del CUB, favoreciendo la transferencia de conocimiento tácito.
<i>Soporte TIC</i>	Mejora del soporte groupware

Tabla 24. Medidas de Socialización para la mejora del Capital Humano

(Fuente: propia)

- MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO:

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	Adoptar una cultura que favorezca la captación de conocimiento externo
<i>Organizativo</i>	Definición de esquemas de relación entre los agentes externos y internos.
<i>Soporte TIC</i>	- Creación de una base de datos que contenga la información relevante de los casos sometidos a estudio con anterioridad

Tabla 25. Medidas de Externalización para la mejora del Capital Humano

(Fuente: propia)

- MEDIDAS DE COMBINACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO:

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	-Dedicar una adecuada atención a la formación (reglada y continuada) -Adecuado diseño de los sistemas de comunicación formal
<i>Organizativo</i>	Aplicación de los procesos detallados en los procedimientos para la combinación del conocimiento explícito existente.
<i>Soporte TIC</i>	Aplicación del correo electrónico como herramienta groupware

Tabla 26. Medidas de Combinación para la mejora del Capital Humano

(Fuente: propia)

- **MEDIDAS DE INTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL HUMANO:**

<i>Enfoque</i>	<i>Aspectos a considerar</i>
<i>Aspectos metodológicos y operativos</i>	Aplicación de los procedimientos para utilizar el conocimiento explicitado obtenido de los agentes externos en los procesos de selección de ideas y evaluación de proyectos.
<i>Soporte TIC</i>	Utilización de la Base de Datos de Información relevante

Tabla 27. Medidas de Internalización para la mejora del Capital Humano

(Fuente: propia)

Mediante la aplicación de las medidas reflejadas en las *tablas 24, 25, y 26*, en aplicación del modelo General de Gestión de Conocimiento propuesto, no solamente se conseguirá absorber el GAP de capital humano, sino que obtendrá:

- *Mejora del Capital Estructural:* Al crear bases de datos relevantes, mejorar el soporte groupware y aplicar los procedimientos de los cuales depende la eficacia y eficiencia del proceso operativo de la empresa.
- *Mejora del Capital Relacional:* Al mejorarse las redes informales de comunicación entre los agentes del CUB y los agentes externos.

13.8.2 Propuestas de Mejora Capital Estructural.

El Capital Estructural necesario para llegar a la excelencia operativa en el CUB parece algo más alejado que el Capital Humano.

La absorción de este GAP de conocimiento se realizará según lo expuesto en el modelo general de conocimiento implantado en el punto 3 del presente proyecto.

Como se podrá observar a continuación las medidas tomada no solamente absorberán el GAP de conocimiento, sino que generarán otros tipos de Capital Intelectual.

A continuación se detallan las medidas a adoptar para la absorción del siguiente GAP de conocimiento estructural siguiente:

- *Bases de datos relevantes:* Carece de base de datos.
 - *Tecnología de la actividad:* Se han implantado herramientas groupware colaboración-comunicación, como el correo electrónico, frecuentemente utilizado para la comunicación de actividades por el Departamento Técnico del CUB, sin embargo no se utilizan publicaciones WEB, y la pagina actual carece de valor más allá del puramente informativo de la actividad que se realiza en el CUB. Por otra parte se utilizan herramientas para facilitar y fomentar la comunicación entre asesores y emprendedores, pero no entre emprendedores y formadores.
 - *Efectividad de la reelaboración de acciones:* No se realiza un control de la reelaboración de acciones del programa “Motiva” ya que por el momento no se monitorizan los resultados obtenidos en las acciones.
 - *Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad:* No existe soporte regulado para la gestión de la información requerida en los procesos llevados a cabo en el CUB vía correo electrónico o directa.
- **MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL:**

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	Adoptar una cultura que favorezca la captación de conocimiento externo
<i>Organizativo</i>	Definición de esquemas de relación entre los agentes externos y internos.
<i>Soporte TIC</i>	- Creación de una base de datos que contenga la información relevante de los casos sometidos a estudio con anterioridad

Tabla 28. Medidas de Externalización para la mejora del Capital Estructural

(Fuente: propia)

- **MEDIDAS DE COMBINACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL:**

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	-Adecuado diseño de los sistemas de comunicación formal
<i>Organizativo</i>	Aplicación de los proceso de reelaboración de acciones y control de la efectividad de las acciones del programa “Motiva”
<i>Soporte TIC</i>	Aplicación del correo electrónico como herramienta para la transferencia de información entre agentes externos y los agentes del CUB. Utilización de publicaciones Web.

Tabla 29. Medidas de Combinación para la mejora del Capital Estructural

(Fuente: propia)

Mediante la aplicación de las medidas reflejadas en las *tablas 27 y 28*, en aplicación del modelo General de Gestión de Conocimiento propuesto, no solamente se conseguirá absorber el GAP de capital estructural, sino que se obtendrá:

- *Mejora del Capital Humano:* Al adoptar una cultura que favorezca la captación de conocimiento externo
- *Mejora del Capital Relacional:* Al mejorarse los canales de comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el CUB, tanto internamente como con los agentes externos que aportan conocimiento en determinados procesos en el CUB.

13.8.3 Propuestas de Mejora Capital Relacional.

El Capital Relacional es el que presenta un GAP de conocimiento mayor, y el que es más urgente corregir, ya que el CUB basa su funcionamiento en las relaciones externas, tanto con agentes que realizan tanto la evaluación y selección de ideas como la formación y asesoramiento de emprendedores, como con los propios emprendedores.

La absorción de este GAP de conocimiento se realizará según lo expuesto en el modelo general de conocimiento implantado en el punto 3 del presente proyecto.

A continuación se detallan las medidas a adoptar para la absorción del siguiente GAP de conocimiento estructural siguiente:

- *Captación de nuevo conocimiento:* No se contemplan acciones para captar información relevante proveniente de fuentes externas al CUB durante el proceso de selección de ideas.
- *Apoyo a la reelaboración de propuestas:* No se contempla de forma explícita un proceso de reelaboración de ideas que puedan llegar a ser seleccionable en la actualidad.
- *Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas:* No se realiza de forma explícita un apoyo a la presentación de ideas.
- *Intensidad de relación con los emprendedores:* Las entrevistas realizadas entre Departamento Técnico del CUB y emprendedores se estima inferior a 3 durante los periodos de reelaboración de ideas, formación y asesoramiento.
- *Proceso de captación de conocimiento externo en el proceso de diagnosis de ideas:* No se contemplan acciones para captar información relevante de la diagnosis realizada por el Comité de Selección durante el proceso.
- *Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas:* No se realiza de forma explícita un apoyo a la reelaboración de ideas.
- *Apoyo a la presentación plan de empresa y informe tutor:* No se realiza de forma explícita esta acción por parte del departamento Técnico del CUB, si bien si se realiza en muchas ocasiones por iniciativa del propia del Departamento Técnico.
- *Apoyo a la reelaboración de proyectos, propuestas y presentación de información útil* No se contempla este proceso de forma explícita.

- MEDIDAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL RELACIONAL:

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	Favorecer la existencia de canales de comunicación entre los miembros del CUB y los emprendedores
<i>Soporte TIC</i>	Implantación del correo electrónico como herramienta de groupware entre emprendedores y Equipo Técnico

Tabla 30. Medidas de Socialización para la mejora del Capital Relacional

(Fuente: propia)

- MEDIDAS DE EXTERNALIZACIÓN PARA LA MEJORA DEL CAPITAL ESTRUCTURAL:

<i>Enfoque</i>	<i>Medidas a adoptar</i>
<i>Cultural y social</i>	Adoptar una cultura que favorezca la captación de conocimiento externo
<i>Organizativo</i>	Definición de esquemas de relación entre los agentes externos y internos. Aplicación de los procedimientos para captar el conocimiento tácito proveniente de los agentes externos.
<i>Soporte TIC</i>	- Creación de una base de datos que contenga la información relevante de los casos sometidos a estudio con anterioridad

Tabla 31. Medidas de Externalización para la mejora del Capital Relacional

(Fuente: propia)

Mediante la aplicación de las medidas reflejadas en las *tablas 30 y 31*, en aplicación del modelo General de Gestión de Conocimiento propuesto, no solamente se conseguirá absorber el GAP de capital relacional, sino que se obtendrá:

- *Mejora del Capital Humano:* Al aumentar el conocimiento de los miembros del CUB mediante la transferencia de conocimiento tácito entre estos y los agentes externos.
- *Mejora del Capital Estructural:* Obteniendo mejor soporte para la transferencia de conocimiento (herramienta groupware) y almacenaje (base de información)

14. CONCLUSIONES

Después del trabajo realizado, gran parte de las conclusiones extraídas se encuentran reflejadas en el punto 5 del presente proyecto en lo referente a los resultados obtenidos en el proyecto.

La gestión del conocimiento de capa empresa es exclusiva de cada empresa, y si bien pueden aplicarse modelos de gestión de conocimiento, como el modelo Nonaka y Takeuchi, cada empresa lo ha de adecuar a sus necesidades.

En el caso del CUB, como se extrae del punto 5, la mayoría de las medidas que realizamos para la gestión del conocimiento tienen que ver con la captación del conocimiento tácito de agentes externos.

Medidas como el fomento de la socialización entre la partes, favorecerá la transferencia de conocimiento tácito, aumentando las competencias del personal propio del CUB para desarrollar tareas que actualmente realizan agentes externos. Igualmente Las medidas de externalización, han de favorecer la explicitación del conocimiento tácito, aumentando igualmente el conocimiento interno de la empresa.

Estas medidas se encuentran reflejadas de forma explícita en los procedimientos redactados a tal fin.

En lo referente al estudio previo de la empresa, la conclusión obtenida es que la Incubadora de Talento posee la madurez adecuada para la implantación de un modelo de gestión de conocimiento. Es necesario resaltar la gran importancia de este punto, ya que sin la adecuada cultura de empresa la implantación de un modelo de gestión de conocimiento sería infructuosa, ya que exige la transferencia de conocimiento entre los diferentes agentes que forman parte de la empresa.

En lo referente al Capital Intelectual, resaltar que es un concepto casi contable. En este proyecto se implementa un modelo de medición de activos intangibles, denominado habitualmente modelo de medición del Capital Intelectual. El problema de este modelo es

que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la Medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de la Incubadora de Talento (CUB). Lo interesante es determinar si estos intangibles mejoran o no (tendencia positiva) después de realizar la implantación del modelo de gestión del conocimiento.

La metodología para la medición y gestión del Capital Intelectual, también es propia del presente proyecto, utilizándose como marco el modelo Intelec (Euroforum) pero con particularidades propias del proyecto, ya que al buscarse la excelencia operativa, se han adecuado los elementos de Capital Intelectual para identificar aquellos elementos de Capital Intelectual de los que depende la misma. En este punto se ha utilizado el método de “Diagnostico de conocimientos en servicios” de Josep Riverola y Beatriz Muñoz-Seca [4].

Así pues, se puede decir que la metodología utilizada para la medición y gestión del Capital Intelectual ha resultado de la sinergia las anteriores, como solución particular para el proyecto que se ha abordado.

La Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual son conceptos relacionados y complementarios. Es decir, el aprendizaje organizativo es la base de una buena Gestión del Conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación de Capital Intelectual y capacidades organizativas.

Por último citar la gran importancia de la gestión de intangibles, como el conocimiento en la empresa, que hoy en día establece una gran ventaja competitiva y potencia la cadena de valor de Potter.

15. PRESUPUESTO

15.1. Costes del estudio de ingeniería.

COSTES ESTUDIO DE INGENIERÍA				
Personal encargado	Descripción	Horas	Precio hora	Coste
<i>Ingeniero</i>	Estudio previo de la empresa	40	50,00 €	2.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Adecuación de Modelo de Gestión del Conocimiento para su implantación	30	50,00 €	1.500,00 €
<i>Ingeniero</i>	Estudio de los procesos y redacción de procedimientos	40	50,00 €	2.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Auditoria de conocimiento	40	50,00 €	2.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Cálculo GAP conocimiento	20	50,00 €	1.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Estudio medidas para la absorción del GAP	40	50,00 €	2.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Buscar y consultar información	40	50,00 €	2.000,00 €
<i>Ingeniero</i>	Redactar memoria	75	50,00 €	3.750,00 €
<i>Ingeniero</i>	Revisión proyecto	15	50,00 €	750,00 €
TOTAL				17.000,00 €

Tabla 100. Costes estudio de ingeniería*(Fuente: propia)*

15.2. Presupuesto total

PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO			
Descripción	Coste	I.V.A. 16%	Coste
Estudio	17.000,00 €	2.720,00 €	19.720,00 €
		TOTAL	19.720,00 €

Tabla 101. Presupuesto total

(Fuente: propia)

16. BIBLIOGRAFIA

- [1]. HERRILLO, J. (2000). *Modelos de gestión del conocimiento. Una aproximación metodológica*. Inédito
- [2]. NONAKA. I., TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York: Oxford 1995
- [3]. EUROFORUM. *Medición del Capital Intelectual: El modelo Intelect*. Instituto Universitario Euroforum Escorial 1998.
- [4]. RIVEROLA J., MUÑOZ – SECA, B. *Del buen pensar y el mejor hacer. Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Mc Graw Hill. 2003
- [5]. BUENO, E. *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Boletín del Club Intelect, 1. 1999
- [6]. DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. *Working knowledge*. Harvard Business School Press. 1998
- [7]. BROOKING, A. *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós. 1997
- [8]. EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000.
- [9]. NEVADO, D. & LÓPEZ, V. R. *El capital intelectual: valoración y medición*. Prentice-Hall. 2002
- [10]. ROOS, J., DRAGONETTI, N.C., ROOS, G. & EDVENISSON, L. *Capital intelectual. El valor intangible de las empresas*. Paidós 2001

[11]. JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN. *El capital intelectual y sus indicadores en la universidad pública*. Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. 2009

[12]. MIGUEL ÁNGEL SAINZ SEGARRA, JOAQUIM LLOVERAS MACIÀ. *Como Potenciar la Generación de Nuevas Ideas en la Fase Creativa del Proceso de Innovación Tecnológica*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona. 2005

[13]. GONZALEZ, ÁLVARO. Modelos de Capital Intelectual, Modelo Technology Broker, Annie Brooking.

Localización URL:

http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/pomeda/docs/modelos1_grupo96.doc

[14]. BONTIS, N. *Intellectual Capital: An Exploratory Study that develops Measures and Models*. University of Western Ontario, Ontario. 1996

[15]. BUENO, E. *El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual*. 1998

[16]. KAPLAN, S. Y NORTON, D. *El cuadro de mando integral*. Ediciones 2000. 2000.

[17]. SABATER, R. Y MEROÑO, A. L. *Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la Gestión del Conocimiento*. Universidad de Murcia. 2002

Localización URL:

<http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>

[18]. SVEIBY, R. *The New Organizational Wealth*. Berrett-Koehler. San Francisco, CA. 1997

[19]. BROOKING, A. *Intellectual capital, core asset for the third millennium enterprise*. International Thomson Business Press, London. 1996

[20]. ITAMI, H. y ROEHL, T.W. *Mobilizing Invisible Asset*. Harvard University Press, Cambridge. 1987

**ANEXO I. ORDINOGRAMAS DEL PROCESO OPERATIVO
PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL CUB**

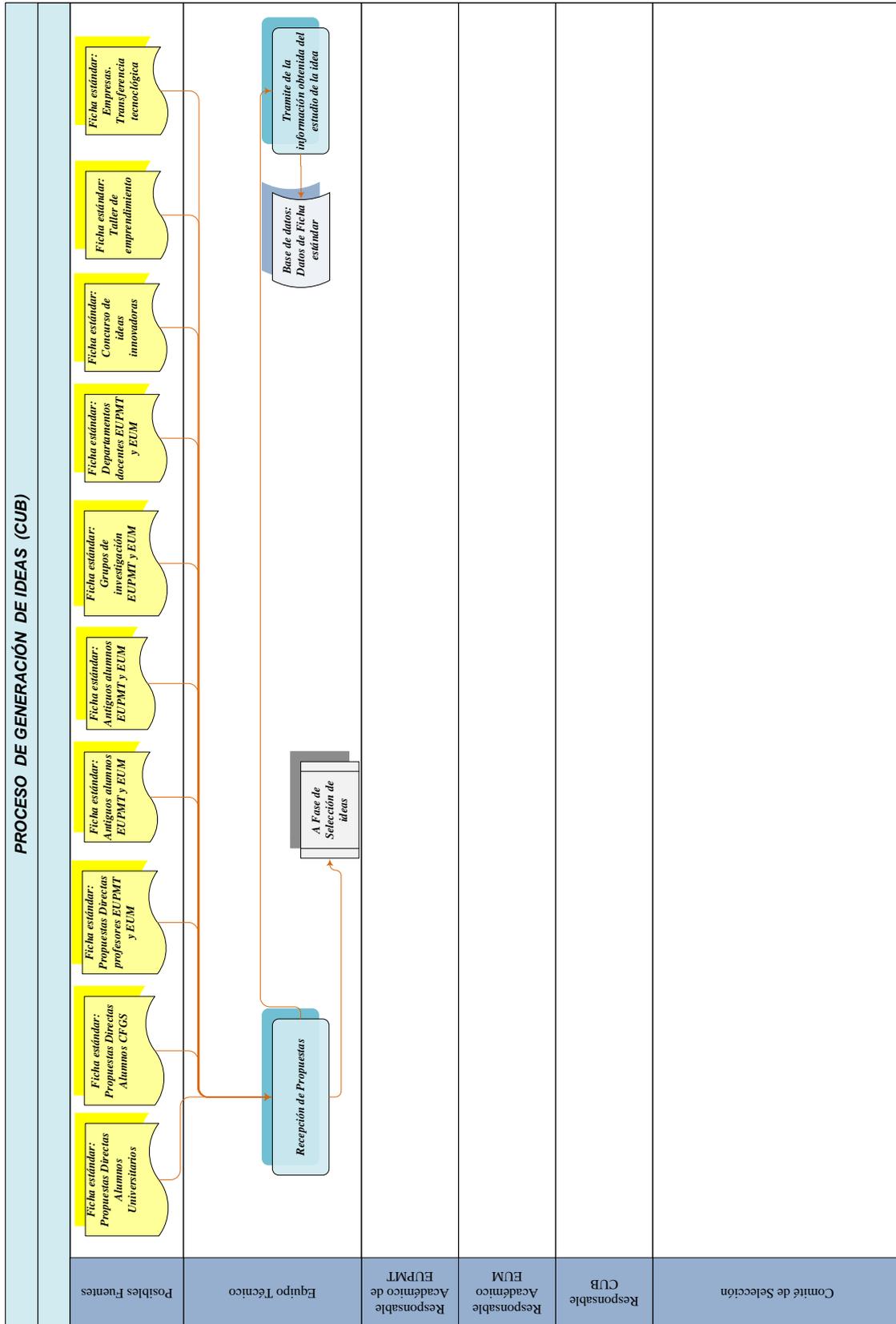


Figura 19. Ordinograma proceso de generación de ideas

(Fuente: propia)

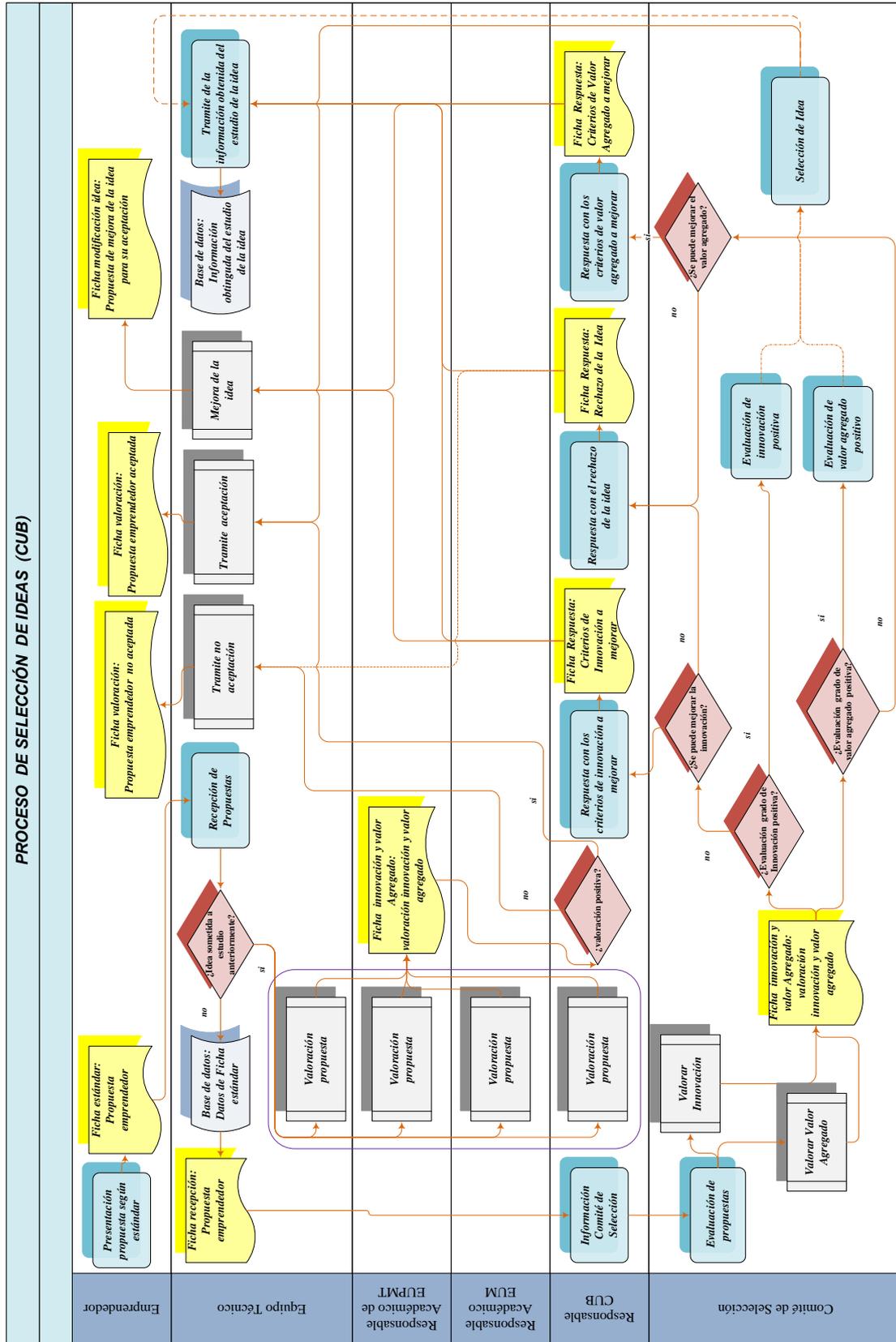


Figura 20. Ordinograma proceso de selección de ideas

(Fuente: propia)

