

Pla d'Accions per l'Emprenedoria 2008-11

Servei de Desenvolupament de l'Ajuntament de Manresa

Pla d'Accions per l'Emprenedoria 2008-11

Servei de Desenvolupament de l'Ajuntament de
Manresa

/ febrer 2008

ECOTEC

► Orense, 25-Esc. Dcha. 3B
Madrid 28020
Spain

T +34 (0)91 598 08 51
F +34 (0)91 556 34 66
www.ecotec.com

| | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.0 | Introducció | 1 |
| 1.1 | Manresa i el Bages | 1 |
| 1.1.1 | Manresa, ciutat innovadora en noves tecnologies..... | 2 |
| 1.1.2 | Manresa, ciutat emprenedora | 4 |
| 1.2 | L'elaboració del PAE. Metodologia de treball | 7 |
| | | |
| 2.0 | L'Emprenedoria a Manresa i el Bages. Diagnòstic..... | 8 |
| 2.1 | Diagnòstic | 8 |
| 2.2 | Anàlisi comparativa (benchmarking) | 13 |
| 2.2.1 | Bones pràctiques nacionals | 13 |
| 2.2.2 | Bones pràctiques internacionals | 17 |
| | | |
| 3.0 | La Missió i els Objectius Estratègics del Pla | 21 |
| 3.1 | La missió..... | 21 |
| 3.2 | Els objectius | 21 |
| | | |
| 4.0 | Estructura del Pla. Actuacions i Instruments | 23 |
| 4.1 | Actuacions prioritàries | 24 |
| 4.1.1 | Foment i sensibilització de l'esperit empresarial..... | 24 |
| 4.1.2 | Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor | 27 |
| 4.1.3 | Accés al finançament | 30 |
| 4.1.4 | Foment de l'associacionisme i la cooperació..... | 31 |
| 4.2 | Actuacions transversals..... | 32 |
| 4.3 | Instruments..... | 34 |
| 4.3.1 | Instruments Objectiu 1 – Foment i sensibilització de la cultura emprenedora | 34 |
| 4.3.2 | Instruments Objectiu 2 – Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor..... | 34 |
| 4.3.3 | Instruments Objectiu 3 – Accés al finançament..... | 35 |
| 4.3.4 | Instruments Objectiu 4 – Foment de l'associacionisme i la cooperació | 35 |
| 4.3.5 | Instruments Accions Transversals | 35 |
| | | |
| 5.0 | El Marc Institucional i la Gestió del Pla | 36 |
| | | |
| 6.0 | El Seguiment i l'Avaluació del Pla | 37 |

| | |
|-------------------------------------------|-----------|
| Annex 1: Agents entrevistats | A1 |
|-------------------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Annex 2: Anàlisi DAFO..... | A4 |
|-----------------------------------|-----------|

Llistat de figures

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1 Evolució d'assalariats i empreses a Manresa (2000-05)..... | 2 |
| Figura 4.1 Esquema de servei integral de foment i suport | 27 |

Llistat de taules

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taula 2.1 Anàlisi DAFO..... | 11 |
| Taula 2.2 Sèniors Espanyols per la Cooperació Tècnica (SECOT) | 13 |
| Taula 2.3 Lumen – Net Mentor | 14 |
| Taula 2.4 Impuls@ | 15 |
| Taula 2.5 Larvae | 16 |
| Taula 2.6 FAME - Find the Appropriate Mentor | 17 |
| Taula 2.7 Venturefest..... | 18 |
| Taula 2.8 Otaniemi InnoTULI Business Evaluation | 19 |
| Taula 4.1 Objectiu 1: Foment i sensibilització de la cultura emprenedora | 24 |
| Taula 4.2 Objectiu 2: Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor..... | 28 |
| Taula 4.3 Objectiu 3: Accés al finançament..... | 30 |
| Taula 4.4 Objectiu 4: Foment de l'associacionisme i la cooperació | 31 |
| Taula 4.5 Accions transversals | 32 |
| Taula 6.1 Clúster d'emprenedoria del territori..... | A2 |
| Taula 6.2 Anàlisi DAFO..... | A5 |

1.0 Introducció

El Pla d'Accions per l'Emprenedoria a Manresa i el Bages (PAE, en endavant) és una de les principals eines que possibilitarà el compromís polític del Govern de l'Ajuntament de Manresa per fer real el definitiu salt endavant que la ciutat i la comarca necessiten en el camp de l'emprenedoria. La plena participació en el procés d'avançar vers la societat del coneixement requereix una aposta clara i decidida per impulsar l'esperit emprenedor i la creació d'empreses, sobretot les de base tecnològica o amb un alt component de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

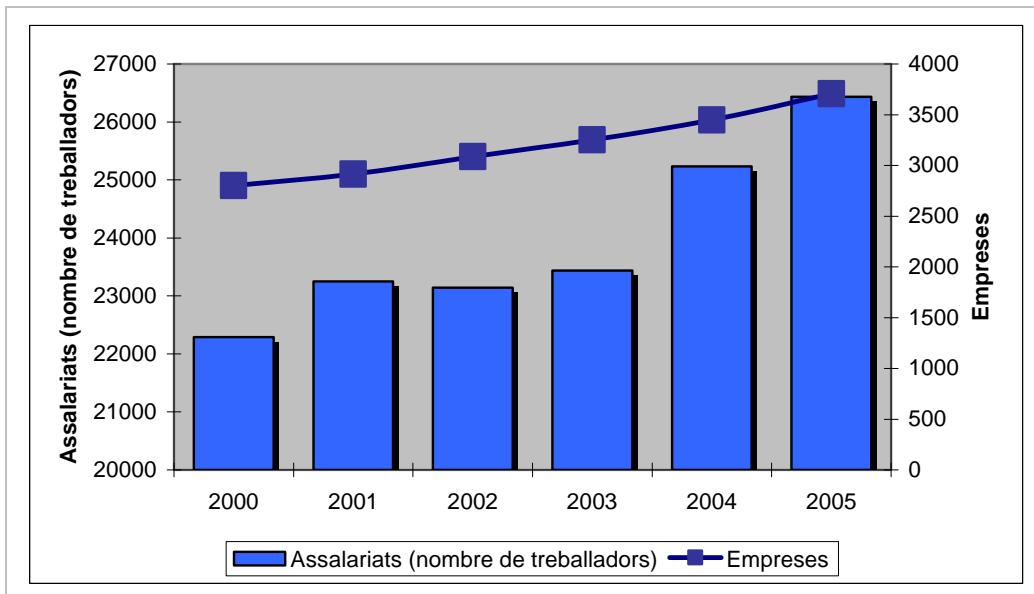
1.1 Manresa i el Bages

Manresa ha jugat històricament, i juga encara avui dia, un important paper de capitalitat en relació a un ampli territori de la Catalunya interior, que també identifiquem com a Catalunya Central. La indústria bagenca moderna va tenir l'origen a l'últim quart del segle XVIII en el sector tèxtil, i és mecanitzà a mitjans del segle XIX, aprofitant pel seu desenvolupament tota una sèrie de factors positius, entre els quals cal destacar una tradició pre-industrial, la força motriu dels rius i una mà d'obra abundosa provinent del món rural.

El sector tèxtil va ésser el motor de l'expansió urbana i d'altres activitats econòmiques, entre les que cal assenyalar el naixement d'una indústria de fabricació de maquinària tèxtil, la qual, al seu torn, provocà l'aparició de la indústria metal·lúrgica auxiliar. La reconversió del tèxtil, que va tenir lloc cap als anys 70, va accelerar la diversificació d'altres sectors industrials, produint-se un important desenvolupament del sector metal·lúrgic (màquina/eina i indústria auxiliar de l'automòbil).

reixement per sota de la mitjana catalana, l'economia manresana ha generat un gran nombre de llocs de treball. Durant els anys 2004 i 2005 es va observar un increment notable tant en el nombre de nous llocs de treball com en el nombre d'empreses localitzades a la ciutat, com es pot observar a la figura 1.1 que mostrem a continuació.

Figura 1.1 Evolució d'assalariats i empreses a Manresa (2000-05)



Font: Elaboració pròpia (Anuari Estadístic Manresa 2006, Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya)

Tal i com s'identifica en el Pla Estratègic Manresa (PEM) 2015, el tret diferencial de l'economia manresana respecte del conjunt de la catalana és que el sector industrial va contribuir amb un increment anual del 3,32% a aquest creixement en el nombre d'assalariats, mentre que a Catalunya en general es van perdre un 7% de llocs de treball en el mateix període. D'ací se'n deriva el paper que pot jugar Manresa com a centre urbà capaç d'atreure activitats industrials ara instal·lades a la regió metropolitana de Barcelona i sense voluntat de deslocalització fora de l'Europa dels 25.

A favor d'aquest rol de Manresa i comarca com a veritables motors econòmics hi juga el fet que la ciutat està estratègicament emplaçada com a centre neuràlgic de Catalunya. Així doncs, pot desenvolupar un paper de centre de gravetat regional atraient parts de la cadena de valor de les empreses globals i catalitzant la internacionalització de les activitats productives locals.

1.1.1 Manresa, ciutat innovadora en noves tecnologies

En el context estratègic descrit al Pla Estratègic Manresa 2015 (PEM), Manresa pot actuar com a pol d'atracció de noves indústries i serveis. S'identifiquen com a especialment importants aquells sectors emergents que poden assumir un pes específic tant en l'economia local i comarcal com a nivell de país: l'estalvi energètic i indústries mediambientals, un nou metall i les manufactures de disseny. Tots ells amb una alt component tecnològic i de les TIC.

A banda, però, no es pot oblidar Manresa és també una ciutat de serveis. En l'anàlisi del PEM es detectaren tres subsectors terciaris que també poden incorporar noves tecnologies de manera innovadora. Aquests són els serveis de salut, els professionals a les empreses i el comerç.

Amb tot, l'estratègia global de Manresa en el camp de la innovació i les noves tecnologies es fonamenta en dues línies d'actuació paral·leles i complementàries, que són:

- Assegurar l'accés i la difusió de les tecnologies, sobre tot pel que fa a les tecnologies de la informació i la comunicació, a totes les capes de la societat, tant en l'àmbit empresarial com en el de les demés activitats socials.
- Estimular aquelles iniciatives que poden generar riquesa, i impulsar el creixement i la competitivitat del territori. Un dels principals mitjans per tal de fer efectiva aquesta estratègia és reforçant els lligams entre el món empresarial i industrial, les universitats i els centres de recerca, la societat i les administracions

Amb caràcter transversal a aquestes dues línies d'actuació, una gran varietat de projectes i polítiques públiques s'han endegat per tal d'implementar aquesta agenda política:

- El parc tecnològic (Parc Central) té el potencial de jugar un paper cabdal en la definició dels usos i continguts i la captació d'empreses a instal·lar, prioritzant les activitats innovadores i d'alt valor afegit.
- El Centre Tecnològic de Manresa (CTM) és ja una institució reconeguda a nivell nacional.
- Manresa Innovació i Coneixement (MIC) és un programa d'acció per dinamitzar l'economia local. La innovació, el valor dels intangibles intel·lectuals, i la seva bona gestió per generar riquesa, són la font d'inspiració d'aquest projecte.
- Capture, dins de la 'knowledge network' Eurotowns, és un programa d'intercanvi de 21 ciutats mitjanes de 11 països de la UE. Eurotowns és una xarxa activa, que pretén impulsar projectes d'intercanvi i de connexió entre totes les ciutats que hi formen part. El projecte Capture en concret es va encetar el 2004 amb finançament de la Unió Europea. Està centrat en el foment de la innovació i l'economia del coneixement, té com a objectiu compartir bones pràctiques relacionades amb l'emprenedoria, les noves tecnologies i la innovació, entre d'altres, i impulsar l'economia local de les ciutats que hi participen, fent-la més forta, més dinàmica i competitiva.
- La Fundació Universitària Bages (FUB) i l'Escola Politècnica Superior d'Enginyeria (EPSEM), són institucions docents que poden ser decisives a l'hora d'assegurar la continuïtat en innovació i les TIC per a generacions futures.

Dins de la perspectiva autonòmica, Manresa i el Bages constitueixen un dels centres neuràlgics de la xarxa de punts d'innovació del CIDEM. El Pla d'Innovació en curs de Manresa que radica en el MIC es reconeix com un cas real amb resultats liderat per l'Ajuntament de Manresa. Exemples emblemàtics en aquest sentit són la proposta de crear l'Escola de Manufactures de Disseny Rosa Oriol o l'espai per a nous creadors com a suport al clúster de manufactures de disseny.

El pla d'accions del programa MIC que se cita a sobre contempla 5 grans línies d'actuació:

- Creació d'un entorn sofisticat amb marca pròpia
- Activació i manteniment de l'emprenedoria
- Atracció de persones clau i foment de les relacions en xarxa
- Creació de centres de coneixement diferencial
- Creació d'espais intel·ligents

Com podem copsar, el foment de l'entrepreneurship en particular, en constitueix un dels eixos principals.

Actualment s'està treballant amb dues temàtiques per impulsar clústers sectorials. Aquest treball apareix com a exemple de bones pràctiques per al conjunt de plans d'innovació local de Catalunya. Una és la de les manufactures de disseny que pretén crear les infraestructures de formació i de suport necessàries per tenir més coneixement i ser més competitius en la gestió adreçada concretament a aquest àmbit del disseny. L'altre projecte de clúster en marxa és el de l'encovenen Gastronomia que té com a objectiu posar en contacte els productors per tal d'intentar impulsar una marca de qualitat dels productes alimentaris i vitivinícoles del Bages. També està en marxa el projecte de coordinació amb tots els agents de la innovació del territori: La Cambra de Comerç i Indústria de Manresa, la Fundació Universitària el Bages, l'Escola Politècnica d'Enginyers Superiors de Manresa, el Centre Tecnològic de Manresa, el Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial i el futur Parc Tecnològic Central en àmbits com les polítiques d'innovació, del coneixement i la formació o la competitivitat.

1.1.2 Manresa, ciutat emprenedora

Un cop identificat el potencial de Manresa i el Bages com a motor econòmic i com a localitat innovadora, queda pendent de resoldre una part de l'equació: la transferència d'aquesta tecnologia a les empreses locals (consolidades, de nova creació i per crear!), especialment en aquells àmbits que són crítics per la generació de valor, com són les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). En altres paraules, el foment i

l'arrelament d'un caràcter genuïnament emprenedor en el teixit social de la Catalunya central que potenciï al màxim les capacitats del sector productiu local on es creïn i s'atreguin noves implantacions.

En la literatura econòmica sovint s'argumenta que la clau per mantenir i millorar la competitivitat regional i local passa per un procés d'innovació constant que converteixi de manera activa la recerca i el desenvolupament tecnològic en coneixement, noves activitats industrials i oportunitats de negoci. Un fet que només es pot assolir mitjançant l'estímul, la tutela i l'explotació efectiva de la recerca i el desenvolupament tecnològic que es genera en universitats i centres tecnològics i d'investigació i el foment de l'emprenedoria, amb l'objectiu de crear noves indústries intensives en coneixement (PIMEs) i alhora incrementar la presència intensiva del coneixement en indústries ja existents.

El lideratge empresarial a la comarca del Bages està molt marcat pel paper de Caixa de Manresa, la fortalesa d'algunes iniciatives locals (com són Vilardell Purí, Tous, Pujol Muntalà, Oliva i Torra, Semen Cardona, etc.) i l'amenaça latent de deslocalització per part de les empreses multinacionals. El procés de venda de les empreses familiars i locals ha continuat davant la complexitat de la competència internacional, els reptes de gestió i el cansament intern. En el document de treball Manresa Innovació + Coneixement de setembre de 2005 que esmentàvem abans ja es van identificar tot un seguit d'actuacions pel foment de l'emprenedoria, com són:

- Sensibilització sobre el relleu generacional en les empreses familiars del Bages
- Programa de retenció d'empreses multinacionals al Bages
- Programa per passar dels serveis al producte propi adreçat a tallers i enginyeries
- Foment de la intra-emprenedoria en empreses consolidades
- Atracció d'inversió empresarial externa

El potencial emprenedor bagenc disposa d'una sèrie de mecanismes i ajuts ja operatius en matèria de foment per la creació de noves empreses de BT o TIC a nivell autonòmic. El Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM), d'acord amb el seu Pla de Recerca i Innovació 2005-008, té en marxa un Programa de Foment a l'emprenedoria a nivell del principat que es materialitza en:

- Un línia d'ajuts per a projectes gènesi (precapital concepte) i capital concepte.
- Una xarxa de trampolins tecnològics.
- Una xarxa de viviers d'empreses.

El Centre de Desenvolupament Empresarial (CEDEM), depenent de l'Ajuntament de Manresa mitjançant un conveni amb la Cambra de Comerç de Manresa, presta serveis de

foment i suport a l'emprenedoria des del nivell local. El Centre va iniciar durant el període de tardor del darrer any tres programes adreçats als emprenedors o possibles emprenedors a Manresa i el Bages. En aquest marc d' accions per promoure l'emprenedoria, Manresa està en coordinació amb altres municipis per crear un entorn d'assessorament i ajuda adreçat a les persones que inicien activitats empresarials a la zona de la Catalunya central a través de la Xarxa de Serveis a l'Emprenedoria del Territori (XarxaSET).

La regidoria d'Economia, Innovació, Empresa i Universitats de l'Ajuntament de Manresa va reprendre dos programes de suport als emprenedors (Idees Joves, Tardor Emprenedora) i va incorporar una tercera idea: Indra. La intenció fou de completar l'atenció als diferents públics de persones per fomentar l'emprenedoria.