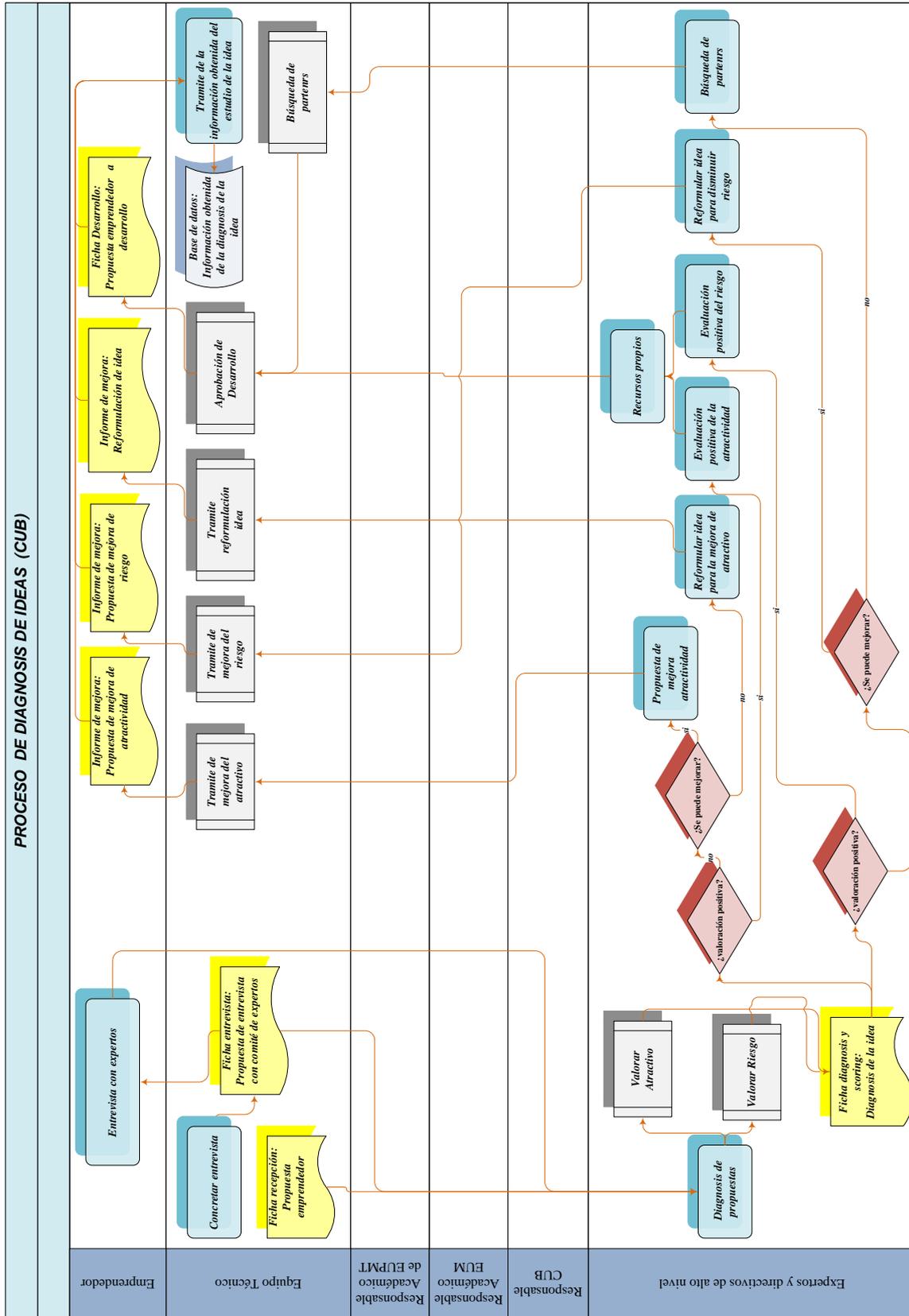


Figura 21. Ordinograma proceso de diagnosis de ideas

(Fuente: propia)

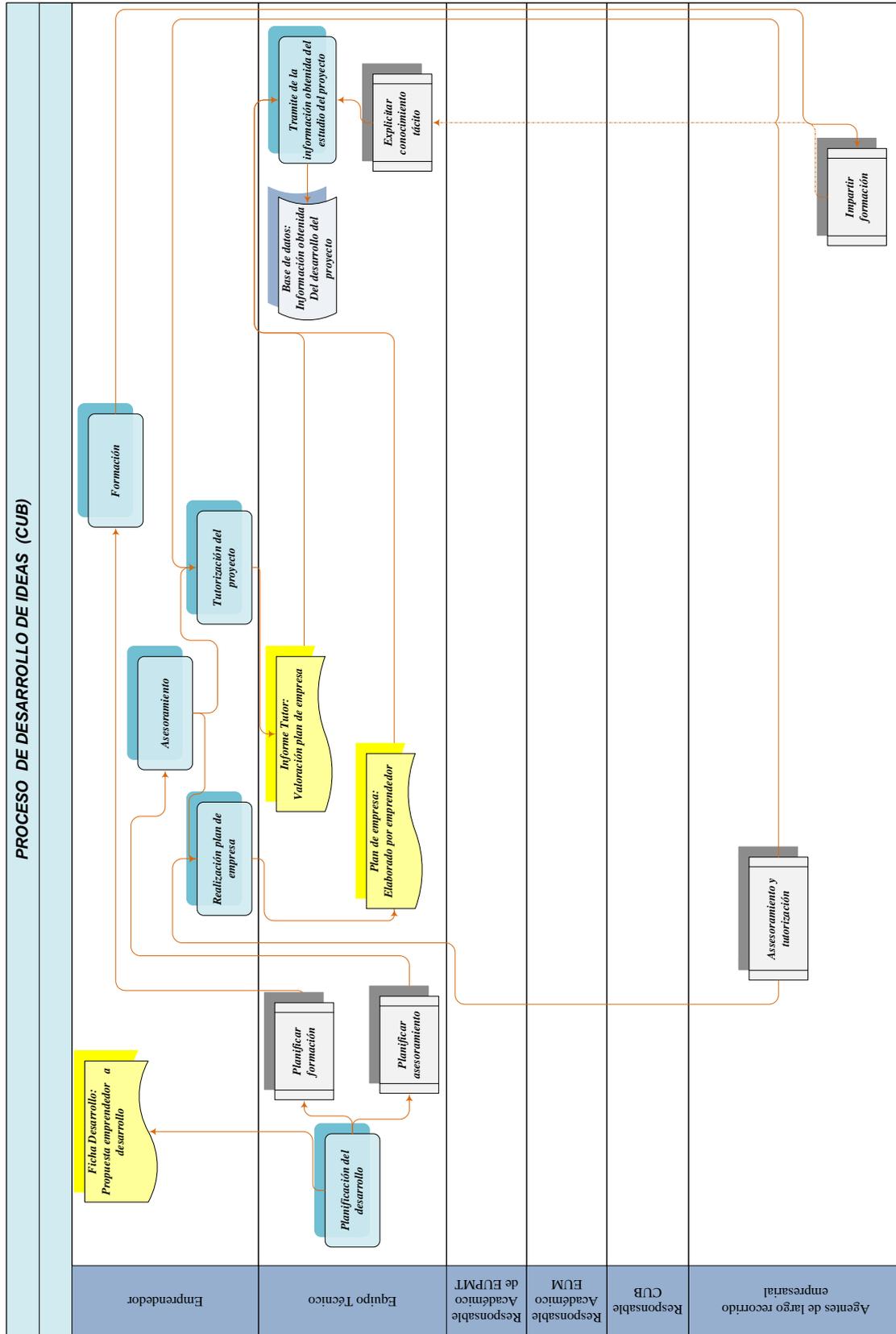


Figura 22. Ordinograma proceso de desarrollo de ideas

(Fuente: propia)

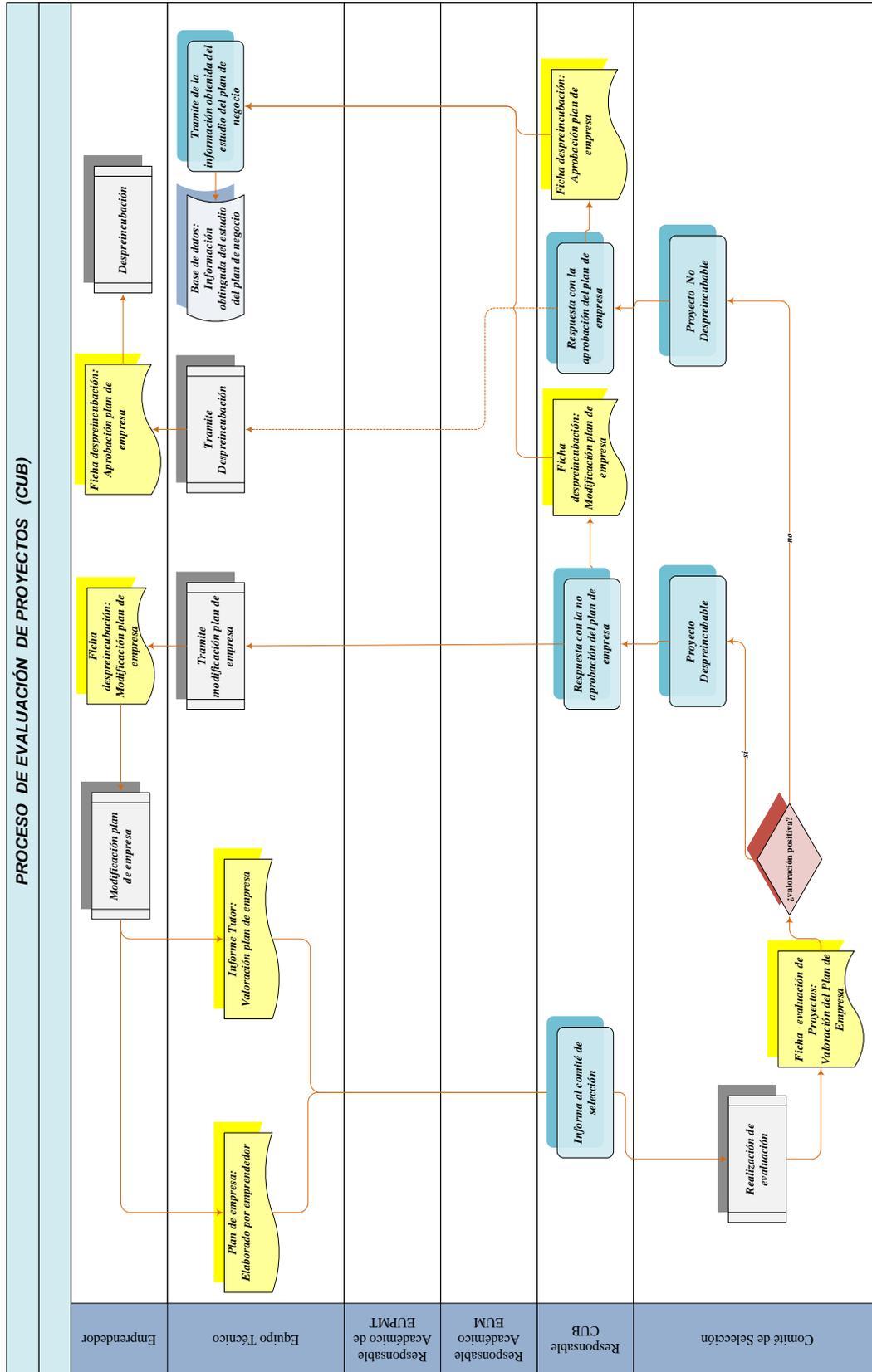


Figura 23. Ordinograma proceso de evaluación de proyectos

(Fuente: propia)

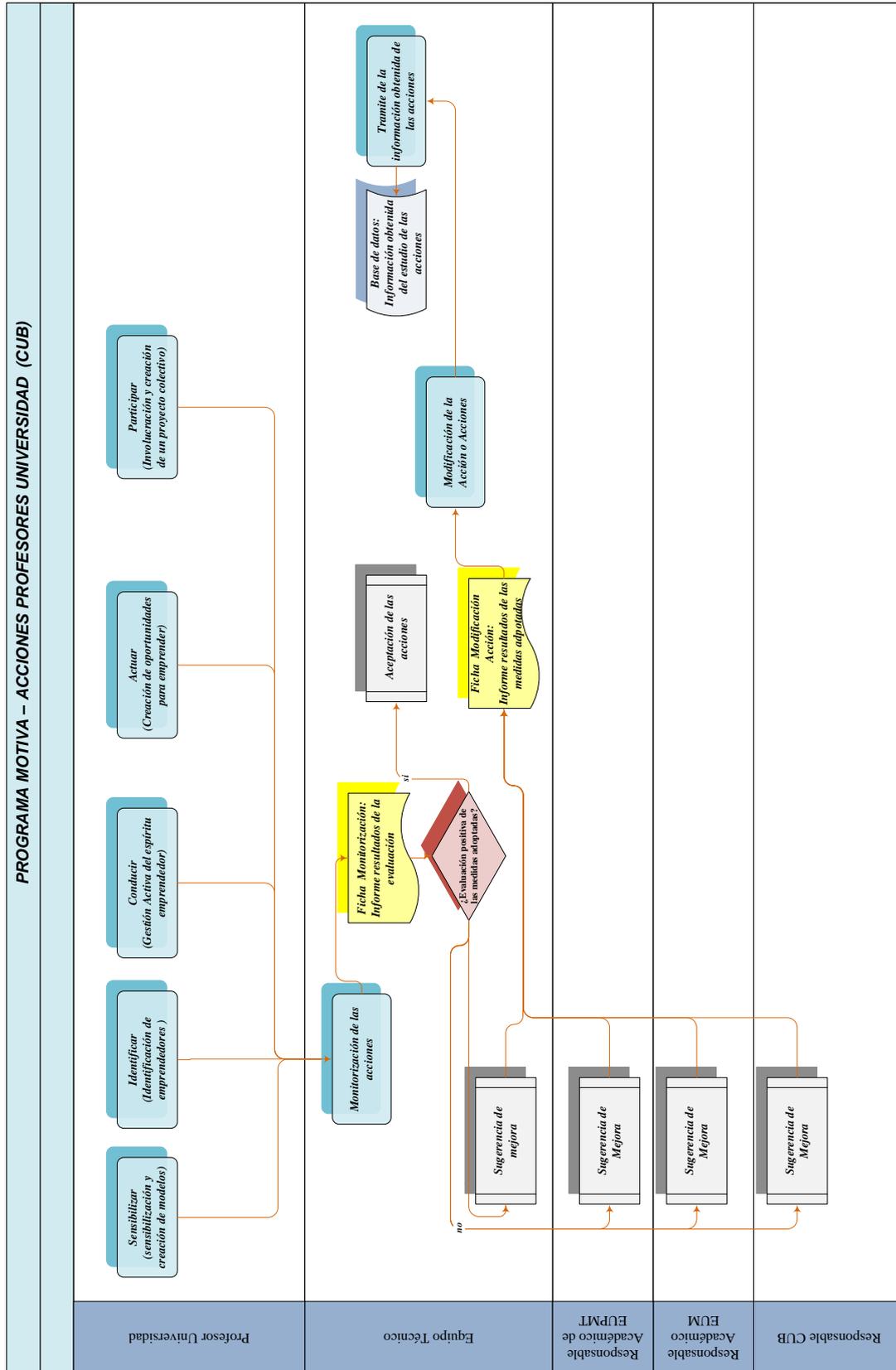


Figura 25. Programa motiva- acciones profesores universidad

(Fuente: propia)

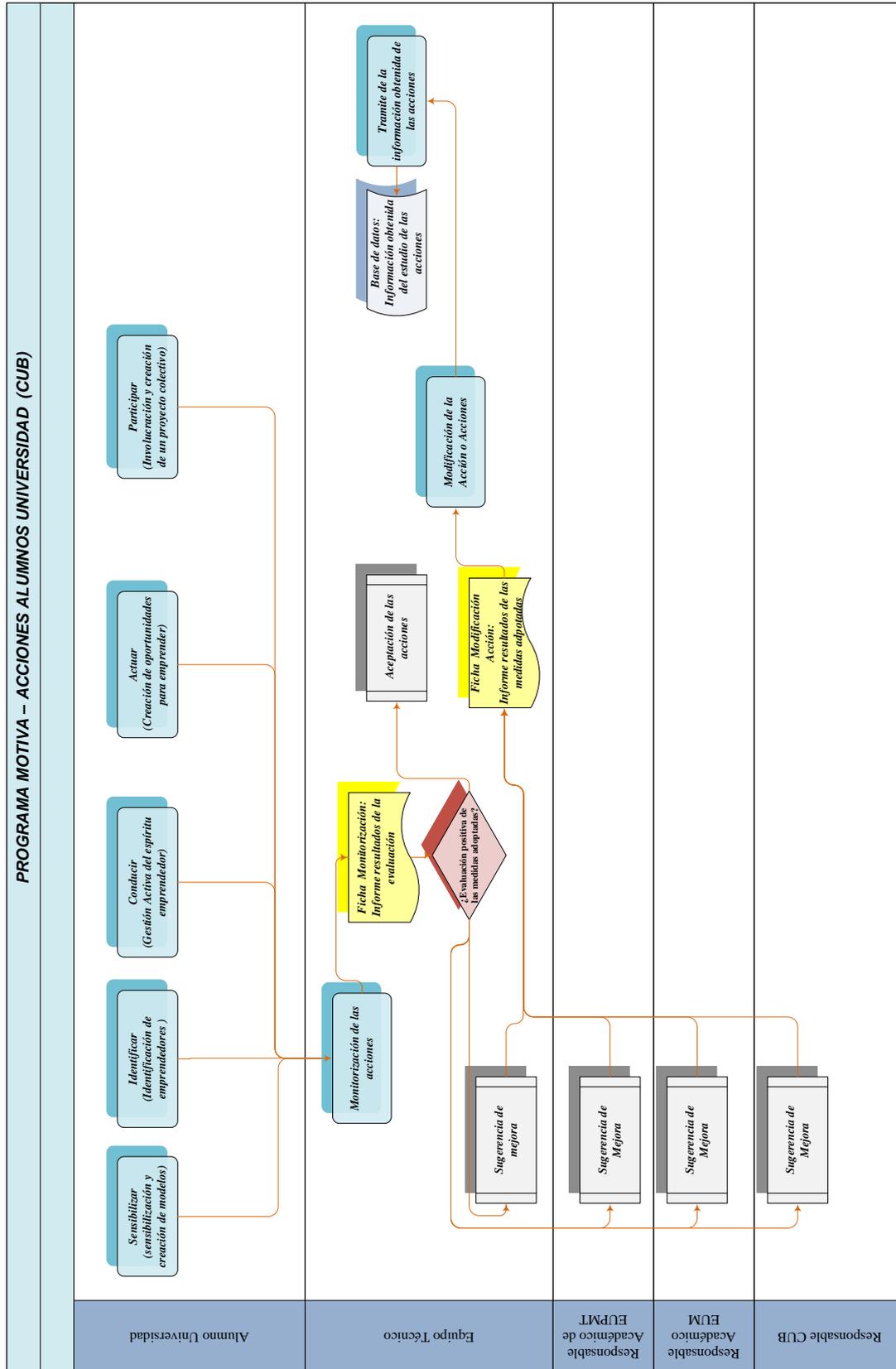


Figura 26. Programa motiva- acciones alumnos universidad

(Fuente: propia)

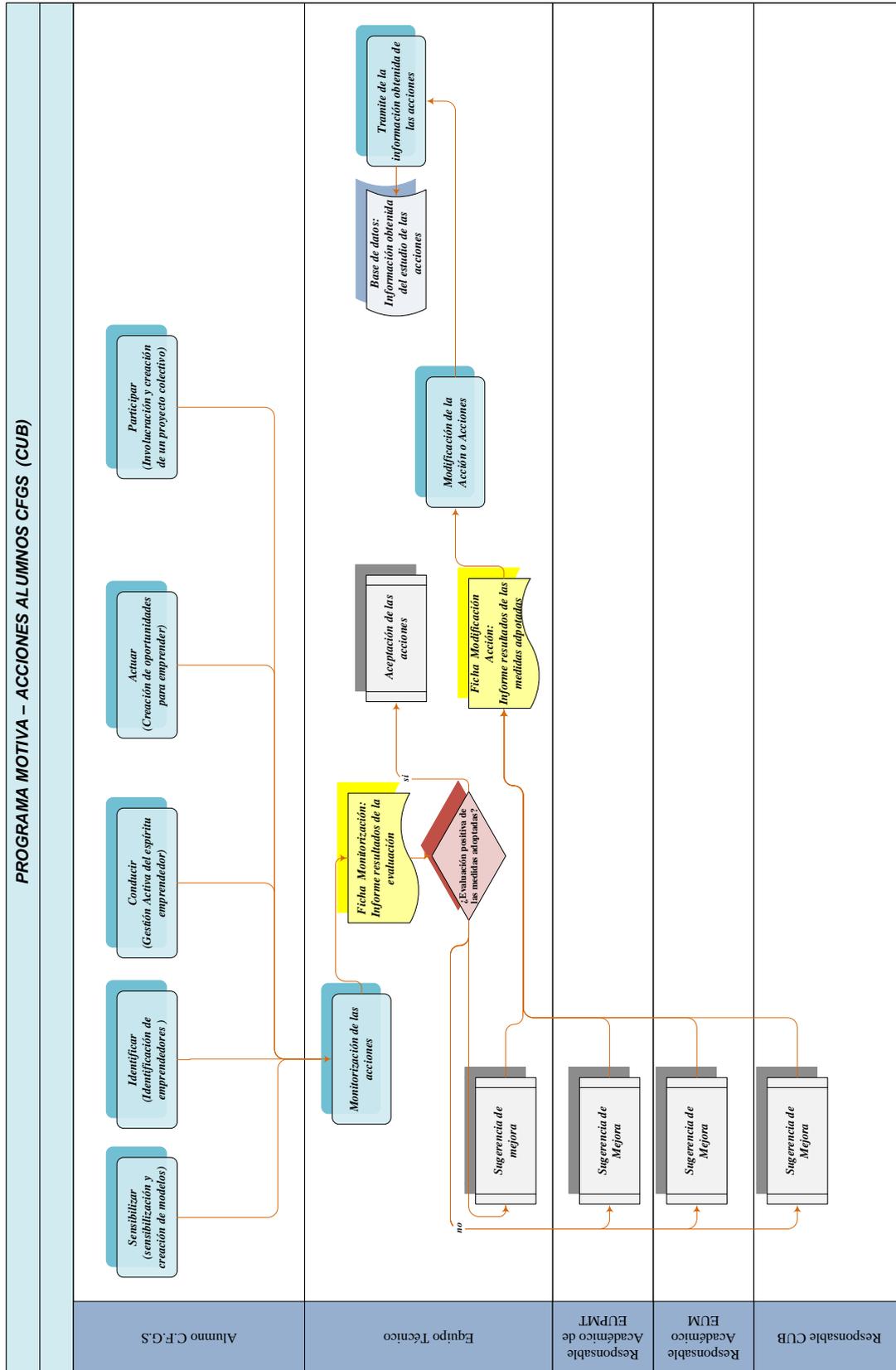


Figura 27. Programa motiva- acciones alumnos CFGS

(Fuente: propia)

ANEXO II. DOCUMENTACIÓN RELATIVA AL CUB



Ficha Estándar	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Selección de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
DNI:	
NUMERO DE TELÉFONO:	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	
DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:	

DIRECCIÓN:

CALLE:	
Nº:	
PISO:	
POBLACIÓN:	
PROVINCIA:	
C.P:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

BREVE EXPLICACIÓN:

--



Ficha innovación y valor agregado	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Selección de Ideas	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

VALORACIÓN DE LA INNOVACIÓN:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Grado de Innovación</i>					
<i>Grado potencial de utilización de las TIC</i>					
<i>Relación con los sector emergentes</i>					

VALORACIÓN DEL VALOR AGREGADO:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Materialización de la idea en producto o servicio</i>					
<i>Impacto potencial en el mercado de trabajo local</i>					
<i>Potenciales sinergias con empresas i otros agentes del entorno</i>					

POSIBILIDADES DE MEJORA:

--



Ficha propuesta de mejora de la idea para su aceptación	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Selección de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

	NOMBRE:	
	APELLIDOS:	
	FECHA DE NACIMIENTO:	
	DNI:	
	NUMERO DE TELÉFONO:	
	FORMACIÓN ACADÉMICA:	
	DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:	

PROPUESTAS DE MEJORA:

--



Ficha de Valoración	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Selección de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

	NOMBRE:	
	APELLIDOS:	
	FECHA DE NACIMIENTO:	
	DNI:	
	NUMERO DE TELÉFONO:	
	FORMACIÓN ACADÉMICA:	
	DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:	

NEGATIVA ACEPTACIÓN DE IDEA:



Ficha Recepción	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Selección de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	
FECHA DE NACIMIENTO:	
DNI:	
NUMERO DE TELÉFONO:	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	
DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:	

DIRECCIÓN:

CALLE:	
Nº:	
PISO:	
POBLACIÓN:	
PROVINCIA:	
C.P:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

BREVE EXPLICACIÓN:

--



Ficha Respuesta	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Selección de Ideas	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

	NOMBRE:	
	APELLIDOS:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

VALORACIÓN DE LA INNOVACIÓN:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Grado de Innovación</i>					
<i>Grado potencial de utilización de las TIC</i>					
<i>Relación con los sector emergentes</i>					

VALORACIÓN DEL VALOR AGREGADO:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Materialización de la idea en producto o servicio</i>					
<i>Impacto potencial en el mercado de trabajo local</i>					
<i>Potenciales sinergias con empresas i otros agentes del entorno</i>					

POSIBILIDADES DE MEJORA:

--



INCUBADORA DE TALENT

Ficha Evaluación de Proyectos	Referencia: Fecha: Página: 1 de 2
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Evaluación de Proyectos	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR**NOMBRE:****APELLIDOS:****TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:****EVALUACIÓN PLAN DE NEGOCIO:**

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Define con claridad los resultados finales esperados</i>					
<i>Define diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados</i>					
<i>Establece criterios de medición para saber cuáles son sus logros</i>					
<i>Establece metas a corto y mediano plazos</i>					
<i>Identifica posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación</i>					
<i>Involucra en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación</i>					
<i>Nombra un coordinador o responsable de su aplicación</i>					
<i>Tiene programas para su realización</i>					
<i>Es claro, conciso e informativo</i>					
<i>Prevé las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas</i>					
<i>Da credibilidad a los datos obtenidos en el plan de negocio</i>					



Ficha Evaluación de Proyectos		Referencia: Fecha: Página: 2 de 2				
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Evaluación de Proyectos						
EVALUACIÓN DE INFORME TUTOR:						
CRITERIOS		PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
<i>Informe tutor</i>						
POSIBILIDADES DE MEJORA:						



Ficha despreincubación	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Evaluación de Proyectos</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

	NOMBRE:	
	APELLIDOS:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

INFORMACIÓN:

--



Ficha Diagnosis	Referencia: Fecha: Página: 1 de 2
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Diagnóstico de Ideas	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	

TÍTULO DE LA IDEA PROPUESTA:

--

DIAGNOSIS DEL ATRACTIVO DE LA PROPUESTA:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Facilidad para llegar a los clientes</i>					
<i>Generación de interés entre los posibles clientes</i>					
<i>Usos directos, alternos y complementarios del producto/servicio</i>					
<i>Posibilidad de acceso a la tecnología para elaborar el producto con la tecnología pensada</i>					
<i>Margen de utilidad atractivo</i>					
<i>Problemas legales</i>					

DIAGNOSIS DEL RIESGO DE LA PROPUESTA:

CRITERIOS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
<i>Situación del sector</i>					
<i>Inversión requerida</i>					
<i>Expectativas de liquidez del negocio</i>					
<i>Dificultades ambientales o sociales</i>					
<i>Estudio de la competidores</i>					



Ficha Diagnósis	Referencia: Fecha: Página: 2 de 2
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Diagnósis de Ideas	

PROPUESTAS DE MEJORA:



Ficha Entrevista	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Selección de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR	
NOMBRE:	
APELLIDOS:	
DNI:	
NUMERO DE TELÉFONO:	
DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:	
FECHA DE LA ENTREVISTA:	
TITULO DE LA PROPUESTA:	
BREVE EXPLICACIÓN:	



Ficha Scoring	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Diagnóstico de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	

TÍTULO DE LA PROPUESTA:

--

TABLA DE SCORING:

ATRACTIVO	$3.5 \leq y < 5$ <i>Alto</i>			
	$2 \leq y < 3.5$ <i>Medio</i>			
	$0 \leq y < 2$ <i>Bajo</i>			
		$3.5 \leq x < 5$ <i>Bajo</i>	$2 \leq x < 3.5$ <i>Medio</i>	$0 \leq x < 2$ <i>Alto</i>
		RIESGO		

POSIBILIDADES DE MEJORA:

--



Informe de mejora	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Selección de Ideas	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	

TITULO DE LA PROPUESTA:

PROPUESTA DE MEJORA:



Ficha Desarrollo	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Diagnóstico de Ideas</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

	NOMBRE:	
	APELLIDOS:	

TÍTULO DE LA PROPUESTA:

--

INFORMACIÓN DESARROLLO DEL PROYECTO:

--



Informe Tutor	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Desarrollo de Proyectos	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
APELLIDOS:	

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

INFORME TUTOR:



Ficha Citación	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: <p style="text-align: center;">Procedimiento de Desarrollo de Proyectos</p>	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:	
----------------	--

APELLIDOS:	
-------------------	--

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

FECHA DE CITACIÓN:



Ficha valoración final	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento de Desarrollo de Proyectos	

DATOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

NOMBRE:

APELLIDOS:

TITULO DE LA IDEA PROPUESTA:

RESULTADO DE EVALUACIÓN:



Ficha Modificación	Referencia: Fecha: Página: 1 de 1
Procedimientos relacionados: Procedimiento del programa motiva en alumnos de la universidad, Procedimiento del programa motiva en profesores de la universidad y Procedimiento del programa motiva en alumnos de CFGS	

NOMBRE DE LA ACCIÓN:
NUMERO DE PARTICIPANTES EN LA ACCIÓN:
MODIFICACIONES PROPUESTAS:

ANEXO III. ELEMENTOS DE CAPITAL INTELECTUAL NECESARIOS.

Proceso:		Selección de ideas	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Formalización ideas propuestas</i>	<i>Nivel de conocimientos para la formalización de propuestas</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de propuestas	<i>Capital Humano</i>
	<i>Apoyo a la formalización de propuestas</i>	Servicio de apoyo al emprendedor para la formalización de propuestas prestado por el Equipo Técnico del CUB	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de propuestas</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización de propuestas por parte de los emprendedores	<i>Capital Estructural</i>
<i>Evaluación de ideas</i>	<i>Nivel de conocimientos para la evaluación de propuestas</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta evaluación de propuestas	<i>Capital Humano</i>
	<i>Base de datos de evaluación</i>	Información relevante para la futura evaluación de ideas obtenida en la evaluación de ideas anteriores	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Cercanía al mercado</i>	Relaciones activas de los miembros del CUB con el mercado.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Captación de nuevo conocimiento</i>	Captación de la información relevante en la evaluación de las ideas por parte del Comité de Selección	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Tecnología de la actividad de evaluación</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información Comité de Selección - CUB	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Comité de Selección y/o el propio personal del CUB.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 32. Elementos de capital intelectual necesarios – tabla 1*(Fuente: propia)*

Proceso:		Selección de ideas	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar las ideas presentadas por los emprendedores.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Intensidad de relación con los emprendedores</i>	Grado de interrelación entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.	<i>Capital Relacional</i>

Tabla 33. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 2

(Fuente: propia)

Proceso:		Generación de ideas	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Actividades del “programa motiva”</i>	<i>*.Detalladas en el punto correspondiente.</i>	Todas las actividades llevadas a cabo en el programa motiva tienen como finalidad fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor, potenciando así la generación de ideas.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 34. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 3

(Fuente: propia)

Proceso:		Diagnosís de ideas	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>	<i>Nivel de conocimientos para la formalización de las ideas seleccionadas</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de las ideas seleccionadas	<i>Capital Humano</i>
	<i>Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas</i>	Servicio de apoyo al emprendedor para la presentación de ideas de seleccionadas ofrecido por el Equipo Técnico del CUB	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de la selección de ideas</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la presentación de ideas seleccionadas</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización de propuestas por parte de los emprendedores	<i>Capital Estructural</i>
<i>Diagnosís de ideas</i>	<i>Proceso de captación del conocimiento externo en el proceso de diagnosís de la idea.</i>	Captación de la información relevante por el CUB en la diagnosís de la idea llevada a cabo por expertos y altos directivos de empresa.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la diagnosís</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la diagnosís por parte de los expertos y altos directivos de empresa	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Base de datos de diagnosís relevante</i>	Información relevante para la futura diagnosís de ideas obtenida en la diagnosís de ideas anteriores	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosís</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosís</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de los resultados de la valoración obtenida en el proceso de diagnosís.	<i>Capital Humano</i>

Tabla 35. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 4

(Fuente: propia)

Proceso:		Diagnosis de ideas	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la comunicación de resultados de la diagnosis de ideas</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la diagnosis al emprendedor	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Base de datos de comunicación de diagnosis relevante</i>	Información relevante para la futura diagnosis de ideas obtenida en la diagnosis de ideas anteriores	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar las ideas presentadas por los emprendedores.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Intensidad de relación con los emprendedores</i>	Grado de interrelación entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.	<i>Capital Relacional</i>

Tabla 36. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 5

(Fuente: propia)

Proceso:		Desarrollo del proyecto empresarial.	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>	<i>Organización en la gestión para la comunicación del desarrollo del proyecto.</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación para el comunicado del proyecto a fase de desarrollo</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización del proyecto en fase de desarrollo	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de desarrollo.</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de desarrollo.	<i>Capital Humano</i>
<i>Asesoramiento</i>	<i>Cercanía al mercado de los asesores</i>	Relaciones activas de los miembros que asesoraran al emprendedor durante el desarrollo de su proyecto empresarial con el mercado.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Nivel de conocimientos para el asesoramiento</i>	Conocimientos, técnicos y no técnicos, adquiridos por los asesores en su carrera profesional.	<i>Capital Humano</i>
	<i>Intensidad de relación con los emprendedores</i>	Grado de interrelación entre asesor – emprendedor para el buen desarrollo del proyecto	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Tecnología de la actividad de asesoramiento</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información emprendedor – asesor	<i>Capital Estructural</i>
<i>Formación</i>	<i>Cercanía al mercado de los formadores</i>	Relaciones activas de los miembros que forman al emprendedor durante el desarrollo de su proyecto empresarial con el mercado.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la formación</i>	Conocimientos, técnicos y no técnicos, adquiridos por los formadores en su carrera profesional.	<i>Capital Humano</i>
	<i>Intensidad de relación con los emprendedores durante la formación</i>	Grado de interrelación entre formador – emprendedor para el buen desarrollo del proyecto	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Tecnología de la actividad de formación</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información emprendedor – formador	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 37. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 6*(Fuente: propia)*

<i>Proceso:</i>		<i>Desarrollo del proyecto empresarial.</i>	
<i>Actividades</i>	<i>Elementos de Capital Intelectual necesarios</i>	<i>Definición</i>	<i>Tipología C.I</i>
<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>	<i>Organización en la gestión para la comunicación del resultado de la fase de desarrollo</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación del resultado de la fase de desarrollo</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para el comunicado del estado del proyecto posteriormente a la fase de desarrollo	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Base de datos de desarrollo relevante</i>	Información relevante para la futuro desarrollo de proyectos en el desarrollo de proyectos anteriores	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 38. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 7

(Fuente: propia)

Proceso:		Evaluación del Proyecto Empresarial	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>	<i>Apoyo para la presentación de plan de empresa y informe tutor</i>	Servicios de apoyo que ofrece el Equipo Técnico del CUB para presentar el plan de empresa y el <i>informe tutor</i> ante el Responsable del CUB.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización del pase a fase de evaluación del proyecto</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de evaluación</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de evaluación.	<i>Capital Humano</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la realización de los trámites pertinentes por parte del Equipo Técnico del CUB para la evaluación del proyecto.	<i>Capital Estructural</i>
<i>Evaluación del proyecto</i>	<i>Proceso de captación del conocimiento externo en fase de evaluación del proyecto.</i>	Captación de la información relevante en la diagnosis de las ideas por parte de la red de inversores y Comité de Selección.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Tecnología de la actividad de evaluación del proyecto</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información CUB – Red de inversores y CUB – Comité de Selección	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Base de datos de evaluación de proyectos relevante</i>	Información relevante para la futura evaluación de proyectos evaluados anteriormente	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto.</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Comité de Selección.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 39. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 8*(Fuente: propia)*

Proceso:		Evaluación del Proyecto Empresarial	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de proyectos</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar los proyectos empresariales presentados por los emprendedores.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Base de datos de resultados de evaluación de proyectos relevante</i>	Información relevante de los resultados obtenidos en la fase de evaluación de proyectos para futuras evaluaciones	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 40. Elementos de capital intelectual necesarios– tabla 9

(Fuente: propia)

Proceso:		Despreincubación	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>	<i>Apoyo a la presentación de información útil</i>	Apoyo que ofrece el CUB para presentar la información útil para la evaluación final del proyecto empresarial.	<i>Capital Relacional</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de propuestas</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación interdepartamental, facilitando que la información útil llegue a los agentes encargados de la evaluación final.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de despreincubación</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de preincubación.	<i>Capital Humano</i>
<i>Evaluación final del proyecto</i>	<i>Proceso de captación del conocimiento externo.</i>	Captación de la información relevante en la evaluación final del proyecto por parte de la red de inversores.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Tecnología de la actividad de evaluación final del proyecto</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información Red de Inversores - CUB	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Responsable del CUB y el Equipo Técnico.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Base de datos de despreincubación de proyectos relevante</i>	Información relevante para la futura despreincubación de proyectos despreincubados anteriormente	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 41. Elementos de capital intelectual necesarios - tabla 10*(Fuente: propia)*

Proceso:		Despreincubación	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar los proyectos empresariales presentados por los emprendedores.	<i>Capital Relacional</i>

Tabla 42. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 11*(Fuente: propia)*

Proceso:		P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Acciones de sensibilización</i>	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender, tales como: Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos del primer curso y la presentación de los proyectos preincubados.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Casos de emprendedores y intraemprendedores (aspiracionales y próximos)	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales, tales como: Taller de oportunidades de negocio	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Casos de profesores emprendedores y WEB CUB	<i>Capital Estructural</i>
<i>Acciones de Identificación</i>	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación, tales como: Concurso de ideas innovadoras en la universidad (acceso a el “Programa Llabor”)	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Cuestionario perfil de emprendedor	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Seminario de estilos personales y WEB CUB	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 43. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 12*(Fuente: propia)*

Proceso:		P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Acciones de Actuación</i>	<i>Contribución para desarrollar habilidades</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, tales como: Simulación de empresas.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Creación de oportunidades reales</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo a la creación de oportunidades reales, tales como: Microencargos para organizar eventos	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Seminario de estilos personales, WEB CUB	<i>Capital Estructural</i>
<i>Acciones de Conducción</i>	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Comunidad Virtual, Punto de información CUB, WEB CUB.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores, tales como: Evento Networking	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras, tales como: Seminario de generación de ideas de negocio (creatividad), Concurso anual de ideas de negocio (Proyectos Llabor)	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 44. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 13

(Fuente: propia)

Proceso:		P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Acciones de Participación</i>	<i>Involucración de los propios emprendedores</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, involucrando a los propios emprendedores, tales como: Comunidad Virtual, Punto de Información CUB, Web CUB.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Institucionalizar el proyecto</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, institucionalizando el proyecto, tales como: Concurso de ideas para el programa de preincubación, Becas de soporte a la gestión del CUB.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 45. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 14*(Fuente: propia)*

Proceso:		P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Acciones de sensibilización</i>	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender, tales como: Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos de CFGS de la comarca, Presentación de los proyectos preincubados (asisten alumnos de CFGS) .	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Casos de emprendedores de éxito de la comarca.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales, tales como: Sesión de generación de ideas de negocio (creatividad).	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	<i>Capital Estructural</i>
<i>Acciones de Identificación</i>	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación, tales como: Concurso de ideas innovadoras en los centros de secundaria (acceso a el “Programa Llabor”)	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Cuestionario perfil de emprendedor.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 46. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 15

(Fuente: propia)

Proceso:		P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Acciones de Actuación</i>	<i>Contribución para desarrollar habilidades</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, tales como: Juego creación de empresas	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	<i>Capital Estructural</i>
<i>Acciones de Conducción</i>	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Comunidad virtual, Punto de información CUB, Web CUB	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores, tales como: EVENTO NETWORKING	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras, tales como: Taller de creación de empresas, Concurso anual de planes de empresa (Proyectos Llabor).	<i>Capital Estructural</i>
<i>Acciones de Participación</i>	<i>Involucración de los propios emprendedores</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, involucrando a los propios emprendedores, tales como: Web CUB.	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 47. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 16

(Fuente: propia)

Proceso:		Evaluación Programa Motiva	
Actividades	Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Tipología C.I
<i>Evaluación de Acciones</i>	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación de las actividades del programa	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación del programa motiva</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para formalización y evaluación de Acciones</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta evaluación de las acciones del programa motiva	<i>Capital Humano</i>
<i>Reformulación de acciones</i>	<i>Efectividad de la reelaboración de las acciones</i>	Productividad obtenida de la reelaboración de las acciones de programa.	<i>Capital Estructural</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la reelaboración de las acciones</i>	Nivel de conocimientos de los agentes del CUB encargados de sugerir las mejoras y modificaciones de las acciones del programa motiva	<i>Capital Humano</i>
	<i>Base de datos de reformulación</i>	Información relevante, para posibles reformulaciones y evaluaciones de acciones, obtenida en la reformulación y evaluación de ideas anteriores	<i>Capital Estructural</i>

Tabla 48. Elementos de capital intelectual necesarios- tabla 17

(Fuente: propia)

ANEXO IV. PROCESO DE MEDICIÓN PROPUESTO.