Idees Joves va adreçat al públic més jove (alumnat de secundària), que pot començar a adreçar la seva formació cap a la possibilitat de crear una empresa o autoocupar-se. Es tracta de fomentar la cultura emprenedora entre els joves estudiants de primer de batxillerat i formació professional de grau mig. Amb l'objectiu principal de fomentar la creativitat i la generació d'idees empresarials.

El programa de Tardor Emprenedora va adreçat a les persones que ja poden crear una empresa i que necessiten formació molt precisa per crear-la i gestionar-la. Consta d'un curs de creació d'empreses que plantejat pensant en uns assistents que esperen que se'ls ajudi a elaborar plans d'empresa. El curs es pot realitzar de forma presencial o telemàtica.

El programa Indra neix gràcies a un conveni signat entre la Diputació de Barcelona i l'Ajuntament de Manresa per tal d'implantar una sèrie d'accions pilot per a la consolidació de les empreses de menys de 5 anys de vida.

L'Ajuntament també participa en un projecte relacionat amb les pràctiques innovadores centrades en les oportunitats que ofereixen les TIC a Manresa, l'E-Clue MATEO 4. L'Ajuntament lidera aquest projecte per crear un espai virtual per impulsar un clúster d'emprenedoria en regions en creixement. El projecte es realitza conjuntament amb la Universitat d'Eindhoven, la Universitat de Praga, la Universitat Oberta de Catalunya, l'Institut de Promoció Econòmica de Mataró i l'Institut de Física i Biologia de la regió Txeca de Bohèmia del Sud. El projecte MATEO (Matching Technologies and Opportunities) és una Operació Marc Regional (OMR) enquadrada dins el programa INTERREG IIIC de cooperació interregional i co-finançada amb càrrec al Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

1.2 L'elaboració del PAE. Metodologia de treball

Com hem vist a l'apartat anterior, l'Ajuntament de Manresa desenvolupa ja en aquests moments nombroses polítiques de foment i de suport a l'emprenedor. Calen, però, iniciatives més efectives si es vol incidir en aquells aspectes que poden maximitzar la potencialitat del territori per crear empreses de base tecnològica o basades en les tecnologies de la informació i la comunicació. Per aconseguir-ho, fa falta la coordinació de tots els agents clau de la Catalunya central, tant públics com privats.

Davant d'aquest escenari, el Servei de Desenvolupament de l'Ajuntament va encarregar a ECOTEC Research & Consulting l'elaboració d'un Pla d'Actuació pel Foment i Suport a l'Emprenedoria, el PAE, amb una voluntat molt clara:

- Concretar el conjunt d'actuacions que s'han de portar a terme en els propers quatre anys (2008-2011); i
- Promoure la cooperació i la col·laboració entre les diferents institucions i agents públics i privats que poden intervenir en l'execució d'aquest Pla.

Per tal d'assolir aquestes fites, l'equip de treball d'ECOTEC realitzà tota una sèrie de treballs de gabinet i de camp, amb l'intenció de fer una diagnosi exhaustiva de la situació de l'emprenedoria a Manresa i el Bages.

La fase de recerca del projecte va incloure l'anàlisi de dades i estadístiques, entrevistes semi-estructurades, focus grups i una revisió de bones pràctiques nacionals i internacionals. Gràcies a aquesta metodologia de treball, s'han pogut identificar els principals obstacles a superar per a la dinamització i promoció de l'emprenedoria, fent referència als diferents sectors econòmics i a les diferents tipologies d'emprenedors.

❖ **Els resultats de la fase de diagnosi i contextualització es presenten al capítol 2 d'aquest document i a l'Annex 2.**

❖ **El Pla d'Actuació pel Foment i Suport a l'Emprenedoria pròpiament dit, queda recollit als capítols 3, 4, 5 i 6.**

2.0 L'Emprenedoria a Manresa i el Bages. Diagnòstic

Amb la contextualització introductòria del capítol anterior queda palès el potencial que poden tenir Manresa i la demarcació del Bages quant a la creació d'empreses, sobretot de base tecnològica o TIC, en els propers anys.

Per poder elaborar un pla d'acció que guiï les actuacions del conjunt d'actors del territori, però, cal una anàlisi més exhaustiva d'aquestes potencialitats, així com del rol que pot jugar cada agent en aquest procés.

2.1 Diagnòstic

En aquesta secció es presenta un diagnòstic sintètic que fou elaborat per l'equip d'ECOTEC mitjançant treballs de gabinet així com tot un seguit d'entrevistes semiestructurades i dos focus grups (veure versió ampliada del diagnòstic a l'Annex 2). S'hi recullen les opinions dels agents/stakeholders implicats en el procés de foment i suport a l'emprenedoria a Manresa i el Bages, en concret sobre les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats (DAFO) en relació a l'actual situació de l'emprenedoria a la ciutat i a la comarca.

El DAFO consta de tot un seguit d'observacions i reflexions per part dels agents del clúster d'emprenedoria que han estat decisives a l'hora de poder desenvolupar un Pla d'Actuació que sigui el més integrador i consensuat possible. No pretén ser un document completament editat per la difusió a aquest agents, sinó una eina de treball interna a la qual l'Ajuntament sempre es pot referir per definir i executar les accions que es plantegen al PAE. La taula DAFO també ha de poder ser revisada i actualitzada per l'equip encarregat de la gestió directa del Pla d'Actuació.

El diagnòstic s'elaborà de forma triangulada entre l'equip d'Innovació i Emprenedoria del Servei de Desenvolupament de l'Ajuntament de Manresa, els principals actors en el camp d'emprenedoria al territori i l'equip d'ECOTEC. Uns agents clau que ja van ser identificats en el marc de l'estratègia Manresa, Innovació i Coneixement (MIC) com a pedres angulars d'un possible clúster d'emprenedoria a la zona de la Catalunya central. Aquest clúster estaria format per universitats, escoles i centres professionals per una banda, emprenedors, empreses i entitats financeres per un altra i, finalment, per l'administració i les institucions públiques.

L'anàlisi gira al voltant de 3 àmbits principals, tots ells coberts amb els tres grups de stakeholders entrevistats, tant pel que fa a les institucions, com al món acadèmic i l'empresarial (veure Annex 1). Aquests àmbits són els següents:

- Polítiques i iniciatives actuals de foment de l'esperit emprenedor
- Serveis de suport a l'emprenedoria (procediments)
- Seguiment i tutela a l'emprenedor

Al seu torn, l'anàlisi es va reforçar amb dos focus grups, un primer amb tres emprenedors de base tecnològica o TIC i, un segon, amb quatre municipis integrants de la Xarxa de Serveis a l'Emprenedoria del Territori (Xarxa SET)¹. Els resultats de la diagnosi queden recollits a la taula 2.1.

El marc de referència del PAE se centra especialment en els sectors de l'activitat econòmica i en les iniciatives emprenedores que tinguin un component important d'aplicació de coneixement tecnològic especialitzat i de les tecnologies de la informació i comunicació (TIC). Malgrat tot, en l'elaboració d'aquest diagnòstic i en la posterior redacció del Pla, s'han tingut en compte tots els serveis de foment i suport en matèria d'emprenedoria que es presten al territori, i que engloben el suport a l'emprenedoria en altres tipus d'activitats i sectors econòmics més tradicionals. El Pla es concep com una eina que ha de guiar el debat i les actuacions públic-privades pel que fa a l'emprenedoria en sectors productius clau i d'alt valor afegit, però també reflecteix com el conjunt d'actuacions ha de donar cobertura a l'emprenedoria en un sentit ampli.

A aquests efectes es distingeixen 3 tipologies bàsiques d'emprenedor:

- **L'emprenedor de base tecnològica o TIC:** Solen ser emprenedors amb un gran coneixement tècnic, amb recursos financers limitats, però amb una xarxa de contactes mínimament establerta, una idea empresarial força madura i amb alt valor afegit. Saben on aconseguir finançament i el problema sol ser més d'avalis o gestió. Actualment aquesta tipologia d'emprenedor és limitada i, en tot cas, s'escapa dels serveis locals.
- **Un emprenedor de tipus ocupacional:** És l'emprenedor que busca establir-se 'pel seu compte' amb una voluntat clara d'inserció laboral en forma d'empresa unipersonal o amb un potencial de creixement de fins a 2 a 3 tres treballadors com a màxim en el llarg termini. Solen ser activitats econòmiques tradicionals i el

¹ Veure Annex 1.

problema major que té l'emprenedor són els escassos recursos financers i la poca capacitat d'endeutar-se.

- **Un emprenedor de tipus *social*:** Emprenedor sovint amb un perfil de projecte empresarial molt similar al del perfil autoocupacional però que emprèn per resoldre problemes de tipus més personal (majoritàriament atur). El valor afegit del negoci sol ser menor i els problemes per accedir a finançament són encara més agreujats que en el cas de l'emprenedor simplement autoocupacional.

Taula 2.1 Anàlisi DAFO

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | DEBILITATS I AMENACES |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Polítiques i iniciatives de foment de la cultura emprendedora | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problema sociològic de fons que frena l'esperit emprendedor ▪ Perfil tipus d'estudiant universitari FUB/UPC no emprèn ▪ Escassa creació d'empreses de BT o TIC ▪ Teixit empresarial format per PIMEs amb poca voluntat (necessitat?) d'innovar ▪ Polítiques de foment són poques, disperses i no cobreixen tot el cicle educatiu ▪ Inexistència d'una estratègia de màrketing i de comunicació comuna al territori. ▪ Manca de lideratge en foment i simple recull l'actitud emprendedora de la gent de forma passiva o reactiva. ▪ Labors de foment d'emprenedoria de BT o TIC es canalitzades a nivell autonòmic a través dels trampolins tecnològics i del CIDEM ▪ Capitalització de l'atur via INEM, mecanisme més significatiu de foment de l'emprenedoria ▪ Poca col.laboració pública privada i infraestructura insuficient. Massa crítica? ▪ Absència d'incentius a la universitats per generar spin-offs. Poca col.laboració UPC-CTM i poca informació a la Universitat en general ▪ Capacitat limitada de l'administració local per modificar el model curricular. |
| B. Serveis de suport a l'emprenedoria | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicació i dispersió dels serveis de suport a l'emprenedoria a nivell de territori i de ciutat. Falta homogeneïtat i estàndards comuns ▪ Tampoc hi ha lideratge en suport a l'emprenedor. Desinformació general i manca d'una estratègia comuna de comunicació. ▪ Absència de suport local a l'emprenedor de BT o TIC. Serveis a nivell autonòmic però sense lligam al territori (CIDEM, Xarxa de TT). ▪ Escassa col.laboració público-privada (triple hèlix empresa-escola-universitat) ▪ Serveis locals de suport a l'emprenedor només a nivell d'emprenedor autoocupacional o social. ▪ Serveis actuals pequen de caràcter funcional i no estan telematitzats ▪ Suport actual consisteix en l'elaboració íntegra del Pla d'Empresa – Document no operatiu i sobretot emprat només per la capitalització de l'atur i d'escassa incidència sobre les possibilitat de finançament. ▪ No diferenciació de les necessitats per tipus d'emprenedor (la demanda tampoc ho requereix?) ▪ Poca operativitat dels punts PIC ▪ Manca d'incubadora d'empreses ▪ Finançament és crític: capital gènesi, capital concepte, préstecs participatius, fons de capital risc, ampliacions de capital (CEDETI), etc. ▪ Falta mà d'obra qualificada de BT o TIC a la comarca i dificultat per retenir-la. |
| C. Seguiment i tutela de l'emprenedor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguiment i tutela de l'emprenedor que materialitza la seva empresa no s'ofereix a nivell local ▪ Dèficit de canals de tutela i seguiment empresarial a nivell autonòmic |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | FORTALESES i OPORTUNITATS |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Polítiques i iniciatives de foment de la cultura emprendedora | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Bages vist com a tradicionalment empenedor, sobretot amb la transició de la indústria tèxtil a la metall-mecànica ▪ Davant la manca de col·laboració públic-privada cal estratègia holística i supramunicipal de foment (i suport) a l'emprenedoria ▪ Bones iniciatives: idees joves, dones amb idees, tardor empenedora, llibre innovadors ▪ Foment ha de ser integral, necessari als 3 estadis educatius i als inicis de la vida laboral. Concurs d'empenedors ▪ Possibilitat de celebrar una Fira de l'Emprenedor molt ben rebut per tots els agents ▪ Línia de treball foment sobretot actuacions telemàtiques, de forma tripartita amb tots els agents clau del territori. ▪ CTM i UPC com a focus d'intraempenedoria amb la col·laboració de l'empresa privada ▪ Crear base de dades o associació interuniversitària d'ex-alumnes i compartir-les amb el CEDEM i la Xarxa de Trampolins Tecnològics ▪ Dinamitzar segments de població amb bones idees tècniques que no es plantegen innovar o empendre |
| B. Serveis de suport a l'emprenedoria | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posar en marxa servei integral de suport a l'empenedor (suport i foment) ▪ Cal gestionar l'avantatge competitiu en preu del territori (sòl industrial), especialment al voltant del PTC ▪ Viver d'empreses al Palau Firal consensuat de forma públic-privada i focalitzat cap al networking i el mentoratge ▪ Unificació de serveis municipals al territori (estandarditzar i homogeneïtzar). ▪ Garantir accés a préstecs participatius, fons de capital risc, precapital i capital concepte amb uns filtres previs ben definits. ▪ Possibilitat de crear una incubadora d'empreses de BT o TIC al PTC. Definició de bases i continguts ▪ PTC com a banc de proves que possibiliti la generació de spin-offs. |
| C. Seguiment i tutela de l'empenedor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear servei de seguiment i tutela empresarial com a part del servei integral de suport a l'empenedor. ▪ Col·laboracions amb l'empresa privada i els ex-empenedors que hagin passat pel capital risc (mitjançant les entitats financeres) ▪ Seguiment a nivell estratègic (Business Angels, ex-empenedors recents) i tecnològic (CTM, Universitats). ▪ Consell Consultiu o Assessor al viver/incubadora amb tots els agents del clúster d'empenedoria i empresaris significatius ▪ Intentar lligar els guanyadors de premis/concursos d'empenedors d'edicions anteriors (exitosos) per fer el seguiment a d'altres empreses de nova creació. ▪ Revisar expectatives dels socis els primers 3-4 anys de vida de l'empresa (idea del taller matrimonial). |

Font: Elaboració pròpia.

2.2 Anàlisi comparativa (benchmarking)

Amb el diagnòstic descrit a l'apartat anterior i l'Annex 2, i abans d'entrar en la concreció del Pla d'Accions, es sintetitzen aquí tot un seguit d'iniciatives nacionals i internacionals que han informat i il·luminat el ventall de possibilitats i alternatives formulades dins del PAE. Un recull de bones pràctiques que, com el DAFO, ha de servir de referència per la concreció de les polítiques públiques que es desprenen del Pla.

2.2.1 Bones pràctiques nacionals

Taula 2.2 Sèniors Espanyols per la Cooperació Tècnica (SECOT)

| Descripció de la Pràctica | <i>Origen geogràfic: Diversos territoris de l'estat espanyol</i> |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei ▪ Metodologia ▪ Aprenentatge/Networking |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pre-capital concepte i finançament inicial ▪ Models d'incubació ▪ Spin-off/Transferència de tecnologia ▪ Foment empenedoria |
| Resum Breu | <p>Assessorament i tutelatge a start-ups per part d'experts sènior. Associació sense ànim de lucre formada per executius jubilats que ofereixen la seva experiència i coneixements en gestió empresarial.</p> <p>Assessoren a diversos col·lectius i persones que no poden accedir a una assessoria comercial, com són els joves emprenedors, les PIMEs i ONGs amb recursos econòmics escassos.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>Un total d'aproximadament 900 voluntaris que actuen per delegacions de pràcticament totes les CCAA. Des de l'any 1990, SECOT ha assessorat a més de 3.000 PIMEs i empreses de nova creació espanyoles. Tots els socis sènior de SECOT van participar directa o indirectament en el procés d'industrialització espanyola als anys 60.</p> |
| Transferibilitat | <p>Servei difícilment transferible a nivell local (i fins i tot regional) per manca de massa crítica, però possibilitats d'integrar-se dins de la xarxa de forma permanent</p> |

Font: Elaboració pròpia a partir de Regional Innovation in Europe, Journal of the Innovating Regions of Europe.