Proceso:	Selección de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Nivel de conocimientos para la formalización de propuestas (formalización ideas propuestas)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de propuestas	Grado de formación reglada del Equipo Técnico del CUB, experiencia profesional y aptitud innovadora.
<i>Apoyo a la formalización de propuestas (formalización ideas propuestas)</i>	Servicio de apoyo al emprendedor para la presentación de ideas de seleccionadas ofrecido por el Equipo Técnico del CUB.	Grado de interrelación Equipo Técnico del CUB – emprendedor para la formalización de propuestas.
<i>Organización en la gestión para la formalización de propuestas (formalización ideas propuestas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda la solicitud en ser tramitada desde la entrega por parte del emprendedor
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (formalización ideas propuestas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización de propuestas por parte de los emprendedores	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB.
<i>Nivel de conocimientos para la evaluación de propuestas (evaluación de ideas)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta evaluación de propuestas	Relaciones activas de los miembros del Comité de Selección en el sector en el que se encuadra la idea seleccionable.
<i>Base de datos de evaluación relevante (evaluación de ideas)</i>	Información relevante para la futura evaluación de ideas obtenida en la evaluación de ideas anteriores	Cociente entre los casos recibidos en el CUB para su selección y los casos tramitados en la base de datos del mismo.
<i>Captación de nuevo conocimiento (evaluación de ideas)</i>	Grado de interrelación con agentes externos con la finalidad de captar nuevos conocimientos.	Grado de interrelación (miembros del CUB/agentes externos) durante el proceso de evaluación
<i>Cercanía al mercado (evaluación de ideas)</i>	Relaciones activas de los miembros del CUB con el mercado.	Relaciones activas de los miembros del CUB con el mercado actual.

Tabla 49. Proceso de medición propuesto- tabla 1*(Fuente: propia)*

Proceso:	Selección de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Tecnología de la actividad de evaluación (evaluación de ideas)</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información con agentes externos al CUB	Grado de implantación de herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de información con agentes externos al CUB
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (evaluación de ideas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Comité de Selección y/o el propio personal del CUB.	Medios de comunicación en la gestión entre Agentes del CUB – Comité de Selección para comunicar resultados de la evaluación.
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación (evaluación de ideas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en recibir el resultado de la evaluación desde que se realizó por el Comité de Selección.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (Comunicación resultados de la Evaluación de ideas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB para comunicar el resultado obtenido, por el Comité de Selección o el Comité interno del CUB, al emprendedor
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación (Comunicación resultados de la Evaluación de ideas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el emprendedor en recibir el resultado de la evaluación desde que se realizó su evaluación.

Tabla 50. Proceso de medición propuesto - tabla 2*(Fuente: propia)*

Proceso:		Selección de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas (Comunicación resultados de la Evaluación de ideas)</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar las ideas presentadas por los emprendedores.	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar las ideas presentadas por los emprendedores.	
<i>Intensidad de relación con los emprendedores (Comunicación resultados de la Evaluación de ideas)</i>	Grado de interrelación entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.	Entrevistas entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.	

Tabla 51. Proceso de medición propuesto - tabla 3*(Fuente: propia)*

Proceso:		Generación de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
*.Detalladas en el punto correspondiente.	Todas las actividades llevadas a cabo en el programa motiva tienen como finalidad fomentar la creatividad y el espíritu emprendedor, potenciando así la generación de ideas	Los elementos de C.I y las técnicas de medición de los mismos se detallan en el proceso de medición del C.I necesario del programa motiva	

Tabla 52. Proceso de medición propuesto - tabla 4

(Fuente: propia)

Proceso:	Diagnos de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Nivel de conocimientos para la formalización de las ideas seleccionadas (Presentación de ideas seleccionadas)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de las ideas seleccionadas	Grado de formación reglada, experiencia del Equipo Técnico del CUB y aptitud innovadora.
<i>Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas (Presentación de ideas seleccionadas)</i>	Servicios que ofrece el CUB para presentar las ideas seleccionadas.	Servicios de apoyo que ofrece el CUB para presentar las ideas seleccionadas.
<i>Organización en la gestión para la formalización de la selección de ideas (Presentación de ideas seleccionadas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en tramitar el resultado de la evaluación desde que se realizó por el Comité de Selección.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la presentación de ideas seleccionadas (Presentación de ideas seleccionadas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización de propuestas por parte de los emprendedores	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Proceso de captación del conocimiento externo en el proceso de diagnóstico de la idea. (Diagnos de ideas)</i>	Captación de la información relevante por el CUB en la diagnóstico de la idea llevada a cabo por expertos y altos directivos de empresa.	Cociente entre las entrevistas realizadas por expertos y altos directivos de empresa / agentes del CUB para la captación de información relevante a la diagnóstico de las ideas.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la diagnóstico (Diagnos de ideas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la diagnóstico por parte de los expertos y altos directivos de empresa	Medios de comunicación en la gestión entre Agentes del CUB – Expertos y altos directivos de empresa para comunicar resultados de la diagnóstico.
<i>Base de datos de diagnóstico relevante (Diagnos de ideas)</i>	Información relevante para la futura diagnóstico de ideas obtenida en la diagnóstico de ideas anteriores	Cociente entre los casos recibidos en el CUB para su diagnóstico y los casos tramitados en la base de datos del mismo.

Tabla 53. Proceso de medición propuesto - tabla 5*(Fuente: propia)*

Proceso:	Diagnos de ideas	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis (Diagnosis de ideas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en formalizar la diagnosis desde que se realizo por los expertos y altos directivos de empresa encargados de esta.
<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis (Diagnosis de ideas)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización de los resultados de la valoración obtenida en el proceso de diagnosis.	Experiencia acreditada en el sector por parte de los expertos y altos directivos de empresa para la diagnosis de propuestas.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la comunicación de resultados de la diagnosis de ideas (Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la diagnosis al emprendedor	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB para comunicar el resultado obtenido, por los expertos y altos directivos encargados de la diagnosis, al emprendedor
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis (Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el emprendedor en recibir el resultado de la diagnosis desde que se realizo su diagnosis
<i>Base de datos de comunicación resultado diagnosis relevante (Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas)</i>	Información relevante para la futura diagnosis de ideas obtenida en la diagnosis de ideas anteriores	Casos que terminan el proceso de diagnosis incluidos en la base de datos del mismo.
<i>Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas (Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas)</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar las ideas presentadas por los emprendedores.	Servicios que ofrece el CUB para reelaborar las ideas cuya diagnosis no es positiva.
<i>Intensidad de relación con los emprendedores (Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas)</i>	Grado de interrelación entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.	Grado de interrelación entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas.

Tabla 54. Proceso de medición propuesto- tabla 6

(Fuente: propia)

Proceso:	Desarrollo del proyecto empresarial.	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Organización en la gestión para la comunicación del desarrollo del proyecto. (Comunicado Fase de Desarrollo)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda en informar el Equipo Técnico de CUB al Responsable del CUB del comienzo de la fase de desarrollo del proyecto.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación para el comunicado del proyecto a fase de desarrollo (Comunicado Fase de Desarrollo)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la formalización del proyecto en fase de desarrollo	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de desarrollo. (Comunicado Fase de Desarrollo)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de desarrollo.	Grado de formación reglada, experiencia del Equipo Técnico del CUB y aptitud innovadora.
<i>Cercanía al mercado de los asesores (Asesoramiento)</i>	Relaciones activas de los miembros que asesoraran al emprendedor durante el desarrollo de su proyecto empresarial con el mercado.	Experiencia demostrable en el sector donde se encuadra el proyecto y tiempo de inactividad en el sector
<i>Nivel Conocimientos para el desempeño (Asesoramiento)</i>	Conocimientos, técnicos y no técnicos, adquiridos por los asesores en su carrera profesional.	Nivel de formación reglada y experiencia en el sector del asesor
<i>Intensidad de relación con los emprendedores (Asesoramiento)</i>	Grado de interrelación entre asesor – emprendedor para el buen desarrollo del proyecto	Entrevistas realizadas con el emprendedor durante el periodo de asesoramiento
<i>Tecnología de la actividad de asesoramiento (Asesoramiento)</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información con agentes externos al CUB	Grado de implantación de herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de información con agentes externos al CUB
<i>Cercanía al mercado de los formadores (Formación)</i>	Relaciones activas de los miembros que forman al emprendedor durante el desarrollo de su proyecto empresarial con el mercado.	Cociente entre tiempo de experiencia en el sector de los formadores y tiempo de inactividad

Tabla 55. Proceso de medición propuesto- tabla 7*(Fuente: propia)*

Proceso:	Desarrollo del proyecto empresarial.	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Nivel Conocimientos para el desempeño (Formación)</i>	Conocimientos, técnicos y no técnicos, adquiridos por los formadores en su carrera profesional.	Nivel de formación reglada y experiencia en el sector del formador
<i>Intensidad de relación con los emprendedores durante la formación (Formación)</i>	Grado de interrelación entre formador – emprendedor para el buen desarrollo del proyecto	Entrevistas realizadas con el emprendedor durante el periodo de formación
<i>Tecnología de la actividad de formación (Formación)</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información con agentes externos al CUB	Grado de implantación de herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de información con agentes externos al CUB
<i>Organización en la gestión para la comunicación del resultado de la fase de desarrollo. (comunicación del resultado de la fase de desarrollo)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en informar al emprendedor del resultado de la fase de desarrollo, desde que se realizó la evaluación por el Comité de Selección.
<i>Mecanismos de transmisión y (comunicación del resultado de la fase de desarrollo)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para el comunicado del estado del proyecto posteriormente a la fase de desarrollo	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Base de datos de desarrollo relevante (comunicación del resultado de la fase de desarrollo)</i>	Información relevante para la futuro desarrollo de proyectos en el desarrollo de proyectos anteriores	Casos que terminan el proceso de desarrollo incluidos en la base de datos del mismo.

Tabla 56. Proceso de medición propuesto- tabla 8

(Fuente: propia)

Proceso:	Evaluación del Proyecto Empresarial	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Apoyo para la presentación de plan de empresa y informe tutor (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Servicios de apoyo que ofrece el Equipo Técnico del CUB para presentar el plan de empresa y el <i>informe tutor</i> ante el Responsable del CUB.	Grado de implicación del Equipo Técnico del CUB en la correcta elaboración del plan de empresa y el <i>informe tutor</i>
<i>Organización en la gestión para la formalización del pase a fase de evaluación del proyecto (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda en informar el CUB del comienzo de la fase evaluación final del proyecto.
<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de evaluación (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de evaluación.	Grado de formación reglada del Equipo Técnico del CUB, experiencia y aptitud innovadora.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la realización de los trámites pertinentes por parte del Equipo Técnico del CUB para la evaluación del proyecto.	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Proceso de captación del conocimiento externo en fase de evaluación del proyecto. (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Captación de la información relevante en la diagnosis de las ideas por parte de la red de inversores y Comité de Selección.	Entrevistas realizadas por los agentes del CUB con la red de inversores.
<i>Base de datos de evaluación de proyectos relevantes (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Información relevante para la futura evaluación de proyectos evaluados anteriormente	Cociente entre los casos que realizan la evaluación final en el CUB y los casos que comenzaron este proceso, incluidos en la base de datos del mismo
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto. (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Comité de Selección.	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB

Tabla 57. Proceso de medición propuesto- tabla 9*(Fuente: propia)*

Proceso:	Evaluación del Proyecto Empresarial	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación (Presentación de plan de empresa y informe tutor)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en informar al emprendedor del resultado de la fase de evaluación del proyecto empresarial, desde que se realizó la evaluación por el Comité de Selección.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la evaluación del proyecto</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Tecnología de la actividad de Evaluación del proyecto</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información con agentes externos al CUB	Grado de implantación de herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de información con agentes externos al CUB
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en informar al emprendedor del resultado de la fase de evaluación del proyecto empresarial, desde que se realizó la misma.
<i>Apoyo a la reelaboración de proyectos</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar los proyectos empresariales presentados por los emprendedores.	Servicios que ofrece el CUB para reelaborar el proyecto cuya evaluación no es positiva.
<i>Base de datos de resultados de evaluación de proyectos relevante</i>	Información relevante de los resultados obtenidos en la fase de evaluación de proyectos para futuras evaluaciones	Casos que terminan el proceso de evaluación del proyecto incluidos en la base de datos del mismo.

Tabla 58. Proceso de medición propuesto- tabla 10*(Fuente: propia)*

Proceso:	Despreincubación	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Apoyo a la presentación de información útil</i>	Apoyo que ofrece el CUB para presentar la información útil para la evaluación final del proyecto empresarial.	Grado de apoyo que ofrece el CUB para presentar la información útil para la evaluación final del proyecto empresarial.
<i>Organización en la gestión para la formalización (Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación) de propuestas</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda en informar el CUB del comienzo de la fase evaluación final del proyecto.
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación interdepartamental, facilitando que la información útil llegue a los agentes encargados de la evaluación final.	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB
<i>Nivel de conocimientos para la formalización del proyecto a fase de preincubación (Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación)</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta formalización del pase del proyecto a fase de preincubación.	Grado de formación reglada del Equipo Técnico del CUB, experiencia y aptitud innovadora.
<i>Proceso de captación del conocimiento externo. (Evaluación final)</i>	Captación de la información relevante en la evaluación final del proyecto por parte de la red de inversores.	Entrevista realizadas por los agentes del CUB con la red de inversores.
<i>Tecnología de la actividad de evaluación final del proyecto (Evaluación final)</i>	Implantación tecnológica para el intercambio de información con agentes externos al CUB	Grado de implantación de herramientas tecnológicas que faciliten la transferencia de información con agentes externos al CUB
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (Evaluación final)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la evaluación por parte del Responsable del CUB y el Equipo Técnico.	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB

Tabla 59. Proceso de medición propuesto - tabla 11*(Fuente: propia)*

Proceso:		Despreincubación	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la Evaluación final (Evaluación final)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en informar al emprendedor del resultado de la fase de evaluación del proyecto empresarial, desde que se realizó la evaluación por el Comité de Selección.	
<i>Bases de despreincubación de proyectos relevantes (Evaluación final)</i>	Información relevante para la futura despreincubación de proyectos despreincubados anteriormente	Casos que terminan el proceso de evaluación del proyecto incluidos en la base de datos del mismo.	
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación al emprendedor	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB.	
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la diagnosis</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo que tarda el CUB en informar al emprendedor del resultado de la fase de evaluación final del proyecto empresarial, desde que se realizó la misma.	
<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar los proyectos empresariales presentados por los emprendedores.	Servicios que ofrece el CUB para ayudar a modificar los proyectos empresariales presentados por los emprendedores.	

Tabla 60. Proceso de medición propuesto- tabla 12

(Fuente: propia)

Proceso:		P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
<i>Formación en la posibilidad de emprender (Sensibilización)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender, tales como: Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos del primer curso y la presentación de los proyectos preincubados.	Existencia e impacto de servicios ofertados por el CUB para la sensibilización y creación de modelo, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender.	
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Sensibilización)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Casos de emprendedores y intraemprendedores (aspiracionales y próximos)	Existencia e impacto de servicios ofertados por el CUB para la sensibilización y creación de modelo, facilitando la aparición de nuevas vocaciones.	
<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras (Sensibilización)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales, tales como: Taller de oportunidades de negocio	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales e impacto de las mismas.	
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Sensibilización)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Casos de profesores emprendedores y WEB CUB	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora e impacto de las mismas.	
<i>Formación en la posibilidad de emprender (Identificación)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación, tales como: Concurso de ideas innovadoras en la universidad (acceso a el “Programa Llabor”	Existencia e impacto de servicios ofertados por el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación.	

Tabla 61. Proceso de medición propuesto- tabla 13*(Fuente: propia)*

Proceso:		P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Identificación)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Cuestionario perfil de emprendedor	Existencia e impacto de servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones	
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Identificación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Seminario de estilos personales y WEB CUB	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora e impacto de las mismas.	
<i>Contribución para desarrollar habilidades (Actuación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, tales como: Simulación de empresas.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades e impacto de las mismas.	
<i>Creación de oportunidades reales (Actuación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo a la creación de oportunidades reales, tales como: Microencargos para organizar eventos	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo a la creación de oportunidades reales e impacto de las mismas	
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Actuación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Seminario de estilos personales, WEB CUB	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora e impacto de las mismas	
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Comunidad Virtual, Punto de información CUB, WEB CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora e impacto de las mismas	

Tabla 62. Proceso de medición propuesto- tabla 14

(Fuente: propia)

Proceso: <i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>		
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores, tales como: Evento Networking	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores e impacto de las mismas
<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras, tales como: Seminario de generación de ideas de negocio (creatividad), Concurso anual de ideas de negocio (Proyectos Llabor)	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras e impacto de las mismas
<i>Involucración de los propios emprendedores (Participación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, involucrando a los propios emprendedores, tales como: Comunidad Virtual, Punto de Información CUB, Web CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, involucrando a los propios emprendedores e impacto de las mismas
<i>Institucionalizar el proyecto (Participación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, institucionalizando el proyecto, tales como: Concurso de ideas para el programa de preincubación, Becas de soporte a la gestión del CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, institucionalizando el proyecto e impacto de las mismas

Tabla 63. Proceso de medición propuesto- tabla 15*(Fuente: propia)*

Proceso:	P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Formación en la posibilidad de emprender (Sensibilización)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender, tales como: Presentación de los servicios de preincubación a los alumnos de CFGS de la comarca, Presentación de los proyectos preincubados (asisten alumnos de CFGS).	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, formando a los emprendedores potenciales en la posibilidad de emprender, e impacto de los mismos
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Sensibilización)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Casos de emprendedores de éxito de la comarca.	Servicios que ofrece el CUB para la sensibilización y creación de modelos, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, e impacto de los mismos
<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras (Sensibilización)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales, tales como: Sesión de generación de ideas de negocio (creatividad).	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, potenciando la creatividad de los emprendedores potenciales, e impacto de los mismos
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Sensibilización)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la sensibilización y creación de modelos, construyendo una cultura emprendedora e impacto de los mismos
<i>Formación en la posibilidad de emprender (Identificación)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación, tales como: Concurso de ideas innovadoras en los centros de secundaria (acceso a el "Programa Llabor")	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, mediante medidas orientadas a su formación, e impacto de los mismos
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Identificación)</i>	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, tales como: Cuestionario perfil de emprendedor.	Servicios que ofrece el CUB para la identificación de emprendedores, facilitando la aparición de nuevas vocaciones, e impacto de los mismos

Tabla 64. Proceso de medición propuesto- tabla 16*(Fuente: propia)*

Proceso:	P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Identificación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la identificación de emprendedores, construyendo una cultura emprendedora, e impacto de los mismas
<i>Contribución para desarrollar habilidades (Actuación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, tales como: Juego creación de empresas	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades, e impacto de los mismas
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Actuación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora, tales como: WEB CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de oportunidades, construyendo una cultura emprendedora, e impacto de los mismas.
<i>Construcción de una cultura emprendedora (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora, tales como: Comunidad virtual, Punto de información CUB, Web CUB	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, construyendo una cultura emprendedora, e impacto de los mismas.
<i>Fomento de la aparición de vocaciones (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores, tales como: EVENTO NETWORKING	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, fomentando la aparición de vocaciones entre los emprendedores, , e impacto de los mismas
<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras (Conducción)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras, tales como: Taller de creación de empresas, Concurso anual de planes de empresa (Proyectos Llabor).	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, facilitando la creación de ideas innovadoras, e impacto de los mismas

Tabla 65. Proceso de medición propuesto- tabla 17*(Fuente: propia)*

Proceso:		P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición	
<i>Involucración de los propios emprendedores (Participación)</i>	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, involucrando a los propios emprendedores, tales como: Web CUB.	Medidas tomadas por el CUB para la creación de un proyecto colectivo, e impacto de los mismas	

Tabla 66. Proceso de medición propuesto- tabla 18

(Fuente: propia)

Proceso:	Evaluación Programa Motiva	
Elementos de Capital Intelectual necesarios	Definición	Proceso de medición
<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad (Evaluación de acciones)</i>	Implantación de sistemas de transmisión y comunicación para la comunicación de los resultados de la evaluación de las actividades del programa	Medios de comunicación en la gestión de la información por parte del Equipo Técnico del CUB, para comunicar el resultado obtenido en la evaluación de las acciones, al Responsable del CUB
<i>Organización en la gestión para la formalización de los resultados obtenidos en la evaluación del programa motiva (Evaluación de acciones)</i>	Productividad en la gestión a partir de los medios utilizados y la manera de organizarlos.	Tiempo entre la realización de la evaluación por el Departamento Técnico del CUB y la disponibilidad de la información obtenida por el Responsable del CUB.
<i>Efectividad de la reelaboración de las acciones (Reformulación de acciones)</i>	Productividad obtenida de la reelaboración de las acciones de programa.	Diferencia entre la valoración anterior de las acciones y la valoración actual.
<i>Nivel de conocimientos para formalización y evaluación de Acciones</i>	Grado de conocimientos necesarios para la correcta evaluación de las acciones del programa motiva	Grado de formación reglada del Equipo Técnico del CUB , experiencia y aptitud innovadora.
<i>Nivel de conocimientos para la reelaboración de las acciones</i>	Nivel de conocimientos de los agentes del CUB encargados de sugerir las mejoras y modificaciones de las acciones del programa motiva	Grado de formación reglada los agentes del CUB y experiencia
<i>Base de datos de reformulación relevante (Reformulación de acciones)</i>	Información relevante, para posibles reformulaciones y evaluaciones de acciones, obtenida en la reformulación y evaluación de ideas anteriores	Reformulación de acciones incluidas en la base de datos del CUB.

Tabla 67. Proceso de medición propuesto- tabla 19*(Fuente: propia)*

ANEXO V. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>		
CAPITAL HUMANO	<p><i>Nivel de conocimientos para la formalización de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Propuestas</i> • <i>de las ideas seleccionadas</i> • <i>del proyecto a fase de desarrollo</i> • <i>del proyecto a fase de evaluación</i> • <i>del proyecto a fase de despreincubación</i> • <i>de acciones y su evaluación</i> 	<p><i>Grado de formación reglada</i> <i>Equipo Técnico</i></p>	<p>Grado medio en administración de empresas o equivalente.</p>	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>		
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>		
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>		
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>		
		<p><i>Experiencia</i></p>	<p>Mínima de 1 año en tareas de gestión empresarial</p>	<p><i>Experiencia</i></p>	<p>Mínima de 1 año en tareas de gestión empresarial</p>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>	<i>Despreincubación</i>
						<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>
						<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
						<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>
						<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>
						<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
<p><i>Aptitud Innovadora</i></p>	<p>Sugerencias de mejora en la formalización de propuestas Equipo Técnico CUB / Sugerencias de mejora totales</p> <p>Cociente > 0,5</p>	<p><i>Aptitud Innovadora</i></p>	<p>Sugerencias de mejora en la formalización de propuestas Equipo Técnico CUB / Sugerencias de mejora totales</p> <p>Cociente > 0,5</p>	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>		
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>		
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>		
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>		

Tabla 68. Identificación de indicadores- tabla 1

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL HUMANO	<i>Nivel de conocimientos para la formalización de:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Propuestas</i> • <i>de las ideas seleccionadas</i> • <i>del proyecto a fase de desarrollo</i> • <i>del proyecto a fase de evaluación</i> • <i>del proyecto a fase de despreincubación</i> • <i>de acciones y su evaluación</i> 	Grado de formación reglada Equipo Técnico	Grado medio en administración de empresas o equivalente.	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>	<i>Despreincubación</i>
		Experiencia	>1 año en gestión empresarial		
		Aptitud Innovadora	Sugerencias de mejora en la formalización de propuestas Equipo Técnico CUB / Sugerencias de mejora totales Cociente > 0,5	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la evaluación de propuestas (evaluación de ideas)</i>	Experiencia	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector >2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector	Selección de ideas	Evaluación de ideas
	Nivel de conocimientos para la realización de la diagnóstico	Experiencia	> 2 años	Diagnosis de ideas	<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis</i>
		Formación	Diplomado en ciencias empresariales	Diagnosis de ideas	<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis</i>

Tabla 69. Identificación de indicadores- tabla 2

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL HUMANO	<i>Nivel de conocimientos para el asesoramiento</i>	Experiencia	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
			>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
		Formación	Grado superior en administración de empresas o equivalente.		
	<i>Nivel de conocimientos para la formación</i>	Experiencia	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>
			>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>
		Formación	Grado superior en administración de empresas o equivalente		
	<i>Nivel de conocimientos para la reelaboración de las acciones</i>	Experiencia	>1 año en tareas similares	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>
		Formación	Grado medio en administración de empresas o equivalente	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>

Tabla 70. Identificación de indicadores- tabla 3

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Bases de datos de relevante</i>	Cociente entre n° Fichas Standard / n° de casos incluidos en la base del CUB	Elevado Cociente 1	Selección de ideas	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Diagnosis de ideas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>

Tabla 71. Identificación de indicadores- tabla 4

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Bases de datos de relevante</i>	Cociente entre n° Fichas Standard / n° de casos incluidos en la base del CUB	Elevado Cociente 1	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Medios de comunicación en la gestión de la información	Posibilidad comunicación vía: - Correo electrónico - Directa.	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Diagnosis de ideas</i>

Tabla 72. Identificación de indicadores- tabla 5

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Medios de comunicación en la gestión de la información requerida y/o obtenida en el proceso	Posibilidad comunicación vía: - Correo electrónico - Directa.	<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>

Tabla 73. Identificación de indicadores- tabla 6

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Organización en la gestión para la formalización de propuestas</i>	Tiempo de realización de trámites pertinentes.	Tiempo de gestión inferior al que pueda suponer un retraso en el periodo de preincubación.	<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Diagnosis de ideas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>

Tabla 74. Identificación de indicadores- tabla 7

(Fuente: propia)

Tipo	Elementos C.I	Indicadores C.I	Valoración	Procedimiento	Actividad
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Organización en la gestión para la formalización</i>	Tiempo de realización de los trámites pertinentes.	Tiempo de gestión inferior al que pueda suponer un retraso en el periodo de preincubación.	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
	<i>Efectividad de la reelaboración de las acciones</i>	Diferencia entre la valoración actual de las acciones y la valoración anterior	Positiva	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>

Tabla 75. Identificación de indicadores- tabla 8

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>	
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Tecnología de la actividad</i>	Tecnología disponible para el intercambio de información: Emprendedor/ agentes de interés según proceso Agentes CUB/ agentes de interés según proceso	Implantación de herramientas groupware de colaboración-comunicación: Correo electrónico Publicaciones WEB Herramientas tecnológicas para facilitar y fomentar la comunicación entre asesores, formadores y emprendedores	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>	
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>	
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>	
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>	
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>	
				<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Sensibilización</i>	
	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin. Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8		<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Identificación</i>
					<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Identificación</i>
					<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Identificación</i>
					<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Identificación</i>

Tabla 76. Identificación de indicadores- tabla 9

(Fuente: propia)

Tipo	Elementos C.I	Indicadores C.I	Valoración	Procedimiento	Actividad
CAPITAL ESTRUCTURAL	Fomento de la aparición de vocaciones	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin. Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8	P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	Sensibilización
					Identificación
					Conducción
				P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	Sensibilización
					Identificación
					Conducción
	Facilitar la creación de ideas innovadoras	Existencia de servicios ofertados por el CUB e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin. Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado, superior a 0'8	P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	Sensibilización
					Conducción
				P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	Sensibilización
					Conducción
	Construcción de una cultura emprendedora	Existencia de servicios ofertados por el CUB e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin. Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado, superior a 0'8	P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	Sensibilización
					Identificación
					Actuación
					Conducción
				P.MOTIVA ALUMNOS CFGS	Sensibilización
Identificación					
Actuación					
Conducción					

Tabla 77. Identificación de indicadores- tabla 10

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Contribución para desarrollar habilidades</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin.	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Actuación</i>
			Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8	<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Actuación</i>
	<i>Creación de oportunidades reales</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin.	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Actuación</i>
			Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8		
	<i>Involucración de los propios emprendedores</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existencia de servicios destinados a este fin.	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Participación</i>
			Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8	<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Participación</i>

Tabla 78. Identificación de indicadores- tabla 11*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Institucionalizar el proyecto</i>	<i>Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.</i>	<i>Existencia de servicios destinados a este fin. Cociente entre participantes reales / participantes esperados Elevado , superior a 0'8</i>	P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD	<i>Participación</i>

Tabla 79. Identificación de indicadores- tabla 12

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Apoyo a la formalización de propuestas</i>	Numero de ideas formalizadas con soporte del Equipo Técnico / Número total de ideas formalizadas	Medio – Alto Superior al 0,5	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
	<i>Cercanía al mercado del Comité de Selección</i>	Cociente numero integrantes del Comité de Selección que mantienen relaciones activas en el mercado / integrantes del Comité de selección totales	Alto Superior al 0,8	<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
	<i>Captación de nuevo conocimiento</i>	Entrevistas realizadas por agentes externos/presencia de agentes del CUB	Alto Igual a 1	<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	Ideas en las que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido a su reelaboración / ideas re elaborables	Alto Igual a 1	<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
	<i>Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas</i>	Numero de ideas presentadas con soporte del Equipo Técnico / Número total de ideas presentadas	Alto Igual a 1	<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>

Tabla 80. Identificación de indicadores- tabla 13*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Intensidad de relación con los emprendedores</i>	Entrevistas entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas	De 3 a 5 reuniones concertadas durante el proceso	Selección de ideas	Comunicación resultados de la Evaluación de ideas
		Entrevistas realizadas entre asesor – emprendedor durante el periodo de asesoramiento		Diagnos de ideas	Comunicación resultados de la Diagnos de ideas
		Entrevistas realizadas con el emprendedor durante el periodo de formación		Desarrollo del proyecto empresarial	Asesoramiento
				Desarrollo del proyecto empresarial	Formación
	<i>Proceso de captación del conocimiento externo en el proceso de diagnos de la idea.</i>	entrevistas realizadas por agentes externos/presencia de agentes del CUB	Alto Igual a 1	<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Diagnos de ideas</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas</i>	Ideas en las que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido a su reelaboración / ideas re elaborables	Alto Igual a 1	<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnos de ideas</i>

Tabla 81. Identificación de indicadores- tabla 14

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Cercanía al mercado de Asesores y Formadores</i>	Experiencia demostrable	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector >2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
		Tiempo de inactividad	Inferior a 2 años		<i>Formación</i>
	<i>Apoyo para la presentación de plan de empresa y informe tutor</i>	Planes de empresa en los que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido a su realización / Planes de empresa totales Informe presentados por los tutores en los que el Equipo Técnico del CUB a prestado apoyo para su realización / Informe Tutor totales	Alto Superior al 0,8	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
<i>Apoyo a la reelaboración de proyectos</i>	Proyectos reelaborados con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos reelaborados totales.	Alto Igual a 1	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>	

Tabla 82. Identificación de indicadores- tabla 15

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	proyectos reelaborados con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos reelaborados totales.	Alto Igual a 1	<i>Despreincubación</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
	<i>Apoyo a la presentación de información útil</i>	Proyectos en los que la información para la evaluación final se ha presentado con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos evaluados totales.	Alto Igual a 1	<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>

Tabla 83. Identificación de indicadores- tabla 16

(Fuente: propia)

ANEXO VI. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Tipo	Elementos C.I	Indicadores C.I	Valoración	Procedimiento	Actividad	
CAPITAL HUMANO	<p><i>Nivel de conocimientos para la formalización de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Propuestas</i> • <i>de las ideas seleccionadas</i> • <i>del proyecto a fase de desarrollo</i> • <i>del proyecto a fase de evaluación</i> • <i>del proyecto a fase de despreincubación</i> • <i>de acciones y su evaluación</i> 	Grado de formación reglada	Superior a Grado medio o equivalente	Selección de ideas	Formalización ideas propuestas	
				Diagnosis de ideas	Presentación de ideas seleccionadas	
				Desarrollo del proyecto empresarial	Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo	
				Evaluación del Proyecto Empresarial	Presentación de plan de empresa y informe tutor	
			Equipo Técnico Experiencia	Superior a 2 años	Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación	Despreincubación
			Aptitud Innovadora	0,3	Evaluación Programa Motiva	Evaluación de Acciones
					Selección de ideas	Formalización ideas propuestas
					Diagnosis de ideas	Presentación de ideas seleccionadas
					Desarrollo del proyecto empresarial	Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo
					Evaluación del Proyecto Empresarial	Presentación de plan de empresa y informe tutor

Tabla 84. Análisis de la situación- tabla 1

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>	
CAPITAL HUMANO	<p><i>Nivel de conocimientos para la formalización de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Propuestas</i> • <i>de las ideas seleccionadas</i> • <i>del proyecto a fase de desarrollo</i> • <i>del proyecto a fase de evaluación</i> • <i>del proyecto a fase de despreincubación</i> • <i>de acciones y su evaluación</i> 	Grado de formación reglada	Superior a Grado medio o equivalente	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>	<i>Despreincubación</i>	
		Equipo Técnico Experiencia	Superior a 2 años			
		Aptitud Innovadora	0,3			
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>	
		<p><i>Nivel de conocimientos para la evaluación de propuestas (evaluación de ideas)</i></p>	Experiencia	<p>>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector</p> <p>>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector</p>	Selección de ideas	Evaluación de ideas
		<p>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis</p>	Experiencia	> 2 años	Diagnosis de ideas	<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis</i>
		Formación	Superior a Diplomado en ciencias empresariales	Diagnosis de ideas	<i>Nivel de conocimientos para la realización de la diagnosis</i>	

Tabla 85. Análisis de la situación- tabla 2

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL HUMANO	<i>Nivel de conocimientos para el asesoramiento</i>	Experiencia	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
		Formación	>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector Grado superior en administración de empresas o equivalente	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la formación</i>	Experiencia	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>
		Formación	>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector Superior a Grado superior en administración de empresas o equivalente	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>
	<i>Nivel de conocimientos para la reelaboración de las acciones</i>	Experiencia	>1 año en tareas similares	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>
		Formación	Grado medio en administración de empresas o equivalente	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>

Tabla 86. Análisis de la situación- tabla 3*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Bases de datos de relevantes</i>	Cociente entre n° Fichas Standard / n° de casos incluidos en la base del CUB	Nula Cociente 0	Selección de ideas	<i>Evaluación de ideas</i>
				Diagnosis de ideas	<i>Diagnosis de ideas</i>
				Diagnosis de ideas	<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>
				Desarrollo del proyecto empresarial	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				Evaluación del Proyecto Empresarial	<i>Evaluación del proyecto</i>

Tabla 87. Análisis de la situación- tabla 4

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Bases de datos de relevantes</i>	Cociente entre nº Fichas Standard / nº de casos incluidos en la base del CUB	Nula Cociente 0	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>
	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Medios de comunicación en la gestión de la información	No existe soporte regulado de la información vía correo electrónico No existe soporte para la comunicación directa con el CUB.	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
				<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>
				<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Diagnos de ideas</i>

Tabla 88. Análisis de la situación- tabla 5

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Mecanismos de transmisión y comunicación en la actividad</i>	Medios de comunicación en la gestión de la información requerida y/o obtenida en el proceso	<p>No existe soporte regulado de la información vía correo electrónico</p> <p>No existe soporte para la comunicación directa con el CUB.</p>	<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnos de ideas</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>

Tabla 89. Análisis de la situación- tabla 6

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Organización en la gestión para la formalización de propuestas</i>	Tiempo de realización de trámites pertinentes.	<p>No se realizan los trámites incluidos en los procedimientos.</p> <p>Los procedimientos no están en vigor.</p> <p>No se sufren retrasos en la realización de los trámites.</p>	<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Diagnosis de ideas</i>
				<i>Diagnosis de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnosis de ideas</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado de Proyecto Fase de Desarrollo</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Comunicado Resultado Fase de Desarrollo</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>

Tabla 90. Análisis de la situación- tabla 7

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Organización en la gestión para la formalización</i>	Tiempo de realización de los trámites pertinentes.	No se realizan los trámites incluidos en los procedimientos. Los procedimientos no están en vigor. No se sufren retrasos en la realización de los trámites.	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
				<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Evaluación de Acciones</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
	<i>Efectividad de la reelaboración de las acciones</i>	Diferencia entre la valoración actual de las acciones y la valoración anterior	Negativa.	<i>Evaluación Programa Motiva</i>	<i>Reformulación de acciones</i>

Tabla 91. Análisis de la situación- tabla 8

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Tecnología de la actividad</i>	<p>Tecnología disponible para el intercambio de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor/ agentes de interés según proceso - Agentes CUB/ agentes de interés según proceso 	<p>Implantación de herramientas groupware de colaboración-comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico utilizado - Publicaciones WEB no utilizadas - Herramientas tecnológicas para facilitar y fomentar la comunicación : - Existencia de comunicación vía pagina web para comunicación con asesores - No existen medios regulados para la comunicación con formadores 	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
				<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Formación</i>
				<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
				<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Evaluación del proyecto</i>
				<i>Despreincubación</i>	<i>Evaluación final del proyecto</i>
	<i>Formación en la posibilidad de emprender</i>	<p>Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.</p>	<p>Existen servicios destinados a este fin.</p> <p>Impacto bajo.</p>	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Identificación</i>
				<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Identificación</i>

Tabla 92. Análisis de la situación- tabla 9

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Fomento de la aparición de vocaciones</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Identificación</i>
					<i>Conducción</i>
				<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Identificación</i>
					<i>Conducción</i>
	<i>Facilitar la creación de ideas innovadoras</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Conducción</i>
				<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Conducción</i>
	<i>Construcción de una cultura emprendedora</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Sensibilización</i>
					<i>Identificación</i>
<i>Actuación</i>					
<i>Conducción</i>					
<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>				<i>Sensibilización</i>	
				<i>Identificación</i>	
				<i>Actuación</i>	
				<i>Conducción</i>	

Tabla 93. Análisis de la situación- tabla 10

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Contribución para desarrollar habilidades</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Actuación</i>
				<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Actuación</i>
	<i>Creación de oportunidades reales</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Actuación</i>
				<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Participación</i>
	<i>Involucración de los propios emprendedores</i>	Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Participación</i>
				<i>P.MOTIVA ALUMNOS CFGS</i>	<i>Participación</i>

Tabla 94. Análisis de la situación- tabla 11*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL ESTRUCTURAL	<i>Institucionalizar el proyecto</i>	<i>Existencia de servicios ofertados por el CUB y e impacto sobre los emprendedores potenciales de estos.</i>	Existen servicios destinados a este fin. Impacto bajo	<i>P.MOTIVA PROFESORES y ALUMNOS UNIVERSIDAD</i>	<i>Participación</i>

Tabla 95. Análisis de la situación- tabla 12

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Apoyo a la formalización de propuestas</i>	ideas formalizadas con soporte del Equipo Técnico / Número total de ideas formalizadas	Alto Superior al 0,8	<i>Selección de ideas</i>	<i>Formalización ideas propuestas</i>
	<i>Cercanía al mercado del Comité de Selección</i>	integrantes del Comité de Selección que mantienen relaciones activas en el mercado / integrantes del Comité de selección totales	Alto Superior al 0,8	<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
	<i>Captación de nuevo conocimiento</i>	entrevistas realizadas por agentes externos/presencia de agentes del CUB	Nulo Igual a 0	<i>Selección de ideas</i>	<i>Evaluación de ideas</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	ideas en las que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido a su reelaboración / ideas reelaborables	Nulo Igual a 0	<i>Selección de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación de ideas</i>
	<i>Apoyo a la presentación de ideas seleccionadas</i>	numero de ideas presentadas con soporte del Equipo Técnico / Número total de ideas presentadas	Nulo Igual a 0	<i>Diagnosís de ideas</i>	<i>Presentación de ideas seleccionadas</i>

Tabla 96. Análisis de la situación- tabla 13*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Intensidad de relación con los emprendedores</i>	Entrevistas entre Departamento Técnico CUB – emprendedor para la reelaboración de ideas	Inferior a 3 reuniones concertadas durante el proceso	Selección de ideas	Comunicación resultados de la Evaluación de ideas
				Diagnos de ideas	Comunicación resultados de la Diagnos de ideas
		Entrevistas realizadas entre asesor – emprendedor durante el periodo de asesoramiento	Inferior a 3 reuniones concertadas durante el proceso	Desarrollo del proyecto empresarial	Asesoramiento
		Entrevistas realizadas con el emprendedor durante el periodo de formación	Inferior a 3 reuniones concertadas durante el proceso	Desarrollo del proyecto empresarial	Formación
	<i>Proceso de captación del conocimiento externo en el proceso de diagnos de la idea.</i>	entrevistas realizadas por agentes externos/presencia de agentes del CUB	Nulo Igual a 0	<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Diagnos de ideas</i>
	<i>Apoyo a la reelaboración de ideas seleccionadas</i>	ideas en las que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido a su reelaboración / ideas re elaborables	Nulo Igual a 0	<i>Diagnos de ideas</i>	<i>Comunicación resultados de la Diagnos de ideas</i>

Tabla 97. Análisis de la situación- tabla 14

(Fuente: propia)

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Cercanía al mercado de Asesores y Formadores</i>	Experiencia demostrable	>5 años en micro y pequeñas empresas (hasta 20 trabajadores) del sector	<i>Desarrollo del proyecto empresarial</i>	<i>Asesoramiento</i>
		Tiempo de inactividad	>2 años en empresas medianas a muy grandes (+250 trabajadores) del sector Inferior a 2 años		<i>Formación</i>
	<i>Apoyo para la presentación de plan de empresa y informe tutor</i>	planes de empresa en los que el Equipo Técnico del CUB ha contribuido en su realización / Planes de empresa totales informe presentados por los tutores en los que el Equipo Técnico del CUB a prestado apoyo para su realización / Informe Tutor totales	Medio, inferior a 0,8 y superior a 0,5 en ambos casos	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Presentación de plan de empresa y informe tutor</i>
<i>Apoyo a la reelaboración de proyectos</i>	Proyectos reelaborados con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos reelaborados totales.	Nulo Igual a 0	<i>Evaluación del Proyecto Empresarial</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>	

Tabla 98. Análisis de la situación- tabla 15*(Fuente: propia)*

<i>Tipo</i>	<i>Elementos C.I</i>	<i>Indicadores C.I</i>	<i>Valoración</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Actividad</i>
CAPITAL RELACIONAL	<i>Apoyo a la reelaboración de propuestas</i>	Cociente entre los proyectos reelaborados con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos reelaborados totales.	Nulo Igual a 0	<i>Despreincubación</i>	<i>Comunicación resultados de la Evaluación del Proyecto</i>
	<i>Apoyo a la presentación de información útil</i>	proyectos en los que la información para la evaluación final se ha presentado con apoyo del Equipo Técnico del CUB / Proyectos evaluados totales.	Nulo Igual a 0	<i>Despreincubación</i>	<i>Presentación de información obtenida en el proceso de preincubación</i>

Tabla 99. Análisis de la situación- tabla 16

(Fuente: propia)

ANEXO VII. HERRAMIENTAS DE CREATIVIDAD

Anexo VII. Técnicas de creatividad

1. Lista de técnicas de creatividad

Seguidamente se muestra una lista de técnicas de creatividad existentes¹ (TORRE, 2000)

- Alternativas
- Análisis morfológico (Caja morfológica, Morfología, Caja de las Ideas.)
- Atributos (lista de)
- Basadur Simplex Problem-solving Process
- Biónica - Biomimicry
- Brainstorming (lluvia de ideas)
- Brainwriting / Circulación de ideas
- Bloc de Notas colectivo (Collective Notebook)
- Delphi
- Empatía
- “Estratals”
- Flor de Lotus [Lotus Blossom]
- Fuentes alfabéticas
- Forzar conexiones (Relaciones forzadas)
- Googlestorming
- Huida
- Future Pretend Year
- Googlestorming

- Listas [Listing] (Checklists)
- Método 635
- Método Phillips 66 (Discussion 66, Buzz groups)
- Metáforas (Pensamiento metafórico)
- Palabra al azar
- PO (Provocaciones)
- Scamper (significa "carrera rápida", "huida precipitada")
- Sensation
- Serendipity
- SIL-Methode (Sukzessive Integration von Lösungen)
- Sinapsis
- Sinèctica
- Seis sombreros para pensar [Six Thinking Hats]
- Sleep-writing
- Storyboarding
- Transferencia Conceptual
- TRIZ

1.1 Alternativas

La operación básica de la actividad creativa es la búsqueda de alternativas. La pregunta básica sería: ¿Hay otra manera?