Taula 2.3 Lumen – Net Mentor

| Descripció de la Pràctica | <i>Origen geogràfic: Dues comarques valencianes de la Ribera del Júcar (Alta i Baixa)</i> |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei ▪ Metodologia ▪ Recomanació de política pública |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Models d'incubació ▪ Foment empenedoria ▪ Cultura innovadora |
| Resum Breu | <p>Net Mentor és una xarxa telemàtica pel seguiment integral de PIMES, amb un sistema estàndard de comunicació per tutelar les PIMES de forma òptima que Permet recopilar i tractar la informació que es va generant.</p> <p>Net-Mentor es va desenvolupar seguint les fases següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anàlisi i disseny de continguts amb el format més 'user-friendly' possible ▪ Desenvolupament de l'aplicació telemàtica pel mentoring de PIMES ▪ Proba i ajustos del programa per tutelar les PIMES de la forma més òptima, recopilar i tractar la informació històrica |
| Resultat/Impacte | <p>Eina disponible a través d'Internet que serveix de suport tant a l'emprenedor per la consolidació de la seva empresa com a d'altres agents implicats en el procés de creació d'empreses.</p> <p>Impacte a tots els potencials empenedors en etapa de seguiment o tutelatge i a totes les PIMES en etapa de pre-consolidació.</p> |
| Transferibilitat | <p>Servei fàcilment transferible a qualsevol organització que dugui a terme labors d'assessorament a empenedors, atesa la seva flexibilitat d'adaptació i la seva accessibilitat per Internet.</p> |

Font: Elaboració pròpia a partir de la publicació 'Buenas Prácticas en Creación de Empresas y Adaptabilidad', Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Taula 2.4 Impuls@

| Descripció de la Pràctica | <i>Origen geogràfic: Principat d'Astúries i quatre comarques rurals de la província de Barcelona</i> |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei ▪ Metodologia ▪ Recomanació de política pública |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foment empenedoria ▪ Cultura innovadora ▪ Pre-capital concepte i finançament inicial |
| Resum Breu | <p>Sistema integral d'assessorament que integra en un programa únic diverses actuacions relacionades amb el procés de creació d'empreses que habitualment es presten de forma dispersa i inconnexa.</p> <p>El projecte es recolza en les Noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació (NTIC), facilitant així l'accés a les zones rurals i a col·lectius desfavorits.</p> <p>El projecte ha posat en marxa amb èxit una metodologia que aprofita les NTIC i que permet l'assessorament tant on-line com presencial o mixt.</p> <p>El sistema permet un seguiment individualitzat dels expedients i la seva explotació estadística. El servei també contempla totes les fases interrelacionades del procés de creació i consolidació d'empreses i pot ser utilitzat per organismes i institucions que actuen en l'àmbit del recolzament i foment a la creació i consolidació d'empreses, ja que és aplicable a iniciatives de diferents territoris, ja siguin de caràcter rural o urbà.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>L'eina dissenyada permet realitzar un servei d'assessorament a la creació i consolidació d'empreses en totes i cadascuna de les seves fases, que són:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sol·licitud d'informació ▪ Registre d'usuari ▪ Taller de generació d'idees ▪ Diagnòstic previ ▪ Pla de viabilitat ▪ Consolidació <p>Adicionalment, a través del portal web, els usuaris poden accedir a informació com ara anàlisis sectorials, ajudes i subvencions, així com realitzar els tràmits facilitats pels serveis de la Finestreta Única Empresarial (FUE).</p> <p>Impacte a tots els potencials empenedors de les demarcacions corresponents.</p> |
| Transferibilitat | <p>El sistema podria ser utilitzat per organismes i institucions en l'àmbit de suport a la creació i consolidació d'empreses, tenint en compte que és aplicable a iniciatives de diferents territoris, tant a zones de caràcter urbà com rural.</p> |

Font: Elaboració pròpia a partir de la publicació 'Buenas Prácticas en Creación de Empresas y Adaptabilidad', Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Taula 2.5 Larvae

| | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Descripció de la Pràctica | <p>Origen geogràfic: Consells comarcals del Pla de l'Estany, el Tarragonès, el Segrià, el Garraf i la Terra Alta, l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès, la Secretaria per la Societat de la Informació, l'UPC, diverses associacions de professionals i el Col·legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya.</p> |
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei ▪ Recomanació de política pública ▪ Aprenentatge/Networking |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foment empenedoria ▪ Cultura innovadora |
| Resum Breu | <p>Associació d'empresaris productors de multimèdia que donen suport a joves que fracassen a la universitat en carreres tècniques, dones, persones amb discapacitats o desafavorides (immigrants). L'objectiu del projecte era promoure opcions alternatives de creació d'empreses a joves que abandonen els estudis universitaris per evitar la seva exclusió social, reduint els desequilibris existents per raó de sexe, fomentant la igualtat en el sector empresarial i facilitar l'adaptabilitat de persones immigrants que volen incorporar-se al món empresarial.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>El conjunt d'activitats que es van desenvolupar en el marc d'aquest projecte inclouen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudi dels col·lectius de beneficiaris (anàlisi de fracàs universitari i captació de beneficiaris) ▪ Desenvolupament d'itineraris formatius ▪ Formació de formadors i dinamitzadors ▪ Creació de centres Larvae empresarial i un servidor ▪ Accions de teleformació i teletreball ▪ Creació de xarxes i fòrums empresarials ▪ Memòria de bones pràctiques <p>L'impacte del projecte és alt.</p> |
| Transferibilitat | <p>Aquest exemple en concret pot ser rellevant si ens atenem al fracàs universitari que afecta les carreres tècniques cursades a l'UPC-ESPSEM de Manresa i al perfil d'emprenedor que actualment s'acull als serveis del CEDEM.</p> |

Font: Elaboració pròpia a partir de la publicació 'Buenas Prácticas en Creación de Empresas y Adaptabilidad', Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

2.2.2 Bones pràctiques internacionals

Taula 2.6 FAME - Find the Appropriate Mentor

| Descripció de la Pràctica | Origen geogràfic: Grècia |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foment emprenedoria |
| Resum Breu | <p>FAME pretén ajudar les 'start ups' i als joves emprenedors ubicats a diversos Parcs Tecnològics d'Europa per tal que es pugin desenvolupar mitjançant l'ajuda d'un mentor. El mentor o tutor sol ser una assessor o un professor de renom i de confiança però no un consultor. Les empreses de nova creació han de tenir com a mínim un any de vida.</p> <p>El programa FAME utilitza la plataforma online del CICOM per tal que els emprenedors puguin fer les corresponents sol·licituds de mentoratge. Les empreses de nova creació es 'casen' amb els tutors que tenen experiència rellevant en el sector i segons la proximitat. Les relacions entre les parts s'estableixen amb un horitzó de llarg termini fins que l'empresa estigui totalment consolidada.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>El servei l'ofereixen i el publiciten en última instància els Parcs Tecnològics, el boca-boca dins de la xarxa SUN&SUP, mitjançant una pàgina web i diversos flyers. La relació contractual manté la confidencialitat de les parts i es dona sempre feedback de forma escrita en tots els estadis del procés.</p> <p>L'impacte que té el programa és ajudar les empreses de nova creació amb els nous reptes que es puguin trobar, desenvolupar-les i ajudar-les a tenir èxit bo i obrint-los portes, incrementar els ràtios de supervivència empresarial, augmentar les oportunitats de negoci així com fomentar el 'networking' a la vegada que els mentors els ofereixen els contactes dins de la indústria.</p> |
| Transferibilitat | <p>La transferibilitat de la iniciativa és alta i es fonamenta en l'existència de bones xarxes de contactes i en un portal online on poder fer les sol·licituds. Es requereixen 5 persones per poder analitzar les sol·licituds i per llavors casar-les amb els mentors adequats.</p> <p>És crític però que es faci un bon '<i>matching</i>' entre el mentors i les empreses de nova creació, i d'aquesta manera es doni una situació de benefici net per ambdues parts, i que es fonamenti en relacions a llarg termini on es va construint la confiança mútua.</p> |
| Finançament | <p>Els recursos financers necessaris són el contractar 5 persones dins el Consell Assessor encarregades de portar a terme el treball d'anàlisi de sol·licituds i de 'casar' aquestes amb els mentors més adequats.</p> |

Font: Manual Paxis per a Polítics i Tècnics en Innovació.

Taula 2.7 Venturefest

| Descripció de la Pràctica | <i>Origen geogràfic: Oxfordshire, Regne Unit</i> |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Foment emprenedoria ▪ Pre-capital concepte i finançament inicial |
| Resum Breu | <p>Venturefest és la Fira Internacional de l'Emprenedor d'Oxfordshire. Inclou tota una sèrie de seminaris, workshops, concursos, speed dating per la recerca de finançament, exposicions i activitats socials i de networking.</p> <p>L'objectiu és facilitar suport i assessorament a les empreses i els emprenedors que volen veure començar o créixer els seus negocis principalment en sectors de base tecnològica o TIC. La Fira la va establir el comtat d'Oxford juntament amb Universitats, empreses i agències de desenvolupament d'Oxford i de les rodalies que van unir forces per donar a les PIMEs assessorament, suport, formació i oportunitats de networking.</p> <p>L'esdeveniment està obert a tothom i atrau a emprenedors, empreses de capital risc, científics i assessors professionals.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>La Fira inclou una exposició i conferències i seminaris que s'estructuren al voltant de 4 sessions principals:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recaptació de fons i finançament: les organitzacions i empreses busquen fons a través de tota la xarxa d'inversors del Regne Unit. ▪ How-to: seminaris que ofereixen assessorament per part d'especialistes sobre aspectes clau del desenvolupament d'un negoci. ▪ Aparador tecnològic: anàlisi d'alguns dels projectes més innovadors en tecnologia portats a terme a la regió per universitats i centres de recerca i de transferència de tecnologies ▪ Esdeveniments especials: ponència per part d'un assessor de renom internacional en matèria d'innovació. <p>L'impacte de la fira a la regió es denota amb l'afluència creixent de públic a l'esdeveniment i el fet que ha començat a traspasar fronteres. Aquest any el concurs de Plans d'empresa el va guanyar Omildon Technologies, una spin-out de la ETH de Zurich.</p> |
| Transferibilitat | <p>La transferibilitat de la pràctica és molt elevada pel que fa la seva implementació. Malgrat tot, en el cas del Venturefest, el seu èxit reflecteix en gran part la gran quantitat d'iniciatives i mesures en matèria d'emprenedoria i innovació de la zona. Cal un bon nombre d'actors que donin suport i assessorament a les start-ups i aconseguir fons de finançament molt al principi.</p> |
| Finançament | <p>El nivell de recursos que es necessita depèn en bona mesura de la situació de la regió (xarxa de contactes, venture capital, capital gènesi, etc)</p> |

Font: Manual Paxis per a polítics i tècnics en innovació.

Taula 2.8 Otaniemi InnoTULI Business Evaluation

| Descripció de la Pràctica | Origen geogràfic: Finlàndia |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipus de Bona Pràctica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eina/Producte/Servei ▪ Metodologia ▪ Aprenentatge/Networking |
| Aspecte Innovador | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Models d'incubació ▪ Pre-capital concepte i finançament inicial ▪ Spin-off/Transferència de tecnologia |
| Resum Breu | <p>Otaniemi InnoTULI Business Evaluation és una eina creada per consorci públic-privat per donar suport als emprenedors durant el procés d'incubació. La descoberta i l'avaluació de les idees de negoci ajuden a la comercialització posterior de la investigació i les innovacions. El procés InnoTULI inclou la possibilitat d'acollir-se a subvencions públiques pel desenvolupament d'idees de negoci als estadis més inicials del finançament.</p> <p>L'objectiu principal d'InnoTULI és l'explotació comercial de resultats de recerca mitjançant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descobrir i avaluar idees potencials de negoci, innovacions basades en la recerca i nous conceptes de negoci; ▪ Avaluar el potencial del concepte de negoci i de la possibilitat que els projectes TULI arribin al següent estadi del model d'incubació. ▪ Desenvolupar i ajudar a trobar les accions més adequades per la comercialització dels projectes. El consorci de cooperació InnoTULI és un partenariat públic-privat. Els principals actors de la regió de Hèlsinki són: Technopolis Ventures, el Parc Tecnològic d'Otaniemi com a coordinadors del projecte, subvencionat per l'Agència Finlandesa de Tecnologia (TEKES) i, com a fonts principals es destaquen la Universitat Tecnològica de Hèlsinki (TKK) i el Centre de Recerca Tecnològica de Finlàndia (VTT) <p>Els segments de població objectiu que es busquen són investigadors, innovadors, empreses de nova creació i spin-offs.</p> |
| Resultat/Impacte | <p>Fins ara, es registren al voltant de 160 idees per any, 80 idees són avaluades i 25 empreses van ser creades al 2004.</p> |
| Transferibilitat | <p>La transferibilitat és mitjana-alta. Les eines d'avaluació són fàcils de copiar i transferir, però la metodologia i el sistema de networking requereix una anàlisi exhaustiva i implementació de les estructures a tots els nivells de govern implicats.</p> <p>L'èxit i la qualitat de l'operació depèn en gran mesura de què es disposi d'un equip amb experiència i de gent amb habilitat per fer networking.</p> <p>Per construir el 'pont' entre la xarxa d'inversors i l'equip de treball o consell d'administració cal un concepte molt clar i definit del que es vol aconseguir, l'habilitat perquè</p> |

| Descripció de la Pràctica | <i>Origen geogràfic: Finlàndia</i> |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>l'equip de la xarxa d'inversors sàpiga donar l'ajuda i l'assessorament adequat al potencial emprenedor, fer el matching òptim entre tecnologia punta i possibilitats de negoci, avaluar objectiva i independentment els projectes i trobar els mentors més adequats per a cada projecte.</p> |
| <p>Finançament</p> | <p>Els recursos per portar a terme una col.laboració públicoprivada això són mitjans-alts ja que l'eina s'ha d'utilitzar en l'avaluació de negocis sempre amb l'ajuda d'un grup d'experts i una xarxa potent de contactes.</p> <p>Cal un equip de treball amb un project manager i persones de contacte a les universitats, centre de recerca i de transferència de tecnologia i a les institucions públiques i privades.</p> <p>El finançament màxim al nivell de potencial idea de negoci (estadi inicial) és de 10.000 EUR per cas.</p> |

Font: Manual Paxis per a polítics i tècnics en innovació.

3.0 La Missió i els Objectius Estratègics del Pla

3.1 La missió

La missió d'aquest Pla d'Accions per l'Emprenedoria (PAE) és simple i concisa: presentar un marc de referència per a l'actuació consensuada en matèria de foment i suport de l'emprenedoria al territori.

El PAE ha de permetre disposar d'una fulla de ruta que identifiqui les actuacions específiques que ha de desenvolupar cada agent, amb un calendari acotat per a dur-les a terme. El Pla ha de convertir-se en la guia que han de seguir els agents assenyalats pel disseny de polítiques i activitats dins el clúster d'emprenedoria en els pròxims anys.

En última instància, la concreció de totes i cadascuna de les actuacions que s'hi proposen haurien de situar a Manresa i el territori de la Catalunya central en una posició avançada a Catalunya i Europa en matèria de foment i suport a l'emprenedoria, especialment de base tecnològica o TIC, que en millori la seva competitivitat i la productivitat de les activitats econòmiques que s'hi desenvolupen.

3.2 Els objectius

El PAE estableix un conjunt d'objectius estratègics molt concrets que són els següents:

- 1. Fomentar i sensibilitzar la cultura emprenedora i la creació d'empreses, especialment de base tecnològica o TIC incrementant els projectes conjunts entre universitats, centres de recerca i empreses i la transferència de tecnologia i coneixement.**
- 2. Proporcionar un servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor.**
- 3. Garantir un accés al finançament amb què les empreses de nova creació puguin afrontar els riscos que comporta la innovació en noves tecnologies o TIC i preparar-se per la competitivitat en mercats globals.**
- 4. Fomentar l'associacionisme i la cooperació entre emprenedors i la comunitat d'inversors privats.**

Si aquests objectius s'acompleixen amb els períodes de temps estimats, s'haurà realitzat la missió definida més amunt i el PAE haurà estat un document realment eficaç. Al seu torn, si això és així, també s'haurà fet un pas endavant per 'sacsejar' el territori i convertir-lo en un referent en empremadoria en els sectors econòmics de base tecnològica o de les tecnologies de la informació i la comunicació.

El Pla d'Accions va dirigit principalment a tots aquells agents que han de jugar un paper clau en aquest procés de foment i suport al teixit empremador de la ciutat de Manresa i de la comarca del Bages en general. És en aquest sentit que el Pla engloba representants de tots els àmbits d'acord amb el model de la triple hèlix¹: començant per les institucions (Ajuntaments, XarxaSET, CEDEM, CIDEM) passant per l'àmbit acadèmic (escoles, CTM, FUB, UPC) i acabant amb l'àmbit empremadorial (empreses de nova creació, potencials empremadors, empremaris consolidats, Cambra de Comerç, PIMEC, Patronal del Metall, Caixa de Manresa, PTB, DEIM i CIP Microsoft).

¹ Veure Annex 1.

4.0 Estructura del Pla. Actuacions i Instruments

El Pla d'Accions s'estructura al voltant de **4 conjunts actuacions prioritàries** que responen als objectius principals del Pla, i que són:

- Foment i sensibilització de la cultura emprenedora
- Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor
- Accés al finançament (acció a part però integrada dins l'assessorament)
- Foment de l'associacionisme i la cooperació

Al seu torn, el Pla inclou tota un sèrie **d'actuacions amb caràcter transversal**.

Es proposa que el PAE sigui la suma d'accions dels agents responsables de l'emprenedoria, i que es faci de forma conjunta amb tots ells, assignant i proposant noves accions que actualment no es desenvolupen i que són recomanables. Cada acció té un sol responsable, tot i que pot tenir diversos agents implicats per tal d'assolir-la.

El conjunt d'actuacions es descriuen ordenadament als apartats 4.1 i 4.2 d'aquest capítol. Per tal de sintetitzar la bateria d'activitats que es plantegen, l'apartat 4.3 detalla els diversos **instruments** necessaris per portar-les a terme. Aquests instruments van íntimament lligats als agents responsables de liderar i d'assolir les diverses fites que marquen les accions proposades.

4.1 Actuacions prioritàries

4.1.1 Foment i sensibilització de l'esperit empresarial

Un total de deu accions es proposen per tal d'acomplir aquest objectiu.