1.2 Análisis morfológico (caja morfológica, Morfología, Caja de las ideas.)

El análisis morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky. Su objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Parte de una Lista de Atributos para generar nuevas posibilidades. Realiza todas las combinaciones posibles empleando cada vez una variante de cada atributo. El número total de combinaciones posibles se denomina “producto morfológico”. Se hace una “búsqueda morfológica”, consistente en analizar algunas combinaciones y ver sus posibilidades. Esta búsqueda puede ser total o al azar (si el número es muy alto). (TORRE, 2000)

1.3 Atributos (lista de)

La Lista de Atributos, técnica creada por Robert P. Crawford en 1954, consiste en cambiar o mejorar algunos de los atributos (funciones, características, ...) que conforman el producto a mejorar. La Lista de Atributos es un buen punto de partida para los métodos analítico-combinatorios, tales como el Análisis Morfológico y la Matriz de Descubrimiento. Existen listas de atributos realizadas por Axon y M. Michalko. (Crawford, 1954) (Fustier 1957) (Sikora, 1975) (Veraldi, 1974) (Marín, 1984) (Torre, 1987) (Torre, 2000) (Michalko,...)

1.4. Biónica – Biomimicry

Es una técnica analógica. Es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir aparatos inspirándose en la naturaleza, sobre todo en los seres vivos. La Botánica y la Zoología son las dos principales fuentes de inspiración de la biónica. Se basa en la observación y el conocimiento de la estructura, posibilidades y mecanismos de la naturaleza. Efectivamente, los seres vivos tienen una enorme capacidad de adaptarse al medio,

reproducirse, aprendizaje, auto organización, reconocimiento de posibilidades o situaciones, autoreparación,...Es importante que en el grupo haya científicos de la naturaleza. Intenta “aplicar” soluciones ya existentes en la naturaleza al problema planteado. Se tienen ejemplos de inventos o descubrimientos tomados del ojo del escarabajo, detección de objetos por el murciélago, el oído y la garganta del murciélago, la serpiente cascabel percibe diferencias de milésima de grado, las neuronas, aves y peces en general.

1.5 Brainstorming (lluvia de ideas)

En el Brainstorming, se intenta generar un clima distendido, lo más alegre posible. El juego busca obtener el máximo de ideas, con el mínimo de reglas:

- No juzgar las propias ideas ni las de los participantes.
- No justificar las ideas.
- No copiar las ideas de otros, tal cual, pero si es posible ampliarlas.
- La asociación de ideas es por azar. Lo primero que se te ocurra. Está prohibido no decir lo que se te ocurra, al contrario.

Este es sin duda el método creativo más conocido. Pero es tan famoso como mal conocido, ya que se han realizado tantas traducciones que casi parece imposible saber si nos referimos a lo mismo. Las más comunes son la lluvia de ideas, torbellinos de ideas, tormenta de ideas, desencadenamiento de ideas, movilización verbal, bombardeo de ideas, sacudidas de cerebros, promoción de ideas, tormenta cerebral, desde encadenamiento de ideas, avalancha de ideas, tempestad en el cerebro y tempestad de ideas.

Comenzó en el ámbito de las empresas, aplicándose a temas tan variados como la productividad, la necesidad de encontrar nuevas ideas y soluciones para los productos del mercado, encontrar nuevos métodos que desarrollen el pensamiento creativo...a todos los niveles. Pero pronto se extiende al ámbito académico para crear cursos específicos que desarrollen la creatividad, promoviendo la introducción de los principios creativos, preconizando una enseñanza más creativa en cualquier materia.

Principios y supuestos teóricos:

1. Aplazar el juicio y no realizar críticas, hasta que no agoten las ideas, ya que actuaría como un inhibidor. Se ha de crear una atmósfera de trabajo en la que nadie se sienta amenazado.
2. Cuantas más ideas se sugieren, mejores resultados se conseguirán: "la cantidad produce la calidad". Las mejores ideas aparecen tarde en el periodo de producción de ideas, será más fácil que encontremos las soluciones y tendremos más variedad sobre la que elegir.
3. La producción de ideas en grupos puede ser más efectiva que la individual
4. El asociacionismo: se pone en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea encadena y trae a otra. Las leyes que contribuyen a asociar las ideas son:
 - a) Semejanza: con analogías, metáforas...
 - b) Oposición: nos da ideas que conectan dos polos opuestos mediante la antítesis, la ironía...
5. Tampoco debemos olvidar que durante las sesiones, las ideas de una persona, serán asociadas de manera distinta por cada miembro, y hará que aparezcan otras por contacto.

Composición del Grupo:

- El Director: es la figura principal y el encargado de dirigir la sesión. Debe ser un experto en pensamiento creador. Su función es formular claramente el problema y que todos se familiaricen con él. Cuando lo haga, debe estimular ideas, hacer que se rompa el hielo en el grupo. Es el encargado de que se cumplan las normas, no permitiendo las críticas. Debe permanecer callado e intervenir cuando se corte la afluencia de ideas, por lo que le será útil llevar ya un listado de ideas. Su función también será el que todos participen y den ideas, conceder la palabra. Además, es la persona que da por finalizada la sesión. Posteriormente, clasificará las ideas de la lista que le proporciona el secretario.

El secretario: registra por escrito las ideas según van surgiendo. Las numera, las reproduce fielmente, las redactará y se asegurará de que todos están de acuerdo con lo escrito. Por último realizará una lista de ideas.

-Los participantes: pueden ser habituales o invitados. Su función es producir ideas. Conviene que entre ellos no haya diferencias jerárquicas.

Condiciones Ambientales:

a) Físicas: Debe disponerse un lugar espacioso, cómodo y que disponga de una pizarra o un bloc gigante para exponer las ideas que surjan. Los participantes deben colocar las sillas en círculo alrededor de una mesa.

b) Humanas: Las personas que componen el grupo deben estar motivadas para solucionar el problema, y con un ambiente que propicie la participación de todos. Todos pueden sentirse confiados y con la sensación de que pueden hablar sin que se produzcan críticas. Todas las ideas en principio deben tener el mismo valor, pues cualquiera de ellas puede ser la clave para la solución. Se ha prestado mucha atención a las frases que pueden coartar la producción de ideas. Además durante la celebración no deberían asistir espectadores.

Debemos evitar todos los bloqueos que paralizan la ideación: como son nuestros hábitos o ideas preconcebidas, el desánimo o falta de confianza en sí mismo, el temor y la timidez...

Fases de Aplicación de la Tormenta de ideas:

A. Descubrir hechos:

- Al menos con un día de antelación, el director comunica por escrito a los miembros del grupo sobre los temas a tratar.
- El director explica los principios de la Tormenta de ideas e insiste en la importancia de tenerlos en cuenta.
- Pre calentamiento: se comienza la sesión con una ambientación de unos 10 minutos, tratando un tema sencillo y no comprometido. Es una fase especialmente importante para los miembros sin experiencia.
- Planteamiento del problema: se determina el problema, delimitando, precisándolo y clarificándolo. A continuación se plantea el problema, recogiendo las experiencias que se

poseen o consultando documentación. Cuando es complejo, conviene dividirlo en partes. Aquí es importante la utilización de análisis, desmenuzando el problema en pequeñas partes y conectando lo nuevo y lo desconocido.

B. Producir ideas (es la fase de tormenta de ideas propiamente dicha):

- Se van aplicando alternativas. Se busca producir una gran cantidad de ideas, aplicando los principios que hemos visto (principios y supuesto teóricos)... Además, es útil cuando se ha trabajado mucho, alejarse del problema, pues es un buen momento para que se produzcan asociaciones. Muchas de las nuevas ideas serán ideas antiguas, mejoradas o combinadas con varias ya conocidas.

- Clausura de la reunión: al final de la reunión, el director da las gracias a los asistentes y les ruega que no abandonen el problema, ya que al día siguiente se le pedirá una lista de ideas que les puedan haber surgido.

- Se incorporan las ideas surgidas después de la reunión.

C. Descubrir soluciones:

Se elabora una lista definitiva de ideas, para seleccionar las que parecen más interesantes.

- La selección se realiza desechando las ideas que no tienen valor y se estudia si son válidas las que se consideran interesantes. Lo mejor es establecer una lista de criterios de conveniencia o no de cada idea.

- Se seleccionan las ideas más útiles y si es necesario se ponderarán.

Pueden realizarlo los mismos miembros del grupo o crear otros para esta tarea, clasificadas por categorías (tarea que corresponde al director). Presentación de las ideas seleccionadas: se presentan de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.

1.6 Brainwriting, Circulación de ideas.

Técnica inventada por Horst Geschka y colegas del Batelle Institute de Frankfurt.

De cinco a ocho participantes se colocan alrededor de una mesa, cada uno con un lápiz y un bloc de papel.

1. El líder del grupo presenta un problema al grupo, y escribe el enunciado del problema en un lugar visible para todos. El grupo lo discute para asegurar que todos los participantes lo entienden.
2. Se genera una pila de hojas de papel, haciendo que cada participante ponga cuatro ideas en una hoja de papel. Se pone la pila en el centro.
3. Los participantes toman una hoja de la pila y añaden ideas y/o comentarios.
4. Devuelven el papel a la pila y toman otro, haciendo lo mismo.
5. Pueden añadirse más hojas de papel con ideas nuevas a la pila.
6. Al cabo de 20-30 minutos se acaba el proceso y se recogen las ideas para evaluarlas posteriormente.

Esta idea

- Funciona bien con grupos de gente que no se conocen.
- Genera muchas alternativas (más de 20)
- Permite la crítica constructiva y construir sobre las alternativas.
- Facilita la discusión de alternativas
- Permite que aparezcan alternativas alocadas que pueden llegar a funcionar.

La variante denominada Circulación de ideas se emplea cuando los participantes no están en el mismo lugar. Se envían las notas unos a otros y se van enriqueciendo. Puede funcionar bien haciéndolo por correo electrónico.

1.7 Bloc de Notas colectivo (Collective Notebook)

Procedimiento realizado por John Haefele. Cada miembro del equipo debe dar ideas para resolver un problema. Se le proporciona un bloc que contiene:

- La definición, los datos y la información que se considera necesaria sobre el problema en cuestión.

- Unas instrucciones para aplicar esta técnica de generación de ideas.

Durante un mes, cada día los participantes deben escribir en su bloc al menos una idea. Hacerlo durante un mes requiere una gran dosis de perseverancia junto con una maduración natural del asunto. Al cabo de un mes, cada individuo analizará sus ideas y seleccionará la mejor. Todos los bloques se pasan a un coordinador que realizará un informe con los resultados obtenidos. Posteriormente se pasará a su evaluación.

1.8 Delphi

Se emplea para hacer predicciones tecnológicas. Tiene una elevada carga administrativa. El método se ha incorporado con éxito en algunos sistemas informatizados de resolución de problemas. Conlleva entre 2 y 5 cuestionarios presentados a un grupo de entre 15 y 25 personas (a veces 100) escogidas (expertos o no). Los primeros cuestionarios presentan cuestiones muy genéricas y generales. A veces tipo test. Un grupo de 20 personas puede generar fácilmente de 15 a 20 asuntos cada uno (un total de 200 ó 300 elementos diferentes) requiriéndose un análisis convergente posterior.

1.9 Empatía

Esta técnica consiste en ponerse en el lugar del otro, considerando la situación desde su punto de vista, o bien, en representar una escena que reúna a los diferentes personajes implicados.

Se necesita una cierta dosis de imaginación para representar a los protagonistas del problema. El tiempo de preparación no es tiempo perdido. Por ejemplo, podemos ponernos en lugar de un bote de mermelada situado en una estantería. Debemos de imaginarnos que podemos hacer para ser más atractivos a los consumidores que pasan a nuestro alrededor.

1.10 “Estratales”

Neologismo inventado por Edward de Bono en su libro *Yo tengo razón, tu estás equivocado*. Un estratal es una serie de enunciados paralelos que se consideran como una totalidad. No es necesario que los enunciados tengan ninguna conexión entre sí. Tampoco se pretende entenderlos. No se intenta abarcar todos los aspectos ni ser descriptivo. De la misma manera que las “palabras al azar” se usan porque uno quiere usarlas, los estratales se ponen juntos sin ninguna razón, simplemente por gusto. El propósito de un estratal es la sensibilización de la mente para que puedan aparecer ideas nuevas. Todo y que podría ser

cualquier número de líneas, se ha formalizado en que sean 5. Se considera que este número da suficiente riqueza de posibilidades, sin que puedan considerarse como un todo. Cada línea debe ser una frase o un enunciado, no una sola palabra.

Un ejemplo: un estratal sobre la cerveza:

...Bebida consumida principalmente por hombres... fácil de consumir, fácil de beber ...difícil establecer diferencias entre marcas... casi siempre comprada por mujeres en los supermercados... valor de mercado de los nuevos consumidores o de las ocasiones de consumo

Un estratal es un proceso reflexivo. Se confecciona y se lee y relea hasta que empiezan a perfilarse algunas ideas. Hacer estratales requiere práctica, ya que se tiende a entender y, por tanto, a vincular los enunciados entre sí, hecho que debe evitarse porque lo que tiene valor es precisamente su cualidad aleatoria y arbitraria. Cuando más inconexas sea las capas del estratal, más amplia será la sensibilización. Debe pensarse en los estratales como en las partes húmedas del papel antes de pintar con acuarela. Cuando se llega a las partes húmedas, la pintura fluye y forma nuevos diseños.

1.11 Flor de Lotus [Lotus Blossom]

El Diagrama de la Flor de Loto (© Axon) (Lotus Blossom Diagram) fue desarrollado por Yasuo Matsumura, presidente de Clover Management Research (Chiba City, Japón). El Diagrama de la Flor de Loto es una herramienta cognitiva-analítica que proporciona un medio visual para registrar la relación entre un concepto central y los sub-conceptos asociados. Desarrolla el pensamiento analítico y puede fomentar el pensamiento creativo.

Podrían hacerse comparaciones con el Mind Map pero la estructura y las funciones de los mind maps son diferentes de los de la Flor de Loto. Los Mind Maps potencian el pensamiento divergente y la inclusión de todos los componentes de cada unidad de pensamiento – es una estructura arbórea. Los diagramas de Flor de Loto piden al usuario que focalice el pensamiento en un número limitado de resultados clave de una situación dada.

La técnica creativa (© Cave, Michalko) consiste en iniciar con un problema o tema central y trabajarlo hacia fuera, empleando círculos cada vez más amplio o “pétalos”. El tema central

lleva a ideas las cuales pasan a ser ellas mismas nuevos temas centrales, y así sucesivamente. Los temas que se van desplegando provocan nuevas ideas y nuevos temas.

1.12 Fuentes Alfabéticas

El procedimiento a seguir consiste en:

- Sobre un papel se ponen las letras del abecedario en orden, A, B, C, ...Z
- Al lado de cada letra se pone el nombre de un personaje famoso, el cual ligue con las letras (A => Abe Lincoln, B=> Benjamin Franklin, C => Charles Manson.)
- Se eligen al azar una serie de letras y se escriben en tarjetas o trozos de papel. Después se buscan los nombres que les corresponden en la lista.
- El siguiente paso es imaginarse como cada uno de estos personajes enfocaría el problema.

La mayoría de las veces las ideas parecerán muy lejanas. Entonces es cuando se necesitan las propias habilidades creativas disponibles. Se toma la “idea loca” y se pregunta: Cómo se puede cambiar para hacerlo más útil.

Este proceso ayuda a “romper el estado mental” (break mindset), cambiar paradigmas y fuerza a explorar aproximaciones que nunca se habrían considerado de otra manera ... especialmente bajo presión y con poco tiempo.

Este método puede emplearse de diferentes maneras. En lugar de gente famosa pueden emplearse: Personajes de dibujos animados, personajes de la literatura, superhéroes, oficios, animales, objetos, “palabras al azar” tomadas del diccionario.

Las posibilidades son ilimitadas. La clave consiste en forzar a los pensamientos a ir hacia una nueva estructura para “romper con tus lápices” (Break your Crayons), para cambiar el estado mental rápidamente y encontrar direcciones eficaces. De esta forma se fuerza a la mente a realizar saltos. Este método puede ayudar a ser creativos en el acto y, cuando se necesita y off-the-wall.

1.13. Forzar conexiones (relaciones forzadas, palabras al azar, random word)

En síntesis consiste en forzar la relación de una cosa con otra para salir con una idea totalmente nueva. Se utilizan diferentes métodos:

Observación: Consiste en mirar a nuestro alrededor y hacer conexiones con otras cosas.

Palabras al azar (random Word): se seleccionan al azar palabras obtenidas con el dedo de diccionarios y/o revistas. Se intentará forzar una conexión entre la palabra y el problema planteado. Esta conexión puede llevar a una solución novedosa.

Idea Loca: Pueden emplearse ideas contenidas de una sesión n de brainstorming para crear conexiones. El quid de la cuestión es forzar conexiones. De esta forma se ayuda a la reflexión.

Empleo de citas y proverbios: método idéntico a las palabras al azar.

1.14 Future Pretend Year

El procedimiento es el siguiente:

- Se escribe una definición del problema en la forma "Como conseguir que ..."
- Se usa la fantasía: debe imaginarse que es el futuro y que el problema está resuelto, que todas las ideas se han implementado con éxito.
- Deben listarse todas las personas que se han beneficiado por el éxito.
- Deben listarse todas las personas que han salido perjudicadas.
- Debe listarse la gente de soporte que ha estado ayudando.
- Se usa la fantasía y se incluyen los expertos del presente o del pasado de la empresa o de otras organizaciones.

- A continuación, se listan otros expertos o héroes, vivos, históricos o mitológicos, que podrían haber ayudado.
- Ahora, por cada una de las personas listadas se escribe específicamente, pero sin evaluarlo, cuál sería su aportación exclusiva en el futuro para ayudar a implementar una solución de éxito para el problema. Se inicia cada frase con el nombre de la persona.
- Finalmente, se usa cada actividad listada como una idea disparadora para hacer saltar nuevas ideas para resolver el problema tal como existe actualmente. Se deben forzar combinaciones entre estas ideas disparadoras y la definición del problema que se ha puesto al principio.

1.15 Googlestorming

Una de las operaciones del pensamiento divergente es el “vagar”. Vagar por nuevos territorios con la mente abierta totalmente proporcionando nuevas conexiones y enlaces. Esta técnica es una manera de vagar sin dejar el despacho.