Taula 4.1 Objectiu 1: Foment i sensibilització de la cultura emprenedora

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.1 Foment de la cultura emprenedora a l'educació infantil i primària | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i escoles de primària | <p>Engegar un programa tipus <i>Una empresa a la meva escola</i> per posar en contacte els nens i nenes amb una matèria d'aprenentatge sobre els hàbits del comportament emprenedor i alguns coneixements bàsics de l'empresa.</p> <p>Formació progressiva de professors. Implantació gradual als diversos centres escolars del territori (veure acció 1.6)</p> | |
| 1.2 Foment de la cultura emprenedora a l'educació secundària obligatòria | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i centres d'educació secundària | <p>Desenvolupar un Programa tipus <i>Empresa Jove</i> destinat a alumnes d'ESO que reforci continguts i l'aprenentatge lograt amb el projecte desenvolupat a l'educació infantil i primària. Posar en contacte els joves amb el que significa ser emprenedor tant a través de continguts teòrics com pràctics</p> <p>Possibilitat de cursar l'assignatura amb caràcter optatiu</p> <p>Formació progressiva de professors. Implantació gradual als diversos centres escolars del territori (veure acció 1.6)</p> | |
| 1.3 Foment de la cultura emprenedora al batxillerat, cicles formatius i formació ocupacional | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i centres de batxillerat i de formació professional | <p>Programa <i>Taller d'Empresaris</i> destinat a alumnes de Batxillerat, cicles formatius i que també es desenvolupi en formació professional que millori la cultura emprenedora de l'alumnat aprofitant el seu últim curs d'estància als centres educatius</p> <p>Aconseguir que cap alumne a</p> | |

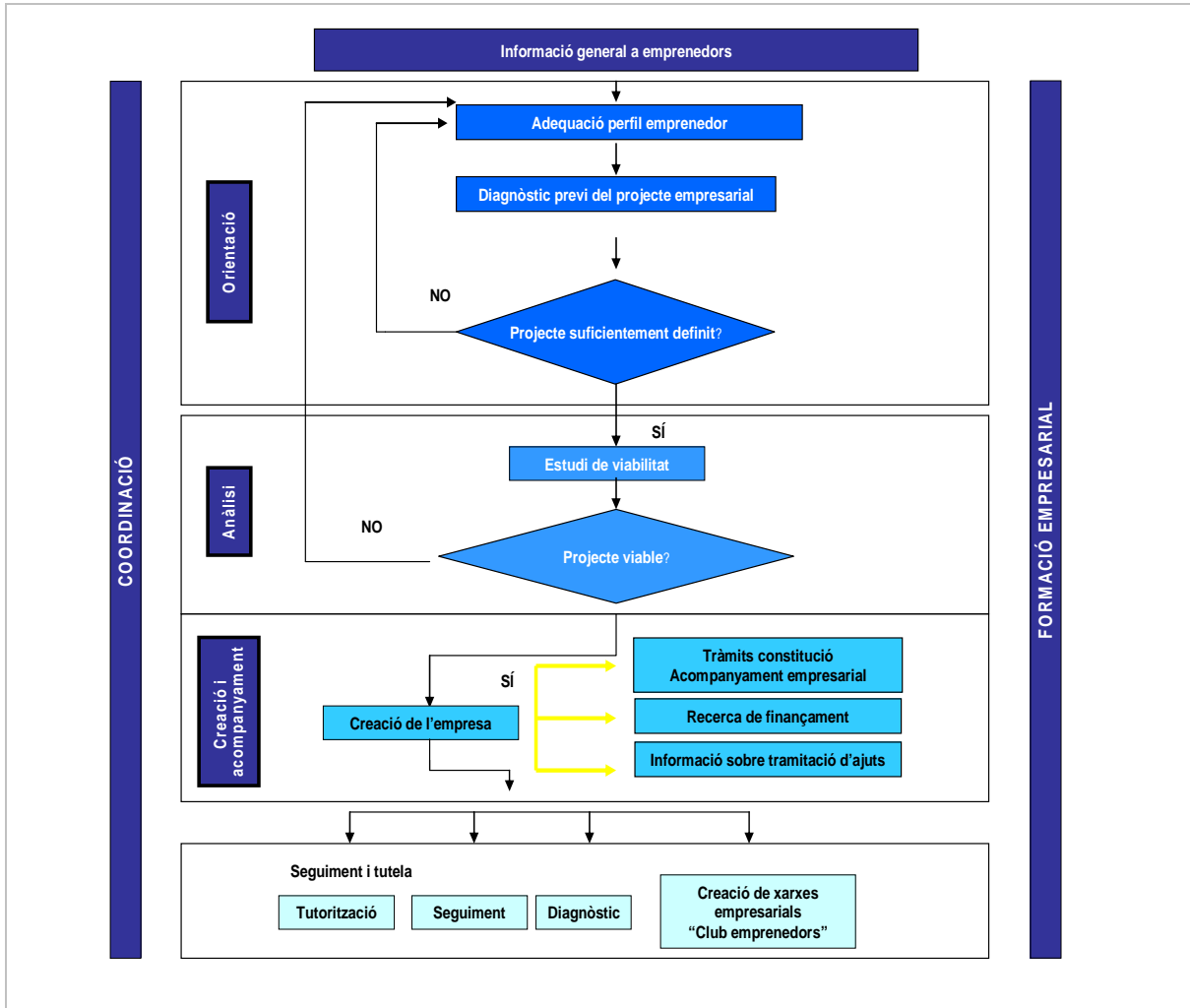
| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | | | <p>aquest nivell educatiu abandoni el seu centre sense haver assistit a una xerrada on es parli de la cultura emprenedora en general i de l'empresa en particular.</p> <p>Formació progressiva de professors. Implantació gradual als diversos centres escolars del territori (veure acció 1.6)</p> | |
| 1.4 Cicles formatius per col·lectius de treballadors específics | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i centres de cicles formatius | Programa de <i>Creació i Gestió de Microempreses</i> destinat especialment a dones i col·lectius amb dificultats d'inserció (situació d'atur o risc d'exclusió social). El curs ha de reproduir contextos i situacions que condueixin a la generació d'una microempresa educativa mitjançant el desenvolupament de competències emprenedores i habilitats directives. | |
| 1.5 Foment de la cultura emprenedora a la Universitat | FUB i UPC | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, FUB i UPC | <p>Programa <i>Universitat</i> destinat a afavorir la creació d'empreses a l'àmbit universitari mitjançant la motivació, la generació d'idees i el suport econòmic a l'estudi de viabilitat de projectes empresarials.</p> <p>L'oferta formativa ha d'incloure cursos anuals sobre els diferents àmbits funcionals de l'empresa.</p> <p>Celebrar una <i>Jornada Anual</i> sobre emprenedoria conjunta FUB-UPC-escoles professionals amb empresaris de renom com a ponents, on també s'hi convidin empresaris consolidats per fomentar l'intraemprenedoria.</p> | |
| 1.6 Cursos per a professorat | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i professorat | Cursos de formació del professorat de primària, secundària i cicles formatius. | |

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.7 Grups de Treball | CEDEM | CEDEM, Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori i professorat | Grups de treball constituïts per tècnics del CEDEM i professorat de primària, secundària i cicles formatius. Reunions periòdiques on es revisen i es valora la posada en pràctica, generalment a l'aula, dels materials elaborats. | |
| 1.8 Foment de la cultura emprenedora a 'casa' | Ajuntament de Manresa | CEDEM, Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori | Establir un espai propici per l'intercanvi d'experiències, on es modifiquen les actituds i els comportaments erronis de l'autoocupació i on es presenten, a pares i mares, raons lògiques a la seva preocupació sobre el futur laboral dels seus fills i se'ls ofereix les eines per afrontar-les. | |
| 1.9 Concurs d'Emprenedors | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, Cambra de Comerç, municipis del territori | Establir amb caràcter anual un Concurs d'Emprenedors amb dotació econòmica per al premi guanyador i buscant complementarietats amb els premis que organitza la fundació Caixa de Manresa | |
| 1.10 Fira de l'Emprenedor | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, municipis del territori, CIDEM, CTM, FUB, UPC, Cambra de Comerç, PTB, Caixa Manresa, PIMEC i Patronal del Metall, ex-emprenedors de BT o TIC. | Situat Manresa i la Catalunya central com a un referent en matèria d'emprenedoria al voltant del Parc Central. Celebració d'una Fira Anual de l'Emprenedor | |

4.1.2 Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor

L'objectiu últim del conjunt d'actuacions que aquí es presenten és el de prestar un servei supramunicipal de suport integral a l'emprenedoria per als tres tipus d'emprenedor identificats. Aquest servei ha d'oferir el suport i l'assessorament en el conjunt d'activitats que descriu la Figura 4.1.

Figura 4.1 Esquema de servei integral de foment i suport



Font: Elaboració pròpia

A part del conjunt de serveis i actuacions en matèria de suport a l'emprenedor que ja desenvolupa l'Ajuntament de Manresa, un total de quatre accions es proposen per aconseguir aquest objectiu.

Taula 4.2 Objectiu 2: Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.1 Posada en marxa d'un Servei Integral de Suport a l'Emprenedor | Ajuntament de Manresa, CEDEM | Ajuntament de Manresa, municipis del territori, CEDEM, Cambra de Comerç, CTM, FUB i UPC | <p>Passar a oferir un servei integral de suport a l'emprenedor. El servei ha de cobrir, tant les accions de foment i formació que apareixen a 1.1-1.8, com els serveis integrals típics d'assessorament al potencial emprenedor: orientació, anàlisi, creació, acompanyament i seguiment i tutela. Adaptació del servei per tipologia d'emprenedor.</p> <p>Com a part del servei, oferir un paquet d'eines telemàtiques i assessorament on-line juntament amb l'assessorament presencial: Pla d'Empresa online (POL) i itineraris d'innovació. Aglutinar altres eines telemàtiques ja desenvolupades (e-LAB). Agilitar, així, el procés legal i administratiu per la creació d'empreses.</p> <p>Rebre l'homologació/capacitació per part del CIDEM per tal que, des del CEDEM, es puguin prestar serveis d'assessorament en capital gènesi i capital concepte, i per redirigir emprenedors a la xarxa de trampolins tecnològics. Assessorament a l'emprenedor de BT o TIC via coordinació directa amb els trampolins tecnològics.</p> | |
| 2.2 Creació d'un viver d'empreses al Palau Firal | Ajuntament de Manresa, CEDEM | Ajuntament de Manresa, municipis del territori, CEDEM, Cambra de Comerç, CTM, FUB i UPC | <p>Ubicar un viver d'empreses al Palau Firal vinculat al servei integral proposat a 2.1.</p> <p>Èmfasi en el seguiment, tutela i suport a la consolidació d'empreses com a part de 2.1, mitjançant:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creació d'un Consell Consultiu format per empresaris significatius que s'encarregui de la valoració estratègica i tècnica de | |

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | | | <p>projectes com a últim filtre en la criba de les empreses de nova creació que s'han d'ubicar al viver.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar i fer el 'matching' d'emprenedors amb els mentors/tutors adequats i supervisar-ne el seguiment i la tutela que es presta als emprenedors | |
| <p>2.3 Possible creació d'una incubadora de base tecnològica o TIC</p> | <p>PTB</p> | <p>PTB (Parc Tecnològic Central), Ajuntament de Manresa, municipis del territori, CEDEM, Cambra de Comerç, Caixa de Manresa, CTM, UPC i FUB.</p> | <p>Amb la consecució de les obres del Parc Tecnològic Central, hi ha la possibilitat de posar en funcionament una incubadora de BT i/o TIC al Parc, que podria passar a formar part del servei integral de suport a l'emprenedor de BT o amb alt potencial d'innovació.</p> <p>Possible establiment al PTC dels serveis de suport a l'emprenedor específicament de BT o TIC per qüestions de proximitat al model d'incubació.</p> | |
| <p>2.4 Finestreta única de serveis de suport a l'emprenedor</p> | <p>Ajuntament de Manresa</p> | <p>Agents clau del clúster d'emprenedoria</p> | <p>Iniciar la reflexió i les accions oportunes per tal de poder facilitar i agilitzar els tràmits per a una finestreta única.</p> <p>L'objectiu és que 2.1-2.3 es prestin mitjançant un únic punt de contacte i que pugui aglutinar tots els serveis de suport a l'emprenedoria del territori.</p> | |

4.1.3 Accés al finançament

Aquestes dues accions es presenten a part com a necessàries per assolir l'objectiu 3 d'accés a finançament, però a la pràctica formen part del servei integral d'assessorament a l'emprenedor.

Taula 4.3 Objectiu 3: Accés al finançament

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 3.1 Formació a emprenedors en la recerca i negociació de finançament | Ajuntament de Manresa, CEDEM | Ajuntament de Manresa, FUB, CEDEM i entitats financeres. | Ofertar un curs de formació a potencials emprenedors sobre recerca i negociació de finançament. Aquesta acció ha de formar part del corresponent servei integral proposat dins l'objectiu 2. | |
| 3.2 Definir línies de crèdit i de finançament per les empreses de nova creació | Caixa Manresa i altres entitats financeres | Ajuntament de Manresa, CEDEM, PTB, entitats financeres i Cambra de Comerç | <p>Disposar d'una oferta de finançament amb les diferents entitats financeres.</p> <p>Assolir convenis amb almenys dues entitats financeres per tal de garantir el finançament via fons de capital risc (amb opció de participació accionarial) a les empreses de nova creació amb un alt component innovador, de BT o TIC, que s'instal·lin al viver del Palau Firal i posteriorment a la possible incubadora del Parc Central.</p> | |

4.1.4 Foment de l'associacionisme i la cooperació

Tres actuacions directes es plantegen en matèria de foment de l'associacionisme i la cooperació. De totes maneres, les accions 2.2 i 2.3 contribuiran de forma indirecta a dinamitzar l'associacionisme i la cooperació.

Taula 4.4 Objectiu 4: Foment de l'associacionisme i la cooperació

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 4.1 Cooperació inter-municipal | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa i municipis del territori | Millorar la coordinació de les AAPP que treballen al territori en matèria d'emprenedoria | |
| 4.2 Cooperació dels agents del clúster d'emprenedoria | Ajuntament de Manresa | Agents clau del clúster d'emprenedoria | Millorar la cooperació entre tots els agents clau que integren la triple hèlix del clúster d'emprenedoria del territori i que estan vinculats a l'elaboració del PAE i a la creació d'empreses. | |
| 4.3 Club de l'emprenedor | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, municipis del territori, PTB, Cambra de Comerç | Llançament del Club de l'Emprenedor de la Catalunya central coincidint amb la celebració de la primera Fira de l'Emprenedor de la Catalunya central i la creació del viver d'empreses al Palau Firal i la possible creació de la Incubadora de BT o TIC al Parc Tecnològic. | |

4.2 Actuacions transversals

Amb caràcter transversal a les polítiques de foment i suport a l'emprenedoria, s'estableixen fins a sis accions relacionades amb la comunicació interna i externa del PAE que han de fer-ne una eina de treball útil i, el més important, creïble i viable davant de tots els actors que s'han implicat en el seu procés d'elaboració.

Taula 4.5 Accions transversals

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 5.1 Validació del Pla d'Actuació pel Foment i Suport de l'Emprenedoria (PAE) | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa, CEDEM, Cambra de Comerç, Caixa de Manresa, CTM, FUB, UPC, PTB, PIMEC i Patronal del Metall. | Celebrar una taula rodona amb els agents del clúster d'emprenedoria del territori per validar i consensuar el Pla d'Actuació com a pas previ a la seva difusió pública. | 29 gener 2008 |
| 5.2 Jornada de presentació del PAE | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa i municipis del territori, Cambra de Comerç, Caixa de Manresa, CTM, FUB, UPC, PTB, PIMEC i Patronal del Metall i ex-emprenedors i potencials emprenedors del territori. | Celebrar una jornada tipus 'workshop' on es presenta públicament el PAE, juntament amb ponències d'emprenedors de BT o TIC de la comarca i amb exposició de polítiques similars a d'altres regions capdavanteres europees. Engrescar i dinamitzar els actors del clúster d'emprenedoria del territori i establir un calendari de reunions futures per les actuacions que requereixen acció immediata. | 14 febrer 2008 |
| 5.3 Estratègia de Comunicació i Pla de Màrketig Directe al voltant dels Serveis d'Emprenedoria del Territori | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa i municipis del territori, CIDEM, CTM, FUB, UPC, Cambra de Comerç, PTB. | Editar el PAE en format compacte i fer un comunicat de premsa local i regional. Elaborar una Estratègia de Comunicació inicial com a part d'un Pla de Màrketig Directe per difondre els serveis de foment i suport a l'emprenedoria del territori. El Pla de Màrketig ha d'anar enfocat a crear una imatge de marca de Manresa com a <i>Ciutat Emprenedora</i> | |

| ACCIÓ PROPOSADA | AGENT PROPOSAT COM A RESPONSABLE DE LIDERAR L'ACCIÓ | AGENT PROPOSATS COM A RESPONSABLE D'ASSOLIR L'ACCIÓ | TARGETS | DATA ESTIMADA |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 5.4 Elaborar una Estratègia Local de Desenvolupament de l'Emprenedoria | Ajuntament de Manresa | Ajuntament de Manresa i municipis del territori, Cambra de Comerç, Caixa de Manresa, CTM, FUB, UPC, PTB, PIMEC i Patronal del Metall i ex-emprenedors i potencials emprenedors del territori. | <p>Elaborar un pressupost detallat amb l'objectiu de dotar dels recursos necessaris les diferents actuacions presentades.</p> <p>Preparar anualment una Estratègia Local (supramunicipal) de Desenvolupament de l'Emprenedoria al Territori que defineixi amb concreció com anar assolint totes les fites del PAE així com el seu control i seguiment. Acció 5.3 passa a integrar-se dins d'aquesta Estratègia.</p> <p>Dissenyar una bateria d'indicadors de seguiment sintètics (en base a l'informe Suriñach¹) per l'avaluació continuada de la rellevància, eficiència i efectivitat del PAE i del seu pressupost en el temps.</p> | |
| 5.5 Reunions Grup de Treball PAE | Ajuntament de Manresa i municipis del territori | Ajuntament de Manresa i municipis del territori | Celebrar reunions periòdiques un cop cada dos mesos | |
| 5.6 Avaluació del PAE | Ajuntament de Manresa | Agents clau del clúster d'emprenedoria del territori | Un cop concloses, avaluar independent i objectivament el conjunt d'actuacions que pretén desenvolupar el PAE segons els criteris típics de pertinència, eficiència, efectivitat, resultats i impacte. | |

¹ Sistema d'indicadors estratègics de seguiment municipal: Indicadors de dinamisme empresarial pels municipis de la Xarxa.

4.3 Instruments

Per la consecució dels quatre objectius prioritaris del PAE, així com de les seves actuacions transversals, es disposarà dels següents instruments.

4.3.1 Instruments Objectiu 1 – Foment i sensibilització de la cultura emprenedora

- **Campanyes de comunicació i difusió**
- **Educació primària: Programa *Una empresa a la meva escola***
- **Educació secundària: Programa *Empresa Jove*, Concursos d'Emprenedors (*Idees Joves* i un nou concurs), *Taller d'Empresaris*, Programa de *Creació i Gestió de Microempreses***
- **Educació terciària: Programa *Universitat*, *Jornada Anual* sobre emprenedoria**
- **Cursos de formació al professorat i Grups de Treball**
- **Fira de l'Emprenedor**

4.3.2 Instruments Objectiu 2 – Servei integral d'assessorament i acompanyament a l'emprenedor

- **Servei integral de suport a l'emprenedor**
- **Punt PIC Bages**
- **CEDEM homologat i capacitat com a centre adscrit al CIDEM**
- **Línia d'ajuts per a projectes gènesi (precapital i capital concepte)**
- **Xarxa de trampolins tecnològics**
- **Viver d'empreses al Palau Firal**
- **Incubadora de BT o TIC al Parc Tecnològic Central**
- **Xarxa de vivers d'empresa**
- **Comunitat d'inversors privats (Business Angels, IESE, SECOT)**

- **Consell Consultiu del viver d'empreses**
- **Campanyes de comunicació i difusió**

4.3.3 Instruments Objectiu 3 – Accés al finançament

- **Convenis amb entitats financeres**
- **Fons de capital risc**
- **Xarxa d'inversors privats**
- **AVALIS de Catalunya**
- **Préstecs participatius**

4.3.4 Instruments Objectiu 4 – Foment de l'associacionisme i la cooperació

- **Club de l'Emprenedor de la Catalunya central**

4.3.5 Instruments Accions Transversals

- **Taula rodona per la validació del Pla d'Accions per l'Emprenedoria (PAE)**
- **Jornada de presentació del PAE (*workshop*)**
- **Estratègia de Comunicació i Pla de Màrketng Directe**
- **Estratègia Local de Desenvolupament de l'Emprenedoria**
- **Reunions del Grup de Treball PAE**
- **Avaluació final del PAE**

5.0 El Marc Institucional i la Gestió del Pla

Per aconseguir els objectius del PAE, és imprescindible garantir una bona gestió dels procediments que s'hi defineixen i dels recursos que s'hi acabin destinant. L'element fonamental per garantir la bona gestió, a banda dels processos d'avaluació que es presenten al capítol 6, és establir els mecanismes adequats de coordinació entre els diferents actors clau del territori amb competències en matèria d'emprenedoria i, alhora, amb les institucions autonòmiques, nacionals i europees que siguin rellevants.

En conseqüència, hi ha diversos àmbits de coordinació els quals són:

- Les relacions intermunicipals entre les AAPP del territori;
- La coordinació amb la Cambra de Comerç i la resta d'agents tant públics com privats, les universitats i el CTM; i amb
- El CIDEM i els trampolins tecnològics.

En el primer àmbit, amb l'objectiu d'assolir una coordinació eficaç en la gestió i l'execució del Pla, és necessari establir un **Grup Tècnic de Treball**, horitzontal, integrat pels responsables en emprenedoria de l'Ajuntament de Manresa i d'altres municipis del territori. L'objectiu és assegurar la comunicació, integració i coordinació entre els diversos professionals dels municipis, així com la unificació i homogeneïtzació dels serveis de foment i suport a l'emprenedoria que s'ofereixen a cada fase d'execució del PAE.

El segon àmbit és la coordinació amb els diferents agents, tant públics com privats, del clúster d'emprenedoria de la Catalunya central. En aquest sentit, l'elaboració del PAE de manera consensuada, responent a les inquietuds de la societat bagenca i dels agents econòmics i socials en matèria d'emprenedoria és el primer pas per assolir la col.laboració de la triple hèlix en matèria d'emprenedoria a la comarca.

En un tercer àmbit, el Grup Tècnic de Treball serà l'encarregat de coordinar-se amb el CIDEM i els trampolins tecnològics per, així, convertir el Punt PIC Bages en el veritable pont de comunicació entre els nivells de govern municipal i autonòmic, sobretot en el camp de l'emprenedoria de BT i TIC.

El marc institucional i la gestió del PAE quedaria definit i recollit amb les accions assenyalades al punt 4.1.4 i amb les accions transversals.

6.0 El Seguiment i l'Avaluació del Pla

Per garantir una bona aplicació del Pla d'Accions per l'Emprenedoria, és necessari establir els sistemes adequats de seguiment i avaluació de les accions previstes i del conjunt del Pla. L'objectiu de l'avaluació del Pla rau en aconseguir una millora de les polítiques d'emprenedoria a Manresa i la comarca del Bages amb un control sistemàtic, independent (objectiu) i professionalitzat a partir d'indicadors que permetin determinar si els recursos públics per al foment i el suport a la creació d'empreses s'empren per complir els objectius específics establerts en el Pla en totes les seves diverses actuacions.

Els esforços invertits en la producció i explotació de polítiques de suport i de foment a l'emprenedoria han de servir per a les necessitats i els interessos de la societat i revertir efectivament i eficaçment en aquesta. Així, avaluant el Pla es podrà valorar el progrés d'aquestes polítiques, reconduir-les o corregir els aspectes que s'hagin mostrat millorables o no eficients d'acord amb les necessitats del territori.

El seguiment del Pla ha de ser responsabilitat de tots els agents que han participat en la seva elaboració i futura execució, als quals cal fer partícips i garants de les diverses actuacions que en ell s'hi proposen. El seguiment diari òbviament caurà en mans del Grup de Treball. Caldrà dissenyar una bateria d'indicadors sintètics de seguiment que en permetin determinar la rellevància, l'eficiència i l'efectivitat dels recursos que a ell s'hi destinin d'una manera continuada.

Un cop concloues les activitats que apareixen al Pla, es portarà a terme una avaluació final per determinar els resultats assolits així com els efectes i les repercussions que s'han produït. Aquesta avaluació inclourà l'anàlisi dels efectes quantitatius i qualitatius sobre els receptors directes de les accions, en especial els emprenedors de base tecnològica o TIC, i sobre el caràcter addicional de la activitat econòmica generada amb la creació d'empreses d'alt valor afegit. També s'adreçaran els efectes sobre altres agents derivats de la possible existència d'economies externes i les conseqüències globals sobre el conjunt de l'economia.

L'avaluació final és fonamental per determinar els possibles beneficis de la política, per aprendre de l'experiència o fins i tot, si s'escau, per centrar la competitivitat del territori en altres camps alternatius. Per portar a terme aquesta avaluació és necessari disposar d'informació abundant i que l'avaluació, com el Pla, siguin una part integrant de la política en matèria d'emprenedoria al territori.

Annex 1: Agents entrevistats

Els actors que varen participar durant la fase d'entrevistes semi-estructurades i els focus grups són els següents:

Taula 6.1 Clúster d'emprenedoria del territori

| Àmbit | Actor clau | Individu |
|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Institucions | Ajuntament de Manresa | Alain Jordà, Regidor d'Economia, Innovació, Empresa i Universitats Pere Massegú, Cap del Servei de Desenvolupament Gemma Lozano, Tècnica d'Innovació |
| | CEDEM | Gemma Lozano, Tècnica d'Innovació Anna Gasulla, Tècnica de Programes Jacint Serriols, Tècnic de Promoció Econòmica |
| | XarxaSET | Anna Gasulla (Manresa), Rosa Guerrero (Moianès), Joan Rubiralta (ConSORCI del Bages Sud) |
| | CIDEM | Teresa Navarro, Responsable d'Emprenedoria |
| Acadèmic | UPC – EPSEM | Juan Jorge, Director |
| | FUB | Valentí Martínez, Director |
| | CTM | José Manuel Prado, Director |
| Empresarial | Caixa Manresa | Adolf Todó, Director General |
| | PTB (PTC) | Xavier Furió, Conseller Delegat |
| | Cambrà de Comerç de Manresa | Manel Rossell, President |
| | PIMEC | Vicenç Mauri, President |
| | Patronal del Metall | Joan Sarri, President |
| | Emprenedors de Base Tecnològica o TIC | Jordi Torras, U Play Studios Òscar Vila, Ester Ars, On-Laser Josep Alberti, Comercial PIME |

| Àmbit | Actor clau | Individu |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empresarial (cont.) | Emprenedors de perfil autoocupacional i/o social | Carme Estrada, Interiorisme Rut Vilanova, Mundoabuelo Sandra València, Restaurant Argentí Àngels Rubio, Orange |
| | DEIM | Esther Miret, Responsable |