Procedimiento:

- Se busca un objeto cualquiera del alrededor.
- Se lo busca en Internet con un buscador (Google).
- Se escoge una de las cuatro primeras respuestas.
- Se abre y se fuerza que la información de la página estimule nuevos pensamientos sobre el tema.

1.16 Huida

Descrita por Edward de Bono en su libro “El pensamiento creativo”, dentro del ámbito del uso de las provocaciones y PO.

La técnica consiste en:

- Escoger algo que se dé por supuesto.
- Huir de ello usando PO
- Aplicar el "movimiento" en diferentes direcciones.

Un método posible consiste en:

- Los participantes anotan en tiras de papel los temas o aspectos que se dan por supuestos.
- Se colocan en una bolsa
- Se toma una tira al azar y se trata de huir de este supuesto.

1..17 Listas (Listing) (Checklists)

Las listas son un elemento vital de la creatividad ya que permiten estimular el pensamiento de diversas maneras: enfrentando palabras que tienen mucha o ninguna conexión con el objetivo, permitiendo ser exhaustivos a la hora de revisar aspectos, permiten "probar" la materia de pensamiento con diferentes acciones, permiten triturar el objeto de nuestro pensamiento en sus partes más elementales para prestar atención o para permitir redefinirlas.

Son una herramienta sencilla, pero muy poderosa. Lo habitual es emplearlas con otras técnicas de creatividad.

Consejos para elaborarlas: mantenerlas abiertas, fijar un número mínimo de elementos a incluir, al hacerla deberían evitarse clasificaciones y anotarlas tal como aparecen, no pensar si la lista es correcta o no.

En función de su finalidad, se clasifican en diferentes grupos:

- Listas de comprobación: No sólo sirven para descargar la mente de un trabajo estresante (por el temor a dejarse algo) y repetitivo, sino que también sirven para sugerir vacíos, posibilidades y relaciones.

- Listas de trituración: Sirven para descomponer el problema o producto en sus elementos integrantes, atributos, hechos, causas, ...("triturar"), para que a partir de ellos se puedan analizar, redefinir o reestructurar el problema en base a recombinar, redefinir, mejorar, suprimir, ... los elementos que lo componen. (ver Listas de Atributos). Una vez hecha la trituración y conocidos los ítems integrantes, el siguiente paso es la reestructuración de los elementos. Para esto pueden emplearse técnicas como Scamper.

1.18 Método 635

Ideado por Warfield, parece más sencilla y fácil de controlar que el Brainstorming, siendo a la vez igualmente eficaz y mucho menos espectacular.

Las cifras que indican esta técnica dan las claves de su funcionamiento:

- Seis personas, se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas al problema planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.
- Tres ideas , son las que deberán de escribir cada participantes en su hoja, de manera concisa y breve dado que sólo disponen de:
 - Cinco minutos para escribirlas; una vez transcurridos,. Cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en cinco minutos, pero en este caso después de haber leído las ideas aportadas por el resto, que servirán a su vez como fuente de inspiración.

Al completar el ciclo de las seis intervenciones de cinco minutos, se dispondrá de dieciocho ideas en cada hoja, lo que supondrá ciento ocho ideas en sólo media hora. Una variante es el Brainwriting.

1.19 Método Phillips 66 (Discussion 66, Buzz groups)

El método Phillips 66 es una variante del Brainstorming, en el cual el grupo grande se divide en pequeños grupos de seis personas. Los grupos tienen seis minutos para generar ideas, que después se comparten en el grupo más grande para recogerlas. Este período de seis minutos de Brainstorming puede repetirse varias veces para permitir la combinación de ideas. El término Buzz groups es más genérico y se emplea para denominar grupos de discusión.

1.20 Metáforas

El pensamiento metafórico consiste en unir dos conceptos de manera que resulte en una mejor comprensión de uno ellos. Se puede practicar el pensamiento metafórico respondiendo a las dos grandes preguntas metafóricas: ¿A qué se parece esto? , ¿A qué no se parece esto?

A través de estas preguntas se avanza en la comprensión del producto a estudiar. La creación de conocimiento tiene que ver con la creación y exploración de metáforas.

1.21 Palabras al azar

Es la más simple de las técnicas creativas. Es muy poderosa pero parece totalmente ilógica. Se trata de poner una palabra al azar que no tiene ninguna relación aparente con el problema. Por ejemplo: cigarro PO semáforo. A partir de esta yuxtaposición se trata de elaborar nuevas ideas. El cerebro es tan eficiente es establecer conexiones que aunque la palabra asociada pueda parecer muy remota, generará conexiones entre la palabra y el foco del problema.

Cualquier persona que aplique la lógica tradicional señalará lo aparentemente absurdo de esta iniciativa. Si la palabra es elegida al azar, servirá de ayuda para cualquier tema. De la misma manera, cualquier palabra funcionaría con cualquier foco elegido, o sea, que cualquier palabra sirve para cualquier tema. Esta parece el “colmo” de lo ilógico.

En la historia de las ideas hay muchos casos en los que un suceso casual pareció desencadenar una idea nueva. Se dice que esto sólo le puede pasar a una mente preparada.

El método

A la hora de buscar un nuevo enfoque al problema en cuestión, debe de hacerse aparecer una palabra al azar.

- Abriendo un diccionario por una página al azar y seleccionando la primera palabra de la página de la derecha.
- Colocando el dedo al azar encima del periódico y seleccionando la palabra indicada.
- Es importante quedarse con la primera palabra que salga y trabajarla.

Debe pensarse una variedad de cosas que asocien la palabra al problema, forzando conexiones. Se debe generar una lista con todas las ideas aparecidas.

1.22 PO (Provocaciones)

Estrictamente no es una técnica de creatividad, sino un elemento que puede ser usado en la fase creativa de cualquier técnica. PO es una palabra inventada por Edward de Bono en 1968.

La base lógica de la palabra "po" surge de la consideración de la índole asimétrica de los sistemas de información auto organizados que crean i usan pautas. Estos sistemas exigen la función "po". Por lo tanto, fue necesario inventarla para indicar en que momento se utiliza deliberadamente como una provocación.

En general se puede entender que "po" significa:

- (p)rovoking (o)peration [operación provocadora]
- (p)rovocative (o)peration [operación provocativa]
- (p)rovocation (o)peration [operación de provocación]

La provocación es un experimento mental. Muchas ideas nuevas aparecen por azar, accidente, error o locura. Estos sucesos producen una discontinuidad que obliga a ir más allá de los límites habituales de lo que es "razonable", establecidos por la propia experiencia. La provocación deliberada es un método sistémico que puede producir los mismos efectos. Podemos forzar la aparición del azar, el "error" o la "locura temporal" durante al menos unos segundos.

1.23 Scamper (significa "carrera rápida", "huida precipitada")

Scamper es una lista de verificación (Checklists) generadora de ideas basada en verbos de acción que sugieren cambios a un producto existente, servicio o proceso. Este nemónico fue creado por Bob Eberlee a partir de la lista de verificación verbal originada por Alex Osborn, el creador del brainstorming.

La lista de verificación verbal original de Alex Osborn, estaba ordenada de la siguiente manera: dar otro uso (put to other uses), adaptar (adapt), modificar (modify), magnificar (magnify), minimizar (minify), sustituir (substitute), reorganizar (rearrange), invertir (reverse), combinar (combine).

Bob Eberlee los reordenó para hacerla más fácil de recordar.

S = Sustituir? (Substitute?)

C = Combinar? (Combine?)

A = Adaptar? (Adapt?)

M = Magnificar? (Magnify?) Modificar (Modify?)

P = Darle otro uso? (Put to other uses?) Poner en otro contexto o situación

E = Eliminar? (Eliminate?) o Minimizar? (Minify?)

R = Reorganizar? (Rearrange?), Invertir (Reverse?)

La idea que hay detrás de esta lista de verificación es que un producto existente puede mejorarse si se le aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y se persiguen las respuestas para ver a donde le llevan.

1.24 Sensation

Mike Vance en su libro Think Out of the Box describe el término sensation, con el significado de pensar simultáneamente en los cinco sentidos. Indica que debe pensarse en el problema empleando los cinco sentidos. ¿Qué gusto, olor, aspecto, sonido tiene el problema? Debe observarse las reacciones para desencadenar nuevas percepciones del problema y de la

situación. Sensation amplia el espectro de maneras de pensar. El proceso creativo debe iniciarse por algún mecanismo mental disparatado.

11.1.1.25 Serendipity

Es una técnica imaginativa que fue muy popular entre los intelectuales de los años 70. Toma su nombre del antiguo nombre de Sri Lanka, a través de un cuento de Horace Walpole.

Se trata de vencer nuestra pereza mental, rompiendo a la vez nuestra defensa lógica, consciente y secuencial, por medio de encuentros inesperados, de esta manera se tendrá una nueva forma de ver la realidad.

El procedimiento

Se inicia con una búsqueda aleatoria. El uso de catálogos de venta por correo es un ejemplo. Una vez enunciado claramente lo que se pretende encontrar (como los príncipes), se abre el catálogo por cualquier página. Se plantean algunas preguntas relacionadas entre ambos objetos, el encontrado y el buscado. ¿Qué tiene que ver...? ¿Qué sugiere...?

Se pueden utilizar diccionarios, transparencias desenfocadas, libros, artículos,...

Las preguntas deben de aplicarse a cualquier detalle del objeto encontrado, registrando la relación encontrada. La descodificación ha de ser minuciosa e imaginativa. Se debe ir “estirando del hilo” hasta encontrar algo a transferir al producto a mejorar.

En la tercera fase, la de la explotación, se trata de llevar a la práctica los resultados obtenidos.

Este método se basa en las disociaciones de Koestler.

1.26. SIL-Methode (Sukzessive Integration von Lösungen)

El Método SIL (S ukzessive Integration von Lösungen - Integración Sucesiva de Soluciones) es una forma de Brainstorming que es especialmente muy exigente en la colaboración creativa de los participantes en la sesión de Brainstorming.

Aquí es especialmente importante tener en cuenta la composición del equipo de Brainstorming a fin de que las tensiones entre los miembros del equipo no sea un obstáculo para encontrar ideas.

Desarrollo

1. El director/moderador presenta el problema i se define exactamente la situación problemática. Se anota la definición del problema.
2. Los participantes en el Brainstorming anotan durante un cierto tiempo (aprox. 10 - 15 minutos) sus enunciados de soluciones.
3. Dos participantes exponen sucesivamente sus propuestas de solución.
4. El grupo desarrolla un enunciado de solución que combine al máximo posible las dos ideas expuestas. (Enunciado de solución 1).
5. Un tercer participante expone su solución.
6. El grupo desarrolla nuevamente un Enunciado de solución 2, que permita integrar la nueva aportación al Enunciado de solución 1.
7. Así sucesivamente. El número de participantes suele estar entre 4 y 7, con una duración aproximada de 45 minutos.

1.27 Sinapsis

Método creado el año 1974 por Guy Aznar orientado a resolver problemas de cierta envergadura dentro de la empresa. Surge más que como un técnica, como deseo de G. Aznar cuando señala que sería interesante estudiar la psicofisiología de los creadores. Es decir, intentar averiguar las conexiones que en el sistema nerviosos de estos seres privilegiados, les han llevado a la resolución del problema que les preocupaba. Se basa en el conocimiento de la sinaptología (Jesús Vaquero Crespo, 1982). La neurona es la unidad anatómica que permite la transmisión del impulso nervioso. La información pasa entre neuronas a través de las sinapsis. Una sinapsis es el punto de contacto de dos neuronas a través del cual tiene lugar el paso de los impulsos nerviosos. La sinapsis se realiza eléctrica o químicamente. Existen diferentes tipos de neuronas.

Guy Aznar (1974) señala que las ideas tienden a seguir los caminos que poco a poco se han ido trazando en el cerebro. Y la forma de pensar y de razonar sigue los senderos establecidos, que “cada vez que el mensaje tiene que elegir entre varios canales, utiliza siempre aquel que le ofrece menor resistencia”.

Entonces, cabe preguntarse ¿cómo surge la idea en los creadores? ¿Es que, en su caso, las ideas no siguen el camino trazado con anterioridad? Aquí es donde puede estar la respuesta. El innovador tiende a abrir nuevos caminos en su cerebro. Otra de las conclusiones indicadas en el libro de S. de la Torre (2000) es que la creación valiosa no se improvisa, sino que es el resultado de esfuerzos prolongados, y que el “éxito” logrado por los creadores se debe a su dedicación, constancia, tesón y esfuerzo.

Basándose en el modelo neuronal-sináptico anterior, el método define unas funciones, unos grupos para ejercerlas y una secuencia de actuación, cubriendo todo el proceso desde la elección del problema hasta la implantación de la solución.

**ANEXO VIII. PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN
DE UN PLAN DE EMPRESA**

Anexo VII. Pasos a seguir para la elaboración de un plan de empresa

1. INTRODUCCION

El PLAN DE EMPRESA es un documento escrito en que se explica y se detalla el proyecto de una nueva empresa, teniendo en cuenta todos los elementos relevantes, recursos necesarios y acciones a llevar a cabo para la puesta en marcha del nuevo proyecto empresarial.

1.1. RELEVANCIA

El PLAN DE EMPRESA será de gran utilidad tanto internamente para la persona emprendedora o equipo fundador:

-Ayudará a ordenar ideas.

- Servirá para planificar y pensar anticipadamente en el nuevo negocio, para prever dónde pueden surgir los problemas y tener preparadas alternativas.

- Servirá para tener una visión global del proyecto y de guía para cada fase del proceso de creación.

- Puede ser un instrumento de autoevaluación.

Como externamente:

- Para poder defender el proyecto ante otros: para obtener financiación, convencer inversores, conseguir condiciones más favorables con proveedores, atraer personal clave, establecer acuerdos y alianzas, etc.

Además:

- Reduce considerablemente el riesgo de fracaso.

- Es una herramienta de formación.

- Permite determinar cuáles son las oportunidades de negocio y los mercados de interés más prometedores para la empresa.

- Crea conciencia de los obstáculos que se tienen que superar.

- *Crea un marco de comunicación y venta.*
- *Permite analizar los costes y rentabilidad.*

1.2. ESTRUCTURA Y REDACCIÓN

El PLAN DE EMPRESA se puede estructurar en los siguientes apartados:

Resumen

Persona emprendedora o equipo fundador

Plan de marketing

Plan de producción o de operaciones

Plan de organización

Plan jurídico fiscal

Plan económico financiero

Anexos

Hay que destacar que cada PLAN DE EMPRESA es diferente ya que refleja las características específicas de proyectos empresariales concretos.

En cada caso se pondrá más énfasis en los aspectos más relevantes del proyecto empresarial que se esté desarrollando.

En cuanto a la redacción del PLAN DE EMPRESA, hace falta que el documento sea breve, conciso y realista, expresando de forma clara y bien estructurada los contenidos. Generalmente se aconseja que el total de páginas (incluidos los anexos) no supere las 40. El PLAN tendría que estar elaborado por todos los socios o promotores del proyecto con la intención de implicarlos en el lanzamiento y desarrollo de la empresa.

1.3. COMO PRESENTARLO

A la hora de presentar el PLAN DE EMPRESA por escrito será necesario hacerlo:

- *De forma limpia y clara: el plan de empresa es como la tarjeta de visita de la persona emprendedora o equipo fundador.*

- *Con información de calidad: datos actuales, reales y contrastados, sin excesivas opiniones personales ni ufanía.*
- *De forma breve, con párrafos cortos y de fácil lectura.*
- *Bien estructurado, claro y directo.*
- *Acompañado de color, fotografías y gráficos (pero sin excederse).*

2. RESUMEN

Es recomendable empezar el PLAN DE EMPRESA con un breve resumen de dos o tres páginas en el cual se destaquen los aspectos más relevantes del proyecto de la nueva empresa. Seguramente la lectura posterior vendrá condicionada por la calidad y veracidad del resumen.

Este resumen tendría que incluir la descripción de la idea empresarial y de la estrategia principal que se seguirá en marketing, producción y financiación, haciendo referencia a las ventajas competitivas que tiene nuestro producto/servicio, así como a los riesgos que puede comportar la nueva actividad. También se dará alguna información relevante sobre la persona emprendedora o equipo fundador. Hay que decir, sin embargo, que aunque el resumen se incluye al principio del PLAN DE EMPRESA, este apartado se irá redactando durante su elaboración dado que se trata de una síntesis del proyecto, y se acabará de perfilar una vez elaborado el documento final.

3. PERSONA EMPRENDEDORA O EQUIPO FUNDADOR

OBJETIVOS

Presentar a la persona emprendedora o los miembros del equipo fundador. Explicar las motivaciones que dan origen a la creación de la empresa.

ASPECTOS CLAVE

3.1. Características personales

Se deberán detallar aspectos como la edad, formación, experiencia profesional y en el sector de la empresa, antecedentes de empresarios en la familia, etc. Para el futuro inversor, prestador o proveedor será fundamental conocer las características más relevantes de la persona emprendedora o del equipo fundador.

También será interesante detallar, si procede, la complementariedad de las personas que forman el equipo fundador y directivo, analizando los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos, tanto individualmente como en equipo.

La información más detallada sobre la persona emprendedora o los miembros del equipo fundador se deberá incluir en el currículum vitae en el apartado de anexos.

3.2. Motivación

Se deberán explicar las motivaciones principales que han dado origen al proyecto empresarial, por ejemplo: inquietudes personales, querer llevar a cabo una idea propia, generar empleo, ser el propio jefe, situación de desempleo, etc.

4. PLAN DE MÁRQUETING

OBJETIVOS

En cuanto al análisis del entorno:

- *Definir la necesidad o necesidades que cubrirá nuestro producto/servicio.*
- *Describir las características más importantes de nuestro producto/servicio.*
- *Detallar el entorno general y el mercado en el cual la empresa mantendrá la actividad principal, así como los clientes potenciales y la competencia.*

Con respecto a las políticas de marketing:

- *Proporcionar la información en lo referente a la comercialización del producto/servicio.*
- *Detallar desde el punto de vista comercial qué producto/servicio se quiere vender, cómo se dará a conocer, cómo se hará llegar al cliente, y a qué precio se venderá, así como, si procede, el servicio de preventa y de posventa que se piensa ofrecer.*
- *Hacer la previsión de las ventas.*
- *Indicar la estrategia general de marketing a seguir para alcanzar las previsiones de venta marcadas (combinación de las políticas de producto, de comunicación, de distribución, de precio y de servicios complementarios) y el coste.*

ASPECTOS CLAVE

4.1. Identificación, definición y justificación de las necesidades que satisfará nuestro producto/servicio, hará falta responder a las preguntas:

- *¿Cuáles son las necesidades de los clientes a los que nos dirigiremos?*
- *¿Existe alguna evidencia sobre las motivaciones de compra de nuestro producto por parte de los clientes potenciales?*
- *¿Cuáles son las razones de su existencia, y cuánto tiempo se prevé que duren?*

4.2. Descripción del producto/servicio ofrecido y especificar su utilidad

Se especificarán cuáles son las características distintivas de nuestro producto/servicio que harán que sea escogido por la clientela potencial en lugar de otros productos/servicios ofrecidos por la competencia.

4.3. Análisis del entorno general

Dependiendo de cada caso, hará falta:

- *Analizar el mercado de trabajo (disponibilidad de mano de obra cualificada y técnicos especialistas en un determinado campo, etc.).*
- *Analizar los factores económicos (política industrial, barreras de entrada, coyuntura económica, etc.), los factores tecnológicos (nuevas tecnologías, política de R+D, infraestructuras científicas, etc.), los factores político legales (legislación económico administrativa, fiscalidad, etc.) y los factores culturales (cambios de modas, tradiciones, usos específicos, etc.).*
- *Analizar cambios previstos del entorno en el futuro.*

4.4. Análisis del mercado

Estudio de los clientes potenciales y de la competencia, haciendo especial énfasis en:

- Zonas geográficas donde se prevé comercializar el producto/servicio.
- Cálculo del volumen del mercado.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Cuota de participación estimada de nuestra empresa.
- Fase del ciclo de vida del mercado.
- Análisis de las barreras de entrada existentes, los productos/servicios sustitutivos y las tendencias futuras previstas del mercado en cuestión.

En cuanto a los clientes potenciales, será necesario definirlos de la forma más precisa posible, así como explicitar su perfil respondiendo a los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los clientes potenciales?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuál es su poder adquisitivo?
- ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra?
- ¿Qué productos/servicios están comprando actualmente?
- ¿Cuáles son sus motivos principales para comprar nuestro producto/servicio?

Con respecto a la competencia, se deben describir los aspectos más relevantes que definen los competidores directos, estableciendo una comparación con nuestra empresa y destacando si está en una situación de fortaleza o de debilidad con respecto a ésta. Entonces las cuestiones a responder serán las siguientes:

- ¿Cuáles son los competidores directos actuales?
- ¿Dónde se ubican?
- ¿A qué clientes se dirigen y dónde se encuentran?
- ¿Qué productos/servicios comercializan nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las características más relevantes de estos productos/servicios?
- ¿Cuáles son los productos/servicios sustitutivos?
- ¿Cuál puede ser competidor en el futuro?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores con relación a nuestra empresa?

Si se trata de un producto/servicio nuevo podrá resultar difícil, y a veces imposible, determinar muchas de las cuestiones anteriores (volumen del mercado, estructura de la competencia, etc.). Si se trata de una microempresa, el volumen del mercado, la cuota de participación requerida, etc., pueden ser variables irrelevantes en esta primera etapa.

4.5. Política de producto/servicio

Se definirá el producto/servicio a comercializar de forma precisa y minuciosa considerando:

- *Número y tipo de variantes*
- *Calidad*
- *Marca*
- *Envase*
- *Diseño*
- *Aspectos innovadores*
- *Fase del ciclo de vida del producto*
- *Otros*

Estas características se compararán con las de los productos/servicios ofrecidos por la competencia.

4.6. Política de comunicación

Se describirán los medios más adecuados para cada caso particular (Internet, prensa local, folletos, etc.) y las acciones (publicidad y promoción de ventas) a través de las cuales se dará a conocer nuestro producto/servicio.

4.7. Política de distribución

- *Se especificará si se utilizará la venta directa o indirecta.*
- *En caso de que se trate de venta indirecta, se detallarán los canales o vías de distribución (mayorista, detallista o ambas) a través de los cuales se proporcionará el producto/servicio al cliente final.*
- *Se especificará el papel de los intermediarios (agentes, distribuidores, representantes, etc.), si procede.*

4.8. Política de precios

- *Se detallará la estrategia de precios más adecuada para nuestra empresa, con la finalidad de fijar el precio de venta del producto/servicio.*
- *Se concretará el método seguido en la fijación de precios (a partir de los costes fijos y variables, a partir de la demanda, o a partir de los precios de la competencia), el sistema de descuentos y de tarifas, el plazo y la forma de pago.*

4.9. Política de servicios asociados

- *Se concretará el tipo de servicios asociados que la empresa ofrecerá al cliente, tanto antes de la compra del producto/servicio (preventa: elaboración de ofertas, asesoramiento, etc.) como después de ésta (posventa: mantenimiento, garantía, etc.).*
- *Se definirán cuáles son los objetivos específicos de los servicios asociados.*

5. PLAN DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIONES

OBJETIVOS

- *Concretar los aspectos relacionados con el proceso de producción o detallar el núcleo de operaciones que se requieran, en el caso de tratarse de la prestación de un servicio.*
- *Describir los recursos necesarios (locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.) para llevar a cabo la actividad de la empresa, así como la política de aprovisionamiento.*
- *Determinación del coste del producto/servicio.*
- *Indicar la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medioambientales, en caso de que sea necesario.*

ASPECTOS CLAVE

5.1. Proceso de producción o de operaciones

Se describirá detalladamente el conjunto de acciones y decisiones relativas a cómo se fabricará el producto y qué recursos serán necesarios. En el proceso de producción se tendrán que tomar decisiones relativas a:

- *¿Qué cantidad se producirá en un intervalo de tiempo determinado?*
- *¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa?*
- *¿Qué tipo de materias primas, cuántas y cuando se requerirán?*
- *¿Qué recursos materiales y humanos se necesitan?*
- *¿Cuál es la disponibilidad de recambios y asistencia técnica?*
- *¿Qué tecnología específica se aplicará?*
- *Etc.*

Para el diseño del producto se utilizarán bocetos, planos de construcción, listas de componentes o materiales, prototipos, fórmulas, etc. El detalle de éstos se puede incluir en uno de los anexos del PLAN DE EMPRESA.

Previamente hará falta tomar la decisión de "fabricar" o "comprar". En el primer caso, posiblemente se asegure en mayor medida la calidad del producto, pero en el segundo, si se opta por la compra del producto, se requerirá menos inmovilizado, menos capital, cosa que permitirá también más flexibilidad.

En el caso de la prestación de un servicio (al no tratarse de un producto tangible) será necesario detallar las características más relevantes de la prestación del mismo, considerando aspectos como:

- *¿Con qué frecuencia se prestará el servicio? (días de la semana, horas del día, etc.)*
- *¿Cuánto tiempo se necesitará para la prestación de cada servicio?*
- *¿Cuál será el grado de autoservicio requerido?*
- *¿Cuál será la apariencia interna del local/establecimiento donde se llevará a cabo el servicio?(ambiente, decoración, tamaño, distribución interior, etc.)*
- *¿Con qué personal se cuenta?*

5.2 Infraestructuras, equipamientos y mano de obra

Se tendrá que escoger la ubicación más adecuada de nuestra empresa en función de variables como:

- *Proximidad de la clientela, de la mano de obra y de los proveedores.*
- *Disponibilidad de infraestructuras y de buenas comunicaciones en la zona.*

- *Normativa y otras disposiciones legales (restricciones locales, horarios de atención, subvenciones).*

- *Otros.*

Habrá que plantearse la posibilidad de ubicarse en un vivero de empresas o en un centro para nuevas empresas.

Se detallarán los recursos necesarios en el proceso de producción o de operaciones, como por ejemplo:

- *Locales, edificios, terrenos y otros tipos de instalaciones.*

- *Maquinaria, herramientas, mobiliario, equipos técnicos e informáticos.*

- *Suministros y medios de transporte; mano de obra.*

Los planos del local, edificio, etc. se pueden incluir en los anexos. También se deberán cuantificar los recursos y determinar su coste.

En cuanto a los recursos materiales (edificios, maquinaria, etc.) se tendrá que decidir si se compran o se alquilan (o "leasing").

En referencia a la mano de obra, se tendrá que determinar:

- *Número necesario de personas.*

- *Descripción de los puestos de trabajo.*

- *Formación requerida.*

En el PLAN DE ORGANIZACIÓN se detallarán los aspectos relativos al organigrama funcional de la empresa y a las políticas de personal.

5.3. Plan tecnológico

Será conveniente explicar:

- *Tipo de tecnología utilizada y sus características más importantes.*

- *Estado en que se encuentra el mercado de las tecnologías utilizadas y previsiones futuras que se esperan.*

Este punto es muy importante si se trata de nuevas empresas tecnológicas.

5.4. Gestión de existencias: aprovisionamiento y almacenaje

Se detallará:

- *Materias primas, productos semielaborados o productos acabados requeridos en el proceso de producción o para su comercialización directa.*
- *Proveedores con quien tratemos (precios y condiciones que nos ofrecen, plazos de entrega, volumen óptimo de pedido, etc.).*
- *Donde almacenaremos las existencias, cuál será el coste y qué método de valoración de existencias se utilizará (FIFO, LIFO, precio medio ponderado, etc.).*

5.5. Determinación del coste del producto/servicio

Se establecerán los costes previstos asociados a la actividad que desarrollará la empresa, distinguiendo entre los costes fijos (no dependen del volumen de ventas realizado) y los costes variables (varían en relación directa al número de unidades vendidas).

En el PLAN ECONOMICOFINANCIERO se profundizará más al respecto.

5.6. Gestión de la calidad

- *Se indicará si se tendrá en cuenta la gestión de la calidad referida en nuestro producto/servicio.*
- *Si procede se identificarán las variables de medida de la calidad que esté previsto utilizar debiendo ser "medibles" (fáciles de identificar, concretas, calificables y evaluables económicamente). Por ejemplo: quejas de clientes, libro de reclamaciones, número de piezas imperfectas en el proceso de producción, etc.*

Se detallarán los mecanismos de control de la calidad en el proceso de producción o de operaciones, así como los posibles sistemas de mejora de la calidad relativos a:

- *Acciones relacionadas con el producto/servicio (por ejemplo: adaptar y mejorar las características del servicio o las funciones del producto).*
- *Acciones relacionadas con el cliente (por ejemplo: identificar las nuevas necesidades del cliente).*
- *Acciones relacionadas directamente con los resultados de la empresa (por ejemplo: reducir los costes, principalmente los asociados con la mala calidad, mediante la mejora y racionalización del proceso productivo de la empresa).*

5.7. Seguridad e higiene, y gestión medioambiental

- *Se indicará qué tipo de medidas relacionadas con la protección en el trabajo, y más concretamente con la seguridad y la higiene en el trabajo, será necesario adoptar para la actividad específica de la empresa.*
- *Se indicará si se ha previsto alguna medida preventiva en materia de medio ambiente y el coste asociado a ésta, así como si la actividad que lleva a cabo nuestra empresa se tiene que acoger a alguna normativa relativa a la protección medioambiental.*

Tanto las cuestiones referentes a la protección en el trabajo como la gestión medioambiental requerirán la consulta de la legislación existente al respecto.

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS

Concretar los aspectos relativos tanto a la estructura organizativa como a la planificación de recursos humanos de la nueva empresa.

ASPECTOS CLAVE

Hace falta decir que, al tratarse de una empresa de nueva creación, este tipo de aspectos tendrán una importancia relativa en el conjunto del PLAN DE EMPRESA, aunque no por eso podamos obviar su utilidad en los primeros pasos de cualquier iniciativa empresarial.

6.1. Estructura organizativa

Se tendrá que especificar cuáles y cuántas son las tareas y/o actividades que se tienen que llevar a cabo en la empresa, así como quien o quienes son las personas mejor preparadas para llevarlas a cabo. Habrá que organizar correctamente las diferentes tareas y/o actividades a desarrollar en la empresa, incidiendo en los siguientes aspectos:

- *Qué personas ocuparán los puestos de trabajo y cuáles serán las actividades concretas en función de las necesidades globales de la empresa y de las competencias (aptitudes, habilidades y actitudes) de cada persona.*
- *A medida que la empresa vaya creciendo, se irán introduciendo relaciones de mando y de dependencia, que se representarán gráficamente en un organigrama que refleje las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución.*

El organigrama tendrá que ser suficientemente flexible con el fin de poder adaptarse a las necesidades organizativas del momento.

6.2. Planificación de recursos humanos

Las políticas de personal se tendrán que centrar en aquellos aspectos relativos a la fase de vida inicial en el desarrollo de la empresa. Será importante especificar:

- *Cuántas personas y con que características (edad, formación, etc.) se necesitarán para llevar a cabo la actividad de la empresa.*
- *Como se reclutaran, seleccionarán y contratarán a las personas del exterior.*
- *Qué formación complementaria se les dará, si es que es necesario.*
- *Que políticas de retribución se utilizarán.*
- *Como será la distribución de los beneficios entre los socios, si se da el caso.*

También será necesario no sólo describir el estado actual de la plantilla de la empresa, sino que se tendrá que prever la evolución de sus dimensiones a medio plazo.

7. PLAN JURIDICOFISCAL

OBJETIVOS

Especificar la forma jurídica que tendrá la nueva empresa, así como todos aquellos aspectos legales relativos a su constitución y a su actividad diaria. También, a pesar de no formar parte específicamente del PLAN JURIDICOFISCAL, se considerarán los organismos y medidas de apoyo a la creación de empresas de las cuales se pueda beneficiar nuestra iniciativa empresarial.

ASPECTOS CLAVE

7.1. Forma jurídica y constitución legal de la empresa. Permisos, licencias y obligaciones registrales

Una vez escogido el nombre comercial de nuestra empresa, se especificará la forma jurídica adoptada, justificando las razones de esta elección.

Fundamentalmente, los factores clave en la elección de la forma jurídica a adoptar para la nueva empresa serán el grado de responsabilidad a asumir por parte de los socios promotores (limitada o ilimitada) y los aspectos fiscales.

Las formas jurídicas más habituales son las siguientes: empresario individual, sociedad civil, sociedad limitada, sociedad anónima y cooperativa.

Se confeccionará un listado de los trámites necesarios para la constitución legal de la empresa bajo la forma jurídica escogida, elaborando un calendario para su legalización. Se indicarán también los permisos, las licencias y la documentación contable oficial necesaria para la gestión de la empresa.

7.2. Contratación

Se describirán, si procede, los tipos de contratos a utilizar en la relación entre el empresario y los trabajadores, detallando las características más relevantes así como los costes laborales para la empresa.

7.3. Obligaciones fiscales y cobertura de responsabilidades

Se tendrán que detallar las obligaciones fiscales que inciden en el desarrollo de la actividad de la empresa:

- *Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF).*
- *Impuesto sobre sociedades (IS).*
- *Impuesto sobre el valor añadido (IVA).*
- *Otros impuestos.*

También se considerarán los seguros obligatorios a contratar requeridos por la actividad de nuestra empresa, así como otros tipos de coberturas no obligatorias.

7.4. Marcas y patentes

Se indicará si nuestro producto/servicio es susceptible de obtener algún tipo de protección legal, especificando las características.

Los símbolos distintivos de la empresa se protegerán mediante la legalización de las marcas, los nombres comerciales y los letreros de establecimiento.

Para la protección de invenciones industriales se podrán utilizar las patentes y los modelos de utilidad, y para proteger nuevas formas del producto se utilizarán los modelos y los dibujos industriales.

7.5. Organismos y medidas de apoyo a la creación de empresas

Se detallarán los organismos (públicos, privados y mixtos) y las medidas de apoyo (tanto económicas -información y orientación, asesoramiento en la elaboración del plan de empresa, etc.- como no económicas -préstamos bancarios, subvenciones en el tipo de interés de los préstamos, etc.-) de las cuales nuestra empresa se puede llegar a beneficiar, indicando el lugar donde gestionarlas, sus características más relevantes, los requisitos para obtenerlas y/o utilizarlas, etc.

Los aspectos relativos a la legislación específica del PLAN JURIDICOFISCAL, así como el detalle de los organismos y medidas de apoyo a la creación de empresas, se pueden incluir en uno de los anexos del PLAN DE EMPRESA.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

OBJETIVOS

Recoger los aspectos económico-financieros de nuestro proyecto empresarial. Concretar el plan de inversiones iniciales, el plan de financiación, la evaluación del proyecto, la previsión de tesorería y de la cuenta de resultados, así como el cálculo del punto de equilibrio y la elaboración del balance de situación. Al final de este apartado se facilitan los modelos estándar utilizados para la gestión económico-financiera de la nueva empresa. Hace falta decir, no obstante, que se trata de ejemplos de modelos, y que la sofisticación de los mismos dependerá de la situación y de las necesidades de cada empresa.

ASPECTOS CLAVE

8.1. Plan de inversiones iniciales

El Plan de inversiones iniciales hará referencia a los recursos necesarios a invertir para poder llevar a cabo la actividad de la empresa. Se detallarán las inversiones, las cantidades monetarias y la fecha en que se llevarán a cabo.

8.2. Plan de financiación

El Plan de financiación se referirá a la forma en que se financiarán las inversiones a realizar. Se detallarán las fuentes de financiación, así como el porcentaje de cada una de éstas y la fecha en que se tendrán que obtener.

Como fuentes principales de financiación destacan las siguientes:

- Fuentes propias: aportaciones que provienen de los socios (ahorros personales, ahorros de la familia o de los amigos).

- *Fuentes ajenas: financiación bancaria (préstamos y créditos de bancos y cajas) y financiación no bancaria (créditos de proveedores, adelantos de clientes, factoring, leasing, etc.).*

En el caso de las nuevas empresas tecnológicas, innovadoras y de rápido crecimiento, también existe la posibilidad de recurrir al capital riesgo (participación minoritaria y durante un periodo de tiempo determinado en el capital de la nueva empresa por parte de las sociedades capital riesgo).

8.3. Previsión de tesorería y sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores

Quedará reflejada la previsión de cobros y de pagos, así como las necesidades de dinero que tendrá la empresa en cada momento, con la finalidad de prever desfases que puedan producirse. En este caso únicamente se tendrán en cuenta los flujos que den lugar a entradas o salidas de dinero

Se considerarán las condiciones y plazos de cobro a clientes (descuentos a aplicar; cobros en 30, 60, 90 días...) y de pago a proveedores (descuentos a obtener; pagos en 30, 60, 90 días...).

8.4. Previsión de la cuenta de resultados

La cuenta de resultados expresará el beneficio de un periodo determinado a partir de la diferencia entre los ingresos y los costes producidos en el mencionado periodo (**Modelo 4**).

8.5. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio (o punto crítico) es aquel volumen de ventas por el cual el beneficio es nulo. En términos menos técnicos, el punto de equilibrio expresará el número de unidades que tenemos que vender con el fin de cubrir todos los costes.

Este dato es decisivo para la nueva empresa tanto desde el punto de vista de la persona emprendedora o equipo fundador como para los posibles inversores o prestadores.

Fórmula del punto de equilibrio:

$$Pe = Cf/mg$$

Pe = número de unidades para alcanzar el punto de equilibrio

Cf = costes fijos

mg = margen bruto de contribución = (precio de venta - costes variables)

- *Costes variables: varían en función del nivel de actividad de la empresa (del número de unidades vendidas). Por ejemplo: compra de materias primas, carburante, etc.*

- *Costes fijos: son independientes del nivel de actividad de la empresa. Por ejemplo: salarios del personal, alquiler, etc.*

- *Margen bruto de contribución: es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costes variables unitarios.*

8.6. Evaluación del proyecto

En algunos casos, cuándo se trata de proyectos de inversión complejos (cómo es el caso de fábricas de productos químicos, empresas de tecnología adelantada, etc.) se pueden requerir técnicas de evaluación de proyectos más sofisticadas, como por ejemplo el valor actual neto (VAN) y la tasa de rendimiento interno (TIR).

- *VAN calcula el valor actual neto de los flujos de caja generados por el proyecto y mide la rentabilidad de las inversiones realizadas.*

En este sentido, VAN es la suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costes) que se producen en diferentes momentos.

Así pues, se trata de un criterio de selección de inversiones que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Dado que el valor del dinero varía con el tiempo, es necesario descontar de cada periodo un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el periodo de inversión. Una vez descontado este porcentaje, se pueden sumar los flujos

positivos y negativos. Si el resultado es mayor de cero, significará que el proyecto es rentable. Si es menor de cero, no lo será.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = (-\text{Inversión inicial} + (\text{flujo de caja } 1 / (1+i_1)) + \dots + (\text{flujo de caja } n / (1+i_n) \text{ } n))$$

(i: puede ser el tipo de interés del pasivo de la empresa, coste de capital, etc.)

- La TIR mide la tasa interna de rentabilidad de las inversiones. Se trata también de un criterio de selección que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo y se define como el valor de la tasa de interés o descuento que iguala el VAN a cero, es decir, el valor que iguala los flujos económicos futuros con el valor de la inversión inicial.

Para calcularlo, se tiene que aislar de la fórmula del VAN o ir dándole valores hasta alcanzar el VAN=0.

En este caso, a fin de que un proyecto sea rentable, se tiene que cumplir $TIR > i$, siendo i el tipo de interés del pasivo de la empresa.

8.7. Balance de situación

Expresará la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado del tiempo y vendrá determinada por:

- El activo, que agrupa los elementos patrimoniales que representan bienes y derechos de propiedad de la empresa.
- El pasivo, que está formado por los elementos patrimoniales que representan deudas u obligaciones pendientes de pago con personas o entidades ajenas.
- El neto patrimonial, que contiene el valor de los fondos que aportan la persona emprendedora, el equipo fundador o los accionistas, así como los recursos generados no distribuidos.

La ecuación fundamental del patrimonio dice que:

$$\text{Activo} = \text{pasivo} + \text{neto}$$

9. ANEXOS

Este apartado tiene que incluir aquella información adicional que sea relevante para la mejor comprensión del proyecto y que no se haya incluido anteriormente. Se considerarán informaciones como: calendario de ejecución del proyecto, posibles riesgos y problemas en el lanzamiento inicial de la nueva empresa, oferta o petición de financiación, así como de otras informaciones complementarias.

9.1. Calendario de ejecución

Se detallarán las principales actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto empresarial, indicando las fechas o plazos de realización aconsejable para representar el calendario de ejecución de las actividades en un diagrama de Gantt.

9.2. Análisis DAFO del proyecto empresarial

Es recomendable hacer un análisis DAFO del proyecto de nueva empresa donde se destaquen por una parte las debilidades (puntos débiles) y las fortalezas (puntos fuertes) del mencionado proyecto, y por otra, las amenazas y oportunidades de éste.

Así pues, podremos prever posibles riesgos y problemas, de la misma manera que podremos adelantar futuras oportunidades y potenciar los puntos fuertes de nuestro proyecto empresarial.

En este sentido algunos ejemplos de debilidad del proyecto podrían ser:

- *No alcanzar la previsión de ventas prevista*
- *Crisis económica no prevista*
- *Falta de tesorería*
- *Problemas con los socios*
- *Errores en el aprovisionamiento de nuestro producto*
- *Costes de producción superiores a los previstos*
- *Tardar más del tiempo previsto en alcanzar el punto de equilibrio*
- *Problemas con la financiación*
- *Entrada de nuevos competidores directos*
- *Reacciones no previstas de los competidores, etc.*

9.3. Oferta o petición de financiación

En caso de que se estén buscando recursos económicos adicionales para llevar a cabo el proyecto empresarial, se incluirá la petición de financiación que se solicita (cuantía del préstamo y condiciones), la propuesta de participación en el capital social de la empresa (porcentajes de participación y condiciones), o ambas propuestas al mismo tiempo.

9.4. Otra información complementaria

Por ejemplo:

- *Currículum vitae de la persona emprendedora o del equipo fundador y equipo directivo, incluyendo, fotografías.*
- *Documentos más detallados del PLAN ECONOMICOFINANCIERO (si no se han incluido previamente)*
- *Documentos legales (normativas, legislación, etc.)*
- *Detalles del estudio de mercado*
- *Programa de producción y detalles de la tecnología utilizada, maquetas y detalles del producto, planos del local, edificio, logotipo de la empresa, etc.*
- *Lista de clientes potenciales, de competidores, de proveedores*
- *Lista de precios del producto/servicio, etc.*