Annex One: Anàlisi DAFO

Taula 6.2 Anàlisi DAFO

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| <p>A. Polítiques i iniciatives de foment de l'esperit empresarial</p> | <p>Percepció de l'emprenedoria Bona percepció de l'esperit emprenedor i de l'emprenedoria en general al Bages per una part dels agents (Cambra de Comerç, CIDEM,CTM). Es veu Manresa com una ciutat amb clars signes d'esperit emprenedor, sobretot amb la transició de la indústria tèxtil a la metall-mecànica. Des del nivell autonòmic (CIDEM) es veu la ciutat amb un bon nombre d'iniciatives emprenedores: des del programa Innov@ on es van intentar endegar col·laboracions bilaterals FUB/EPSEM per fer plans empresa creuats; passant pel CEDEM que es considera que dedica més recursos proporcionalment que d'altres ajuntaments al foment de l'emprenedoria (concurs Idees Joves, viver de Callús al voltant de la connectivitat a Internet, etc); i acabant amb el Premi Emprenedors de Caixa Manresa (primer concurs entès com a obra social). L'experiència de Caixa Manresa ha estat molt positiva i els guanyadors del premis de les dues edicions han trobat finançament per tirar endavant els seus projectes empresarials.</p> <p>Evidència empírica Altres agents es mostren crítics amb el potencial emprenedor de Manresa i comarca per a generar noves empreses, sobretot de base tecnològica o TIC (FUB, Caixa de Manresa). Es veu la manca d'emprenedors com una realitat. En efecte qualsevol percepció de tipus qualitatiu s'ha de contrastar amb la memòria d'activitats que anualment presenta el CEDEM, que en el darrer exercici va assessorar un total de 200 idees empresarials. D'aquests 200 emprenedors, en van néixer unes 46 empreses però més del 80% d'empreses que es van materialitzar eren en els sectors de comerç al detall o serveis amb un baix valor afegit.</p> <p>Es detecta un cert cansament dels actors per l'intent de vincular empresa-universitat. Una vinculació que potser no té cabuda a la nostra societat (només ho fan algun tipus d'empreses i algun tipus</p> | <p>Col·laboració público-privada El sector privat és del parer que el foment de l'emprenedoria no es pot fer aïlladament, el vincle amb l'empresariat s'ha d'establir d'entrada i les institucions i l'administració han de venir després. Un bon exemple n'és la societat mixta Projectes Territorials del Bages (PTB), en efecte l'entitat responsable d'endegar, gestionar i explotar el Parc Tecnològic de la Catalunya Central (PTC), el primer Parc Tecnològic de l'estat que es regeix per un model público-privat amb objectius socials.</p> <p>Existeixen nombroses oportunitats de col·laboració al voltant del futur Parc que han de possibilitar una estratègia de foment (i suport) de l'emprenedoria, especialment de base tecnològica i TIC, entre tots els agents. L'estratègia ha de ser holística i integrada bo i aprofitant el marc del PTC. Caixa Manresa, per exemple, ja té previst donar continuïtat al premi emprenedors i intentant vincular-los al PTC un cop aquest estigui acabat. Seria important intentar aportar figures de renom com Pedro Nueno, Ferran Laguarda, Alfons Cornella en aquest consorci per tal que poguessin formar part d'un possible consell d'administració que aportés experetesa i assessorés a empreses de nova creació (importància del mentoring – veure àmbit C del diagnòstic a sota). El rol de les administracions en aquest entramat ha de ser el 'd'il·lusionar', però no tant sols els potencials emprenedors sinó també els empresaris.</p> <p>En aquest sentit el PTC ha de ser un 'caldo de cultiu'. Cal envoltar el Parc d'intel·ligència amb un nucli dur d'empreses, on hi hagi gent jove, un gimnàs, etc i es creï l'entorn adequat. Calen tota un a sèrie de coordenades que no es poden improvisar: començant pel primer pas que és la infraestructura i els recursos, i després les idees i l'entorn adequat. La gran oportunitat es ubicar-hi allà un viver d'empreses de base tecnològica i TIC, però cal anar més enllà i constituir-ho com un veritable punt de trobada (model de networking coffee & people com al Cambridge Science Park o model</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>d'universitats molt específiques). Això genera un desgast palès dels agents, una certa fatiga i cansament dels actors vers les institucions i les iniciatives fallides en aquest camp i el camp de la innovació i el coneixement (apatia al voltant del MIC que no ha tingut continuïtat). Es creu que s'estan intentant generar unes sinèrgies que potser no segueixen l'evidència empírica:</p> <ul style="list-style-type: none"> La innovació a la pràctica no es produeix més enllà del CTM. El centre treballa per encàrrecs d'empreses que volen innovar o millorar processos (com per exemple, Vilardell Purfí). En l'estat actual no pot funcionar com a canal de foment o catalitzador per a emprenedors que no disposen dels recursos financers necessaris per poder fer aquest tipus d'encàrrecs al CTM. En el cas del Premi Emprenedors de Caixa de Manresa, el sector de les ciències empresarials, el món sanitari o els estudiants de carreres politècniques no han estat mai representats i no hi ha guanyadors procedents de la ciutat ni de la comarca. El 82% d'empreses del territori són PIMEs. Hi ha poca innovació però és que potser tampoc els cal a aquest perfil d'empreses! En el cas de la indústria metal·lúrgica, moltes empreses només han de lluitar per reduir costos en matèria primera envers la Xina per exemple, però això no és realment innovar. En el cas de la FUB hi ha 1.100 estudiants i uns 900 en el camp sanitari, dels quals al voltant del 85% no es plantejaria mai emprendre o posar-se pel seu compte. Però fins i tot això no es considera empenedoria des dels cercles universitaris, sinó una simple inserció al mercat laboral. Dels 200 estudiants que cursen estudis relacionats amb les ciències empresarials, un 85% acaben treballant | <p>d'incubació InnoTULI, veure taula 2.8). En un context d'aquest tipus l'oportunitat per l'administració pública és la de donar suport i facilitar, crear un entorn on sigui factible crear, innovar i fer empresa.</p> <p>Polítiques de foment El foment de l'emprenedoria és inevitablement massa estratègic, fins i tot sociològic, i cal crear complicitats entre els actors i no només un exercici voluntarista. És per això que sense el consorci públic-privat que s'assenyalava a sobre i un consens ampli el projecte s'estrellarà.</p> <p>En termes generals hi ha consens en que la incidència en el foment de l'esperit emprenedor a l'etapa universitària ja és massa tard. Hauria de començar a l'escola, però el foment només des les administracions no es pot fer. D'acord amb el punt anterior relatiu a la col·laboració públic-privada, l'administració ha de buscar la complicitat dels empresaris. Hi ha la percepció des del sector privat que l'Ajuntament s'hauria d'implicar més en el projecte del PTC sobretot pel que fa a la integració d'iniciatives com és que el CTM pugui anar al Parc i que l'UPC no se'n desvinculi. Per facilitar aquest procés, el sector privat creu que les institucions s'han de modernitzar i veure la innovació com a capacitat de pensament lateral i, així, acotar la definició del que es considera realment 'emprenedor' per tal de poder dissenyar polítiques de foment efectives.</p> <p>Des de la Cambra de Comerç, que teòricament aglutina la percepció de l'empresariat de la ciutat i la comarca, es considera que l'oportunitat per incentivar l'emprenedoria s'ha de produir a nivell d'escola secundària, instituts i d'escoles de formació professional, en el moment en què l'individu potser no té el temps, ni l'empenta ni l'experiència per pensar que pot ser emprenedor, però és el moment on es pot intentar despertar aquest interès. A la universitat segurament ja és massa tard. Si l'administració, amb</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>al territori, però on el 82% són PIMES! La resta d'estudiants tendeixen a acabar al món financer o a l'estranger. No és tracta d'una realitat ni bona ni dolenta, és simplement la realitat del territori. Només un o dos estudiants per any potser són veritablement emprenedors. En aquest aspecte, la FUB no té marge de maniobra per innovar i canviar aquesta tendència i, en tot, cas caldria definir molt bé d'entrada els sectors objectiu. A nivell de currículum acadèmic, per exemple, dins dels plans d'estudi de la FUB, ja hi ha l'assignatura d'organització empresarial tant a les carreres d'empresarials com transversalment a les carreres del món sanitari. Els resultats que es tradueixen amb una veritable mentalitat emprenedora de l'alumnat són però molt pobres tal i com s'apunta unes línies més amunt. No obstant, no es veu l'administració local com l'agent adequat dinamitzar aquest aspecte i es veuen els potencial recursos i esforços en aquesta direcció com a totalment estèrils.</p> <p>L'administració hauria de realitzar un exercici similar en aquesta direcció. Parlar d'emprenedoria és aportar una visió nova de les coses, crear un espai d'intercanvi de treball o de coneixement al voltant d'un àmbit productiu. La tipologia d'emprenedor que busca l'ajuda de l'administració per establir una activitat tradicional s'ha de veure com a innovador només si incorpora algun element novedós en emprendre, sinó ens trobem davant d'una mera incorporació al mercat laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> Es podria pensar que el perfil d'estudiant de carreres politècniques és lleugerament diferent i posseeixen una capacitat innovadora més elevada. Malgrat tot, des de l'EPSEM de l'UPC es constata que el perfil de l'estudiant actual ha canviat molt. Busca l'estabilitat i col·locar-se el més ràpid possible i no té al cap la sortida de | <p>l'ajuda de tots els agents, és capaç de generar interès, la gent serà més propensa a accedir als serveis de suport posteriors. Cal redefinir molt bé com es porten a terme aquestes polítiques des de l'administració: Una opció seria a nivell didàctic als més joves, com es ressalta a sobre, i comptar alhora amb persones d'experiència com són empresaris consolidats o jubilats, que donessin xerrades a les escoles amb l'objectiu de buscar que els nens i adolescents s'emmirallin. Les dinàmiques que es persegueixen amb el programa Idees Joves (ESO, Batxillerat), concursos de projectes, tallers, etc són les adequades però l'important és que els nens vegin 'miralls' i exemples palpables. Com a suport a aquestes iniciatives més aviat didàctiques llavors també es podrien fer polítiques més actives i iniciatives a FP i al món universitari. El que cal és crear una cultura realment emprenedora que desestigmatitzi el fracàs empresarial.</p> <p>La gran amenaça però es que se segueixi una tasca de divulgació dispersa i descoordinada com fins ara, que no generi la motivació adequada i que no arribi als destinataris adequats. En efecte, el que falta és l'estratègia de comunicació adequada. I no només l'estratègia sinó també el missatge implícit que es pretén transmetre. Molta gent equipara formació amb millora de la situació al lloc de treball però no amb 'emprendre'. Cal presentar a les Universitats tots els serveis i iniciatives en temes d'emprenedoria a cada camada de graduats com a part d'una estratègia de Màrketng dissenyada minuciosament.</p> <p>El CEDEM ara editarà un DVD per tots aquells estrats on no pot arribar per tema de recursos. Aquesta acció està en consonància amb la línia que treball que es vol fomentar al voltant actuacions telemàtiques, però accions com aquesta cal portar-les terme de forma tripartita amb tots els agents clau del territori.</p> <p>La majoria d'agents discrepa que el CEDEM hagi de ser qui proporcioni formació continuada. Tota la formació es fa mitjançant convenis amb Cambra de Comerç i la FUB, i així ha de seguir sent.</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>l'emprenedoria. L'UPC detecta aquesta tendència mitjançant els col·legis professionals on el graduat s'ha de col·legiar si vol muntar la seva activitat. Aquesta opció, però, només la fan servir al voltant del 5% dels titulats i bona part d'aquests es col·legien buscant beneficis com mútues, accés a una xarxa empresarial etc. Molt pocs d'aquest 5% duran a terme l'exercici lliure de la professió. Des de la Universitat mateixa no es vol fomentar tampoc ja que l'èmfasi rau més en donar en l'etapa acadèmica una formació generalista (responent a la demanda del mercat), i això no capacita l'alumne per tirar endavant un negoci en el moment de graduar-se. El camí possible cap a l'emprenedoria és guanyar experiència i especialització primer i llavors potser sí exercir la professió de manera lliure. L'emprenedoria a nivell de carrera politècnica es donaria en tot cas més endavant en la vida professional del titulat. No només es tracta d'una tendència per part de l'oferta sinó que, per la banda de la demanda, el mercat del territori els absorbeix fàcilment un cop els titulats es graduen (incentius molt alts per a treballar per tercers).</p> <p>Problema sociològic de fons Gairebé de forma unànime, els actors ressalten que existeix un problema de fons dins la mateixa societat. Hi ha una certa relació de causalitat entre l'educació i la manca d'emprenedors, en part explicada per la major 'incertesa laboral' patida per la generació anterior. Una generació passada que ha impregnat l'actual d'una major aversió al risc i d'una major voluntat funcional a l'hora d'afrontar el futur laboral. El factor cultural és molt marcat. Com va ressaltar Ken Morse, Director del MIT Entrepreneurship Center, al Fòrum de la Innovació del darrer any, l'estigmatització del fracàs a Europa és molt marcat: <i>'Només hi ha un cosa que ens fa més por que el fracàs, l'èxit'</i>. En molts casos està més ben vist fins i tot la corrupció, els contactes, l'explotació, etc que el retreure que un individu ha fracassat.</p> | <p>És veu com a absurd fer la competència a entitats que ja es dediquen a la docència, com són les universitats o escoles professionals. Una cosa és orientar activitat docent al camp pràctic i l'altra és que la formació continuada o de postgrau orientada al camp professional l'hagi de fer la l'administració. Així doncs, abans de tirar endavant qualsevol programa de formació o foment, és indispensable consensuar-ho amb els agents que han de formar el PAE.</p> <p>L'experiència i la comparativa internacional ens diu que el foment a una edat prematura és efectiu però realment s'ha de fer a 3 estadis: Il·lusionar ja a les escoles de primària i secundària i posteriorment a la universitat i escoles professionals, però finalment també a un estadi posterior quan algú ja té certa experiència acumulada i disposa d'una idea empresarial que pot replicar amb components altament innovadors.</p> <p>Per a alguns agents la universitat ha de jugar un paper fonamental en aquest procés i l'amenaça és que no n'és conscient. Aquesta observació, però, dista de com es veuen les universitats a elles mateixes i de la capacitat que poden tenir per fomentar realment l'emprenedoria, com s'avançava a l'apartat de punts forts i punts febles. Des del CIDEM que depèn de la Generalitat, però, es fa un èmfasi especial en la formació i el foment a nivell universitari. Es treballa per exemple en portar arquitectes emprenedors a IESE per donar-los la perspectiva de negoci que els pot faltar. La idea de barrejar perfils és clau i el fet de treballar la figura directiva, sobretot per empreses de base tecnològica, també. En aquest sentit cal posar molt més en comú la visió a nivell regional amb les perspectives locals, i involucrar les universitats en aquest procés, una alternativa que ha estat molt poc treballada i explotada fins ara.</p> <p>En general cal fomentar una cultura holística que desestigmatitzi l'empresari mitjançant programes de televisió, columnes al diari, concursos, sensibilització a les empreses mateixes, o jornades com el Dia de l'emprenedor de Barcelona. Possibilitat de celebrar una Fira de l'Emprenedor a Manresa que capturi el potencial de la</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>Tant és així que, d'entre els titulats universitaris a la comarca, molt pocs tenen clar muntar una empresa (un 1-2% a tot estirar).</p> <p>Polítiques de foment En termes generals, el foment de l'emprenedoria no es fa amb els serveis actuals que presta el CEDEM, simplement es recull l'actitud emprenedora de la gent de forma passiva o reactiva. La intenció és que les polítiques de foment futures s'encarin amb la voluntat de crear una formació cada cop més especialitzada en emprenedoria, tot sistematitzant diversos cursos. Es constata que els cursos de llarga durada no tenen bona sortida i que els cursos de tipus més modular i subcontractats funcionen més bé. Així mateix, els cursos de matí són una bona opció per la gent aturada o que treballa de tarda (curs de creació d'empreses per exemple) i els cursos de tarda/vespre sobre comptabilitat i/o gestió solen tenir bona acceptació així com els seminaris amb experts. Els cursos es publiciten mitjançant la base de dades existent del CEDEM i també amb tríptics, com pot ser el cas de Tardor emprenedora (creació d'empreses), Dones Emprenedores, etc.</p> <p>Les labors del CIDEM en matèria de foment es canalitzen a través dels trampolins tecnològics. Internament també es fa foment des de l'àrea d'emprenedoria però es fa a un tipus molt específic d'emprenedor que el CIDEM ja té prèviament localitzat.</p> <p>Tant a nivell local com autonòmic es veu el foment com una labor amb un rèdit escàs al curt/mitjà termini. De fet, les administracions als dos nivells veuen la capitalització de l'atur via INEM com el mecanisme més significatiu de foment de l'emprenedoria! En efecte, un bon nombre d'agents (CTM, Caixa de Manresa, PIMEC, Patronal del Metall, FUB, UPC) veuen el foment real de l'esperit emprenedor molt difícil i l'administració, en tot cas, ha de jugar un paper de facilitador. Malgrat aquest paper facilitador, manca un liderat pel foment (i suport) a l'emprenedor, un motor director des les AAPP. El principal problema al qual s'enfronta l'emprenedor és el</p> | <p>comarca i de la meitat nord del Principat. La idea d'una Fira de l'Emprenedor és molt ben rebuda per part dels emprenedors de base tecnològica o TIC entrevistats, que es mostren molt disposats a col·laborar. Altra vegada, no es pot cenyir només a l'àmbit de Manresa i comarca únicament perquè la massa crítica seria insuficient, però es tracta de veure si l'Ajuntament realment vol crear una imatge de marca al territori en emprenedoria. Recentment es va portar a terme una Fira de Personal que va funcionar molt bé tot utilitzant un format tipus 'speed dating'. Es podria pensar en una Fira d'aquest tipus on hi participen inversors, emprenedors, possibles treballadors, estudiants, business angels, etc. Comercial PIME està emplaçada en una bona posició per coordinar una activitat d'aquestes característiques.</p> <p>Les polítiques de formació en emprenedoria en particular s'han d'entendre com a seguiment de la persona formada, amb un feedback constant i, a la vegada, n'és bàsica també la interdisciplinarietat. Els cursos telemàtics han de ser la tendència amb la corresponent telematització del servei que permeti l'atenció i el seguiment fora d'horaris funcionaris. Es detecta una manca de formació comercial i d'una bona capacitat per 'mercantilitzar' els productes que els emprenedors treuen al mercat. Hi ha l'oportunitat de fer formació davant d'aquesta manca d'habilitats.</p> <p>El foment de l'esperit s'ha d'abordar com una suma de processos i per tant s'ha de fer, com dèiem, a tots els estadis del model educatiu. Es tracta d'una política de canvi cultural de fons amb retorns en el mitjà i llarg termini i no només de competències municipals. S'ha de tenir en compte que la capacitat de l'administració local per modificar el model curricular és limitada. En general amb el pas del temps està disminuint la capacitat crítica de l'estudiant (sobretot l'universitari). Des de les etapes inicials s'ha de començar a vincular molt més l'estudiant a l'esforç, la motivació, i al foment d'aquesta capacitat crítica i de pensament lateral. Un bon exemple són els concursos d'idees. Comercial PIME ofereix</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>finançament, l'assessorament legal, els espais, etc (veure àmbit B del diagnòstic) i, en general, els cursos es veuen com a poc útils. Un punt feble afegit és que en l'estat actual l'oferta de cursos i activitats relacionades amb el foment de l'emprenedoria es presten de forma molt dispersa i no existeix una estratègia de màrketing ni de comunicació consensuada entre els actors involucrats en el foment (el mateix succeeix per la banda del serveis de suport a l'emprenedor, veure següent àmbit de diagnòstic). En termes generals les tasques de foment són insuficients i, tot i que hi ha bones iniciatives com Idees Joves, e-LAB, etc. manquen més actuacions a nivell de FP i primària.</p> <p>Col-laboració públic-privada En consonància amb l'evidència empírica subratllada a sobre, en l'àmbit acadèmic es considera que no hi ha estructura suficient per fomentar l'emprenedoria amb garanties d'aconseguir un impacte real sobre la població. Primer fa falta una aposta real i calen recursos i establir una col-laboració públic-privada ben definida d'antuvi. Hi ha una excel·lent col-laboració públic-privada en general al Bages però que no ha funcionat en l'àmbit de l'emprenedoria. S'apunta que potser no hi ha la massa crítica suficient en termes de potencials emprenedors com perquè es doni aquesta col-laboració entre el diversos agents de la triple hèlix (un limitació donada pel mateix territori que és el que és!). Es creu que aquest tipus de polítiques potser han de ser més a nivell regional.</p> <p>Spin-offs i relacions entre universitats A l'EPSEM, l'investigador (professorat) treballa amb l'empresa a via l'oficina de convenis de la mateixa universitat. A través d'aquesta no s'ha de preocupar pels tràmits d'IVA, autònoms, etc. Amb aquest marc normatiu que s'escapa de les competències locals no existeixen els incentius ni econòmics ni fiscals (hi ha retorn de l'IVA i d'altres tributs si es factura via acadèmica) com perquè es doni l'emprenedoria a nivell de professorat acadèmic. A l'investigador ja li està bé el status quo i és molt difícil anar més enllà de simples</p> | <p>formació per a petits i mitjans empresaris (projecte <i>Inventem</i>) tant per crear petites empreses com per després assessorar-les. Un projecte que ha tingut molt èxit quant a fomentar la creació d'empreses. S'ha d'explorar oportunitats de col·laboració amb Ajuntament, tenint en compte la gran proporció de PIMES al Bages i les necessitats de formació en màrketing pels emprenedors de perfil autoocupacional que actualment passen pel servei del CEDEM.</p> <p>A la pràctica, cada cop més, les tasques de foment de l'emprenedoria desenvolupades pel CEDEM es tradueixen en capitalitzacions d'atur a l'INEM, sobretot pel tipus d'emprenedors de caire ocupacional o social que alberga el Centre. S'ha de reflexionar sobre l'INEM com a canal de foment de l'emprenedoria i innovar en els processos de coaching i de coordinació, en el cas de l'emprenedoria de tipus autoocupacional (veure punt B del diagnòstic).</p> <p>Existeix una proposta de projecte d'ampliar serveis de foment de la cultura emprenedora a la Universitat. Amb Idees Joves es va començar el foment a escoles i cicles formatius de grau mig i ara es vol ampliar a les universitats. Es va intentar engegar el programa Innov@ entre l'UPC i la FUB però no va funcionar.</p> <p>Spin-offs i relacions entre universitats El CTM no es planteja cap actuació en matèria de formació en emprenedoria. Per fer-ho s'haurien de consorciar amb la FUB o d'altres xarxes universitàries. És improbable que el Centre pugui fer aquest tipus de tasca ja no constitueix el seu 'core business' com a centre de transferència de tecnologia. En el cas de l'UPC, l'EPSEM era l'encarregada de fomentar el programa Innov@ conjuntament amb la FUB, però es va fer sense contacte amb el CTM. Hi ha una gran desconexió CTM – UPC, tot i que l'UPC forma el fort del patronat de la fundació. Com s'avançava a les debilitats identificades, és necessari reconduir aquestes relacions si es volen portar a terme polítiques de foment (i</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>col-laboracions amb empreses i passar a generar spin-outs. És difícil establir convenis entre universitats. El Programa Innov@, per exemple, anava destinat a estudiants de postgrau i/o a personal intern però els cursos d'emprenedoria s'impartien, o bé al CTM, o a la FUB. Un bon nombre d'estudiants de l'UPC no s'hi van apuntar per qüestions d'ubicació. Com que tots els assistents eren de la FUB, l'UPC va sortir-se de la iniciativa ja que no es beneficiava dels cursos ofertats.</p> <p>Cal assenyalar també que les relacions actuals entre l'UPC i el CTM són tenses. El CTM va néixer com a centre tecnològic dins de la Universitat Politècnica i posteriorment va passar a ser una fundació privada. Segons les bases inicials del conveni, l'UPC també havia de poder accedir a una línia de suport de materials i de maquinària per poder donar suport a les empreses. Finalment però, degut als recursos limitats i a la posterior ubicació del CTM físicament fora de la Universitat, tot el capital físic va acabar anant a parar al Centre amb l'especialització que això comporta tenint (les línies de treball del CTM eren ja molt específiques d'entrada). Si el material hagués estat en part compartit, l'UPC reclama que s'hagués pogut donar unes aplicacions més variades a la recerca i al suport a les empreses. Aquest fet ha creat una certa escissió entre les dues entitats que s'agreuja amb la futura ubicació del CTM al Parc Tecnològic. D'alguna manera l'UPC se sent exclosa de la iniciativa i les relacions amb el CTM s'anticipen encara menys fluides que actualment. Això genera poca voluntat per part de l'UPC de col·laborar amb el PTC, que per altra banda va de la mà del CTM. En aquest context de descoordinació, els interessos de l'UPC semblen anar dirigits a que efectivament el CTM s'ubiqui l'abans possible al futur Parc Tecnològic per així poder recuperar l'edifici actual del Centre per als seus usos propis. La lluita més immediata de l'UPC és la d'intentar vendre l'actual edifici i reubicar-se a l'avinguda universitària aprofitant que la Universitat Vic deixarà d'oferir carreres tècniques, amb la qual cosa el mercat potencial de l'EPSEM de Manresa pot augmentar considerablement. És necessari reconduir aquestes relacions si realment es volen portar a</p> | <p>suport) de l'emprenedoria amb la col·laboració de les universitats.</p> <p>Existeix el potencial al CTM per afavorir models de replicació de tecnologia en d'altres camps (com en el cas 'modèlic' de Vilardell Purti). En aquest sentit el Centre pot actuar com un veritable focus de foment de l'emprenedoria sobretot en el marc del PTC. Malgrat tot, les empreses no s'ubicaran al Bages pel simple fet que hi hagi el CTM tenint en compte que només es dedica a activitats del sector metall-mecànic o relacionades amb analítiques de sòl i aigües residuals (laboratori mediambiental). El potencial de captació d'empreses pot ser molt més elevat si s'involucra l'UPC i els seus diversos departaments de recerca que poden aportar suport en temàtiques complementàries. Efectivament, l'UPC cobreix activitats que el CTM al Parc no cobrirà, com són les NTIC (telecos, informàtica), automàtica, electrònica, CATIC, programari lliure, agenda mecànica (estructures, màquines i motors), enginyeria química, etc. que poden ser un focus de spin-off que no inclouria el CTM. Hi ha recerca interna que no es coneix i que es pot aprofitar. Cal dissenyar un sistema d'incentius adequat com pot ser buscar la col·laboració amb empreses: posar en contacte universitat-empresa i aprofitar-ho com a focus d'innovació per les PIMEs, que sovint troben difícil innovar per elles mateixes. Seria necessari un <i>modus operandi</i> via facturació per encàrrec com el que fa el CTM. La gran disjuntiva, però, es que l'empresa a priori no està avesada ni disposada a pagar per col·laboracions amb la Universitat. Aquest pot ser un moment dolç per intentar canviar aquesta tendència i buscar noves fórmules. Hem de tenir present que hi ha un dèficit d'enginyers i les empreses van molt necessitades. L'UPC té en ment un avantprojecte per aconseguir la col·laboració amb empreses per tal que aquestes inverteixin en la formació integral de l'estudiant (idiomes, projecte in-house, convalidació de crèdits, etc.) de manera que l'empresa pugui lligar a l'alumne durant els 3 anys posteriors a la titulació. En aquest sentit, s'ha de valorar també molt l'emprenedoria entesa com intraemprenedoria dins d'empreses ja assentades i consolidades, que també constitueix una de les línies</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>terme polítiques de foment (i suport) de l'emprenedoria en un entorn on participin els actors de la triple hèlix, especialment les de l'àmbit acadèmic.</p> <p>Lideratge en foment de l'emprenedoria a Manresa i el Bages En el marc del Pacte Territorial de Bages es va constituir XarxaSET com un consorci territorial de foment i suport a l'emprenedoria del territori (nivell supramunicipal). Inicialment es va concebre per muntar seminaris de generació d'idees i jornades d'emprenedoria amb caràcter general. Es va veure com a necessari perquè es els serveis a l'emprenedor estaven molt fragmentats al territori i es volia aglutinar esforços. El finançament de la Xarxa bàsicament procedeix de la Diputació de Barcelona, que per contra dicta en major part la missió i els objectius del consorci. Va néixer per temes de foment d'emprenedoria però la Diputació aquest any ha vinculat el finançament a actuacions en matèria de consolidació d'empreses. Inicialment es volia que fos un espai de reflexió pels tècnics d'emprenedoria amb reunions periòdiques, però no ha estat així. A la pràctica, l'activitat de XarxaSET ha estat pràcticament inexistent. Es va parlar de fer campanya publicitària per captar emprenedors de base tecnològica o TIC, però hagués estat una campanya totalment estèril tenint en compte que no hi ha els tècnics necessaris per donar aquest tipus de servei de suport ni els lligams necessaris amb el CIDEM o d'altres entitats rellevants.</p> <p>Un altre punt feble és que hi ha molt poc dinamisme dins a XarxaSET (son 4 persones realment involucrades activament). En l'estat actual no és una plataforma viable per tirar endavant serveis territorials en matèria d'emprenedoria. S'hi suma també el problema del diferent color polític dels integrants del consorci que dificulta el procés de presa de decisions. Tothora, qüestions de protagonismes també causen paràlisi de les activitats, a l'hora de posar-se d'acord amb els logos a utilitzar, notes de premsa, etc. Les diferències en la grandària dels municipis participants també dificulten aquesta col·laboració.</p> | <p>prioritàries del MIC. La interlocució d'agents es podria fer mitjançant la Cambra de Comerç i Caixa de Manresa i, de fet, el novembre-desembre passat estava prevista una reunió interna a l'UPC per valorar aquesta idea.</p> <p>Una gran amenaça si es vol generar qualsevol tipus de spin-out és l'inexistència d'una base de dades o associació d'ex-alumnes a l'UPC. Actualment hi ha una associació d'antics alumnes de Manresa però no específica de la UPC i només a nivell informal, sense recollir la informació en una base de dades estructurada. Recentment es va organitzar un esdeveniment d'ex-alumnes de l'UPC a Berga i va ser un èxit rotund. El projecte de tirar-ho endavant certament està en ment del Director i està previst realitzar un esdeveniment similar al Bages el febrer de 2008. Possibilitat de plantejar una associació d'ex-alumnes llavors. El problema fins ara ha estat la privacitat de dades ja que fins ara la Universitat no tenia potestat per divulgar dades d'estudiants. L'UPC no veuria amb mals ulls que hi hagués una oficina de suport a l'emprenedoria dins la mateixa universitat però seria necessari que hi hagi un campus comú per tal que això fos eficient i efectiu. La formació de tipus generalista que preconitza l'UPC dona molta cabuda a assignatures relacionades amb l'emprenedoria i la creació d'empreses d'alt valor afegit. Ara hi ha assignatures d'oficina tècnica i d'organització d'empreses però la incidència que tenen és molt limitada. Es podria fer que en les assignatures que ja existeixen s'hi incloguin temes d'emprenedoria. Els plans d'estudi els elabora la mateixa universitat però sempre escoltant la veu dels col·legis professionals i de les empreses. Existeix just en aquests moments l'oportunitat de modificar els plans d'estudi si hi ha consens sobre el tema. Aquesta iniciativa també s'ha de veure com una eina per evitar la fuga de talents que actualment es reubiquen a Barcelona un cop acabats els estudis per la major competitivitat salarial. En aquest marc també caldria millorar llaços amb Trampolins</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>Tecnològics de l'UPC de Barcelona (veure àmbit del diagnòstic)</p> <p>Lideratge en foment de l'emprenedoria a Manresa i el Bages La massa crítica a Manresa pel que fa al potencial d'aparició d'empreses de base tecnològica o TIC és limitada. Per tal de maximitzar les possibilitats d'èxit de qualsevol iniciativa en el camp de l'emprenedoria és necessari aglutinar els esforços, no només dels diferents agents, sinó també mantenir una perspectiva de territori àmplia, tot incloent-hi tots els municipis de la comarca. El consorci XarxaSET ofereix aquesta possibilitat. No obstant n'és necessària una reformulació de les seves bases i els seus objectius. XarxaSET pot ser realment el canal adequat per liderar el PAE a nivell d'administracions però s'ha de replantejar de nou. Caldrien dues persones almenys a temps complet que lideressin el consorci i s'encarreguessin de contactar i coordinar els diferents actors del territori entrevistats. Falta infraestructura en l'estat actual. La imatge que dona el CEDEM no atrau als emprenedors BT o TIC. Se suggereix que el Centre es podria integrar dins l'UPC, el CTM o fins i tot el CIDEM per poder donar la imatge adequada al potencial emprenedor. El gran potencial a mig termini és oferir el servei integral al PTC amb el conveni públic-privat adequat i sota el lideratge de XarxaSET, que podria ser l'interlocutor a nivell d'institucions públiques.</p> <p>Amb tot però, XarxaSET no hauria de dependre essencialment de les aportacions de la Diputació. Els diversos municipis haurien de dotar la Xarxa dels recursos necessaris per liderar una empresa de les característiques del PAE, amb independència del color polític dels municipis adscrits. El pressupost de 2007 de 9.000 EUR és ínfim per liderar les oportunitats que aquí es detallen i que han de ser el motor emprenedor del territori. La pregunta que s'ha de formular en el marc del Pacte Territorial és si realment el foment de l'emprenedoria és un aspecte clau a les polítiques públiques de tots els ajuntaments de la comarca com per aglutinar-ho sota una Xarxa comuna. Es creu que bona gran part de les actuacions que s'han de formular dins del Pla d'Acció depenen de l'existència d'un consens</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>entre els diferents municipis del territori. La imatge de marca de XarxaSET ja està establerta i ara caldria un conveni potent i una major convicció de tots els ens del consorci i també molts més recursos via Diputació. En el marc de XarxaSET es va parlar d'una possible Agència de Desenvolupament Local, un projecte que ha quedat, però, totalment abandonat. Així doncs han de ser els mateixos ajuntaments que confiïn en un organització comuna per aglutinar el lideratge en emprenedoria al territori de Catalunya central. Tots el serveis de foment i suport a l'emprenedoria al territori s'haurien de prestar sota el nom comú de XarxaSET i el consorci s'hauria de reformular el més aviat possible per tal de poder liderar el Pla d'Acció que és objecte d'aquest estudi (mitjan de 2007 a tot estirar).</p> <p>Altres actors com la mateixa Cambra de Comerç també fan autocrítica, afirmant que haurien de jugar un paper més actiu que actualment, assumint un nivell més elevat de compromís i d'iniciativa. Hi ha l'oportunitat de reformular l'actual conveni (continguts i consens) entre la Cambra i l'Ajuntament/ CEDEM que en un futur pròxim s'ha de renovar. Noves iniciatives com el Consell de Formació de Cambra creat recentment i on hi ha moltes entitats diferents s'han de posar en comú amb el CEDEM i la resta d'actors. En efecte, la Cambra s'està plantejant seriosament prendre les regnes pel que fa al tema de l'emprenedoria a la comarca, amb la qual cosa hi ha una gran oportunitat per l'Ajuntament per buscar consens amb ells i amb el sector privat, tenint en compte el rol pivotal que està disposada a jugar la Cambra de Comerç i que pot exercir de pont entre l'administració (via XarxaSET) i el sector privat. La renovació del conveni amb l'Ajuntament es podria materialitzar ja via XarxaSET.</p> <p>Cal concreció a l'hora de definir primerament en què ha de ser competitiu el territori i la població que hi habita (no es pot ser competitiu en tot). En aquest procés òbviament cal aportar idees innovadores via creació de noves empreses, però també és essencial portar idees innovadores al teixit empresarial de PIMES ja</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>existent que, en definitiva, és qui configura el pes de l'economia de la comarca. El suport a l'intraemprenedoria s'ha d'enllaçar bé amb la labor que ja desenvolupa el CTM en aquest sentit. No es pot oblidar, però, que això és una arma de doble fil, perquè al foment de l'emprenedoria tothom s'hi apunta però també pot ser vist com una amenaça pels empresaris consolidats (pot generar fuga de talents de les empreses!). Igualment, cal dinamitzar sectors de la població amb bones idees tècniques que no es plantegen canviar processos (PIMEs) o engegar noves activitats. Un bon canal de coordinació en aquest sentit podria ser tant PIMEC com la Patronal del Metall. Cal formular les polítiques amb el consens del sector privat per tal que generin l'acceptació empresarial adequada.</p> <p>És necessari aprofitar sinèrgies amb el MIC per revitalitzar i sortir de la paràlisi en què es troba la iniciativa. Hi ha una complementarietat (i suplementarietat) total entre el PAE i el MIC, tan pel que fa al foment de l'emprenedoria com al suport de la mateixa (veure apartat B). El MIC és realment un bon document de treball però s'ha de convèncer els agents que és una estratègia dissenyada acuradament i que hi ha compromís de seguir-la tirant endavant. Hi ha poca receptivitat per part del sector privat a la planificació i als plans directores i estratègics. Hi ha hagut nombrosos intents en el passat que han estat poc fructífers i fins i tot estèrils. Per això és imperatiu que el PAE sigui realment un document amb poques idees però concises, sintètiques, realitzables i que s'actui amb celeritat. Només un document d'aquestes característiques pot il·lusionar els agents del territori.</p> |
| B. Serveis de suport a l'emprenedoria | <p>Suport a l'emprenedoria de base tecnològica o TIC L'emprenedor de base tecnològica o TIC no troba actualment cap entitat a la comarca que li doni cobertura amb un suport i assessorament integrals. Si l'emprenedor passa per la delegació comarcal del CIDEM (Consell Comarcal), és redirigit directament a la delegació del CIDEM de Barcelona i no s'intenta lligar el potencial emprenedor altra vegada al territori de procedència. El CIDEM</p> | <p>Suport a l'emprenedoria de base tecnològica o TIC Queda palès amb el diagnòstic de la columna anterior que l'emprenedoria de BT o TIC que es vol fomentar amb el PAE no troba recolzament als serveis municipals. El serveis autonòmics, pel que fa al suport, disposen dels recursos i el personal qualificat necessaris per prestar aquest servei a Catalunya, però ni la procedència ni el posterior lligam a la Catalunya central no són una</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>presta d'alguna manera serveis de primera atenció a aquest tipus d'emprenedors, només posa l'emprenedor (de base tecnològica) en contacte amb la gent indicada (ESADE, xarxes d'empresaris, etc). Els individus que van molt desorientats es deriven directament al servei Autoempresa (via servei d'informació). Als que realment posseeixen una idea de negoci de base tecnològica o TIC, se'ls explica el funcionament del capital gènesi i del capital concepte, el pla d'empresa, se'ls orienta en temes d'ajuts i se'ls dirigeix cap a un trampolí tecnològic. Des del CIDEM més aviat es gestionen ajuts en sectors de base tecnològica o TIC però no s'ajuda a l'emprenedor. L'ajuda directa que la presten els mateixos trampolins. Hi ha un trampolí per centre adscrit a la xarxa i, en el cas de l'UPC, el trampolí queda a Barcelona de manera que Manresa queda inclosa a la xarxa només de manera indirecta.</p> <p>L'únic lligam directe entre el CIDEM i els serveis municipals a la pràctica són els punts PIC. Però aquests només s'utilitzen com a punt per subministrar documentació que de fet està disponible online. Inicialment tenia sentit però ara només s'empren per tenir accés per traslladar informació online. L'únic punt a favor és que permeten desenvolupar temes transversals, com el MIC (crear xarxa i infraestructura).</p> <p>Quan el CIDEM rep consultes de municipis de XarxaSET sobre d'ajudes i subvencions, els tècnics locals tenen la sensació que el CIDEM se'ls treu de sobre. Els ajuntaments es troben deseparats i la delegació del CIDEM a Manresa no és operativa i no s'involucra en polítiques o iniciatives locals. Els canals de comunicació regionals-locales, és a dir, Ajuntament/CEDEM amb el CIDEM no funcionen adequadament.</p> <p>Suport a l'emprenedoria de tipus autoocupacional o social Actualment a l'emprenedor de perfil més aviat autoocupacional o social se li dona suport des dels serveis municipals. En el marc del conveni CEDEM/Cambra de Comerç, l'evidència mostra que l'emprenedor de tipus social és el que sol passar pels serveis del</p> | <p>prioritat per aquests canals de suport. Al seu torn, la xarxa de trampolins tecnològics del CIDEM funciona amb una per Universitat per centre adscrit, de manera que l'UPC de Manresa queda inclosa dins l'UPC de Barcelona i no es retenen aquest tipus d'emprenedors necessàriament al Bages. A partir de l'any que ve el CIDEM establirà la possibilitat de 'capacitar' d'altres centres adscrits per tal que prestin el suport a l'emprenedor de base tecnològica. Això vol dir que puguin estar capacitats per transmetre i aplicar el conceptes de capital gènesi i capital concepte i per redirigir l'emprenedor al trampolí més escaient.</p> <p>En aquest escenari on existeix una autoritat regional efectiva i eficient no té sentit crear una autoritat local que li faci la competència si encara no hi ha la infraestructura necessària, sinó que en tot cas l'ha de complementar. El serveis locals (en cas de poder disposar de l'assignació pressupostària adequada) han d'aportar elements que no ofereix el servei autonòmic present o suplir-los en cas de saturació dels canals autonòmics, o davant la presència d'una massa crítica d'emprenedors de BT o TIC a la comarca que ho justifiqui. La gran oportunitat és posar en marxa un servei integral de suport a l'emprenedor en el mig termini que repliqui els models més exitosos d'incubació (com el de BCN Activa). Això seria viable tan bon punt estigui llest el Parc Tecnològic i un cop hi hagi la infraestructura necessària per poder oferir aquestes serveis amb garanties i amb professionalitat. Durant el període de transició, hi ha dues possibilitats:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenir el <i>status quo</i> on el suport a l'emprenedoria de BT o TIC es fa a través del CIDEM i via trampolins tecnològics, però dur a terme una política d'estrènyer llaços i establir sinèrgies amb tots els agents sense necessitat de capacitar el CEDEM, definint clarament la coordinació amb el CIDEM (ex. facilitar xarxa de contactes de Manresa al CIDEM), les universitats o d'altres centres que actuen com a trampolins i amb la resta d'agents locals (XarxaSET, empresaris). El consorci de XarxaSET hauria de prendre el lideratge igualment en emprenedoria, però |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>CEDEM i, la tipologia d'emprenedor autoocupacional i amb un coneixement una mica més tècnic, sol ser redirigit als serveis de suport i assessorament que es presten des de la Cambra.</p> <p>El CEDEM sol ser el primer contacte per tots aquells emprenedors que són redirigits des de Centre d'Iniciatives per l'Ocupació (CIO), INEM (OTG), les consultes a l'Ajuntament o a la Cambra de Comerç en el cas del perfil més social.</p> <p>Serveis actuals de suport a l'emprenedor a Manresa i comarca Donades les observacions anteriors respecte les tipologies d'emprenedors, els següents punts del diagnòstic fan referència als serveis locals actuals que es corresponen amb una empenedoria que no és de base tecnològica o TIC, però que cal analitzar per poder informar i documentar el Pla d'Actuació.</p> <p>El servei de suport s'inicia amb una trucada telefònica prèvia i la posterior concertació d'una entrevista, en la qual es dóna al potencial empenedor una descripció bàsica de les possibles subvencions a què es pot acollir, se li dóna informació sobre la capitalització de l'atur (camp creixent), sobre possible finançament i sobre el pla d'empresa (model del Servei de Creació d'Empreses). En teoria el CEDEM ha de prestar suport en l'elaboració del pla d'empresa però, a la pràctica, s'acaba elaborant el pla integralment des del Centre degut a la poca qualificació de l'emprenedor que sol·licita el servei. El procés acaba sent molt intensiu en temps i molt costós. Amb el pla, l'emprenedor rep una certificació posterior i, després de l'estudi de la viabilitat, si es tira endavant el projecte, hi ha un seguiment únicament telefònic. No hi ha cap mena de política de reconducció del negoci si aquest va malament (veure àmbit C del diagnòstic).</p> <p>A banda, hi ha el programa NEXUS (Diputació de Barcelona) en marxa que permet fer consultes de normatives específiques de sectors, i l'emprenedor pot resoldre dubtes sense necessitat de</p> | <p>cenyint-se al perfil d'emprenedor autoocupacional/social que ara passa pels serveis municipals, en el període de transició. En una segona etapa es capacitaria el futur líder a nivell local (XarxaSET) per ser la cara visible al PTC, a la vegada que se seguiria donant suport a l'emprenedor tradicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitar ja d'entrada el CEDEM o el consorci d'agents locals de forma agregada (XarxaSET), un cop es consensuï l'acció conjunta en matèria d'empenedoria al territori. Aquesta entitat tindria llavors les competències per poder presentar el K concepte i el K gènesi, que ara per ara només ho poden fer els trampolins. De la mateixa manera, caldria reforçar els llaços amb tota la resta d'agents als diferents nivells de l'administració (CIDEM, trampolins) per actuar de forma complementària i sense competir directament. En el mig termini igualment, el servei hauria de ser traslladat al PTC. D'entrada XarxaSET ja seria la responsable de prestar el suport a l'emprenedor tant de base tecnològica i TIC com al tradicional. <p>L'alternativa òptima sembla ser la primera. La preferència de tots als agents és la de crear un servei integral un cop el PTC sigui una realitat. La predisposició de tots els agents en un futur és absoluta. La finalitat última ha de ser establir un servei del tipus que es presenta a la figura 4.1 de l'apartat 4.1.2. on la incubadora n'és una part essencial del model de suport. El viver al futur Parc Central, efectivament, ja constitueix un avantprojecte per la societat PTB i gaudeix del consens de tota la resta d'agents del clúster d'empenedoria. És fonamental que se'n discuteixin consensuadament els continguts i això presenta una bona oportunitat per reforçar el consorci públic-privat durant el període de transició en el qual s'acaben les obres del Parc. No es veu necessari que hi hagi dos vivers. El model d'incubació va molt lligat a l'empenedoria de BT o TIC i no es veu com a necessari un viver</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>formació interna per part del personal del CEDEM.</p> <p>Mitjançant el Servei de Creació d'Empreses, l'Ajuntament pot recuperar una part del cost del servei d'assessorament (forma de finançament) via Generalitat. El Servei disposa del préstec Autoempresa (conveni amb entitats financeres) que, de fet, és el nom amb que es va crear inicialment el servei. Permet a l'emprenedor, previ pla d'empresa i estudi de viabilitat, acollir-se a unes condicions de finançament força avantatjoses (referenciat a l'euríbor i comissions sota el preu de mercat). També hi ha la possibilitat d'acollir-se a microcrèdits, pels segments de població que queden exclosos del sistema creditici on es requereixen garanties o avals. El CEDEM, però, no investiga res de les circumstàncies personals de solvència financera, personal, familiar de l'emprenedor.</p> <p>La base de dades d'emprenedors queda recollida gràcies al sistema d'informació de promoció econòmica (SIPREC), que enregistra tota la informació de cada individu per tal que aquesta no es perdi si hi ha rotació de personal o s'han de traspasar els dossiers a d'altres 'acompanyadors'. Un punt fort és que, per ara, la rotació de tècnics al Centre és molt baixa des que el CEDEM va passar a ser pròpiament CEDEM.</p> <p>El potencial emprenedor busca un tipus de serveis que no troba en cap de les polítiques actuals, que pequen d'un caràcter més aviat "social" i no d'empenta real i on el <i>coaching</i> no es duu veritablement a terme per falta de recursos i de gent qualificada. Uns serveis que també pequen sovint d'un concepte massa funcional.</p> <p>L'emprenedor en general no té la formació necessària sobre com trobar canals financers, sobretot els emprenedors de tipus més tècnic, que tenen la idea de negoci però tenen pocs coneixements econòmics, financers o de màrqueting. En aquest sentit, qui fa l'acompanyament és clau per determinar el tipus de finançament específic més adequat, però el servei d'assessorament que es fa</p> | <p>pel perfil d'emprenedors de tipus autoocupacional o social.</p> <p>Com s'avançava als punts forts/febles, la majoria d'emprenedors de tipologia tradicional entrevistats no hagués fet ús d'un viver degut a la necessitat d'ubicar-se al centre de la ciutat. Ni que no fos així, el potencial de creixement d'aquestes empreses és molt limitat i, sovint, es queden a 1-2 treballadors, amb la qual cosa el cost d'oportunitat d'emplaçar aquest tipus d'empreses en un viver és molt elevat. El primordial és que el viver al PTC hi sigui tan bon punt és posat en marxa el Parc i la incubadora es pot obrir a d'altres activitats, no només tecnològiques, sinó també altament innovadores o TIC. Es veu com a molt interessant que també hi hagi espai per a laboratoris i tallers per fer sèries i no només despatxos. S'hi donarà cabuda a empreses que tinguin un alt component innovador però no hi haurà lloc per empreses amb un alt índex de producció seriada – no ho admet el propi ús urbanístic del Parc. Hi podran haver tallers, però la planta de producció no tindrà cabuda al PTC. La incubadora del Parc ha de ser el receptor final de tot un procés de filtre i de criba prèvia (com el model de BCN Activa). El fet d'aconseguir un espai al Parc, doncs, ha de poder garantir accés a préstecs participatius i fons de capital risc, i aquí el rol de Caixa de Manresa és crític. L'accés a la incubadora del Parc tindrà un cost simbòlic (finançat per les polítiques públiques de foment i suport a l'emprenedoria), però cal que tots els agents es mullin d'entrada amb claredat i decisió. El Pla d'Actuació ha d'engegar aquest procés.</p> <p>E Parc probablement no atraurà a les empreses (ni els emprenedors) que volen ser a l'àrea metropolitana o a la corona de Barcelona però, pels que els és indiferent, el PTC oferirà un gran avantatge competitiu en preu. Amb tot, s'ha de gestionar aquest avantatge per evitar que el Bages es converteixi en el <i>magatzem</i> de Barcelona. El capital no té pàtria, i sobretot en temes tecnològics, ja que és una indústria que no té vinculat un sentiment tan fort de procedència. Amb el suport i el recolzament necessari, el Bages té</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>actualment no fa cap mena de distinció segons les necessitats canviants de l'emprenedor (el tipus d'emprenedors que arriben tampoc ho requereix).</p> <p>Hi ha una assignatura pendent, que s'escapa però de l'àmbit local, i és la duplicitat de tràmits que s'ha de fer per posar en marxa un negoci. L'emprenedor, per contractar algun treballador, ha de fer un mateix tràmit amb la seguretat social i amb l'Oficina de Treball. L'assessorament, d'aquesta manera, està limitat inherentment per les traves burocràtiques a la creació i expansió d'una empresa.</p> <p>Tots els agents ressalten la manca d'un viver d'empreses. Per contra, molts agents el veuen com a innecessari si només ha de ser satisfereix la població objectiu que arriba a als actuals serveis de suport, és a dir, els emprenedors eminentment catalogats d'autoocupacionals o socials. S'ha de tenir en compte que la seva activitat (de comerç o serveis) va majoritàriament lligada a una ubicació cèntrica a la ciutat. Ni que no fos així, el potencial de creixement d'aquestes empreses es molt limitat i sovint es queden a 1-2 treballadors, amb la qual cosa el cost d'oportunitat d'emplaçar aquest tipus d'empreses en un viver és molt elevat.</p> <p>Lideratge en suport a l'emprenedoria a Manresa i el Bages Els serveis de suport a l'emprenedoria sempre han estat mancats de continuïtat i 'd'il·lusionants' i són excessivament burocràtics. La Cambra de Comerç és també crític amb el conveni amb Ajuntament en relació a les tasques de suport a l'emprenedor. Falta engrescament i no se li dona prou motivació al potencial emprenedor. Els diferents tipus d'emprenedors requereixen un servei molt diferenciat i el primer contacte amb el tècnic és primordial, ja que aquest ha de saber diferenciar el tipus de suport que necessita. És en el moment en que l'estímul és més important. Fins ara hi hagut una clara falta de lideratge pel que fa a les polítiques de suport a l'emprenedor amb una duplicació de certs</p> | <p>el potencial, doncs, d'aportar competitivitat al territori, especialment al voltant de la indústria metall-mecànica ja consolidada. L'experiència de Comercial PIME, una de les empreses TIC de nova creació, constata que al territori hi ha una bona massa crítica de potencials emprenedors de base tecnològica o innovadora, però que no arriben als serveis públics, ni tan sols als del CIDEM. Molts d'ells els detecta mitjançant el programa Créixer. Hi ha molts enginyers que els falta la capacitat tècnica en el camp empresarial per emprendre. Tenen idees però no es plantegen emprendre amb la qual cosa cal unificar recursos (local, autonòmic, ministeris, europeus) per dinamitzar aquests segments de població. És un procés llarg que, altra vegada, requereix que es creï un entorn adequat com el que pot oferir el PTC. Tots els emprenedors de BT o TIC entrevistats mostren dificultats per a trobar personal i retenir-lo. És molt difícil trobar gent vàlida i compromesa. És tracta d'una frustració generalitzada que pot ser un clar impediment a emprendre. Falta mà d'obra qualificada a la comarca i certs esforços també han d'anar dirigits a atreure personal i a esvair la percepció que Manresa queda molt desplaçada de l'àrea metropolitana (hàndicap). S'ha d'estudiar molt bé l'estratègia perquè a Espanya ja hi ha molta saturació de Parcs Tecnològics. Al Regne Unit n'hi ha 27 i tenen molta més tecnologia que a l'estat espanyol i, en canvi, només a Espanya ja n'hi ha 40 i escaig.</p> <p>L'UPC veu la ubicació del futur viver d'empreses al PTC (afores de la ciutat) com un desavantatge, per estar a la zona perifèrica de la ciutat. Això no és cap problema real i aquesta visió es deu sobretot a les relacions una mica tenses entre UPC i el CTM i conseqüentment amb el PTC, del qual se senten exclosos. El que sí que serà necessari és comunicar adequadament la zona amb transport públic i evitar que es converteixi en un polígon industrial.</p> <p>L'amenaça del dèficit d'infraestructures d'accés i transport a Manresa i el Bages hi és però no és crític i no afecta tant a l'emprenedoria. És l'empresari quan expandeix el negoci que posa</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>serveis i multiplicitat de finestretes que actuen de manera totalment descoordinada entre elles. El CEDEM veu difícil valorar quin seria el volum de treball si es creés una finestreta única perquè no se sap el volum d'activitat que tenen les altres organitzacions (resta d'ajuntaments, assessories i gestories privades via servei autoempresa). És un exercici necessari a realitzar entre tots els agents del territori de forma conjunta. Actualment al voltant de 200 emprenedors anuals passen pel CEDEM, i s'acaben per sobre de 30 plans d'empresa cada any (al voltant de 2-3 dies sencers per Pla d'Empresa). L'Ajuntament ha d'apostar pel tema telemàtic per agilitzar el procés. També s'escapa dels serveis local una tipologia d'emprenedor universitari molt especialitzat que potser no va al CIDEM sinó que va a una assessoria privada. Aquest tipus d'emprenedors de BT o TIC no és probable que s'acullin al servei Autoempresa, tal i com es constatà amb el CIDEM. Si són gent sense recursos financers familiars o no es poden permetre una assessoria privada, generalment cerquen l'ajuda de serveis públics per començar (una evidència que queda també contrastada amb el focus grup d'emprenedors de BT o TIC). Com que no la troben al municipi van als serveis del CIDEM de la Generalitat.</p> <p>Així doncs, de la mateixa manera que no hi ha lideratge en matèria de foment a l'emprenedor, tampoc n'hi ha per la banda dels serveis de suport. El rol de suport a l'emprenedor entès com a vehiculació ha de sortir dels serveis municipals i, ara per ara, no es coneixen amb claredat el serveis que hi ha el territori. La gent no sap que la Cambra és CEDEM ni que Ajuntament és CEDEM. El potencial emprenedor que és redirigit des de Cambra al CEDEM té la percepció que se'l treuen de sobre i cal reformular el servei. No s'ha comunicat bé el que fa el CEDEM.</p> <p>Una problemàtica afegida és que diversos actors de la ciutat veuen el CEDEM com un centre/instrument que garanteix la capitalització de l'atur per a gent desocupada. Es veu com un centre que més aviat facilita una eina certificada que garanteix la capitalització de l'atur com a pas previ a l'auto-ocupació, mentre que l'ús real que es</p> | <p>el dèficit d'infraestructures sobre la taula, i s'ha de tenir en compte que és aquest el mateix dèficit el que genera cert aïllament que garanteix uns preu del sòl industrial més competitiu. El que sí que és crític és oferir un 'paquet' salari/qualitat de vida que retengui i atregui el talent que haurà de nodrir el Parc.</p> <p>Les actuacions en el període de transició que ha de portar a terme l'Ajuntament han d'anar encaminades a ajudar el Parc, a sumar polítiques conjuntes, a ajudar a definir bé el tipus d'activitats que s'hi faran, a definir continguts arran del projecte de viver, etc. Tal i com s'ha fet amb el projecte Alcía on s'ha disposat de molt de temps. Hi ha d'haver un compromís clar per part de l'Ajuntament i una voluntat política de veritat i els recursos necessaris.</p> <p>El futur servei integral de suport ha d'anar acompanyat d'altres iniciatives com una Fira de l'Emprenedor que s'esmentava anteriorment, que converteixin el conjunt de polítiques en emprenedoria en un projecte innovador de veritat. Es tracta de convertir Manresa en un territori de referència que generi sentiment d'autoestima, que il·lusioni tant a emprenedors com a empresaris.</p> <p>En l'avantprojecte de servei integral i de viver al Parc s'ha engrescar els empresaris mitjançant reunions mensuals que expliquin el que s'està fent i no fer-los arribar simplement plans d'empresa per la seva valoració. Se'ls ha de fer participants sense exigències però il·lusionant-los.</p> <p>És un procés llarg i la idea seria establir un Consell d'Administració a la incubadora amb la possibilitat d'assignar tutors (al voltant de 10 persones) a un número màxim de projectes (10 projectes, per exemple). Si els projectes tiren endavant, es podria obrir la porta a remuneracions futures per part de qui fa el seguiment o via participació futura a l'empresa, d'aquesta manera es generen els incentius adequats perquè els empresaris segueixin involucrats. El CTM s'ofereix també per l'avaluació tecnològica de projectes dins de la seva àrea d'expertesa dins del PTC.</p> <p>De fet, part del servei de suport pot ser ajudar a trobar el mentor adequat per a cada emprenedor (com al Programa FAME que es</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>fa del Pla d'Empresa és pràcticament nul.</p> <p>Com en el cas del foment, XarxaSET pot ser l'ens natural que prengui el lideratge en matèria de suport a l'emprenedoria si s'assoleix el consens supramunicipal necessari i se la dota dels recursos suficients. Ara per ara, però, hi ha una desconexió total entre el disseny de polítiques públiques i l'opinió dels tècnics d'emprenedoria, que es queixen que no són consultats en la formulació o presa de decisions que els afecten.</p> <p>Amb els recursos actuals i la descoordinació entre municipis no es pot oferir un servei comú de suport a l'emprenedor al territori del Bages. En un passat es va parlar de fer un guió de Pla d'Empresa, un portal d'Internet comú etc. però mai es va materialitzar. No hi ha ni el finançament adequat ni el compromís d'una persona treballant a dedicació completa necessari per una 'empresa' d'aquestes característiques. El seguiment a l'emprenedor no s'ha fet mai. Va sorgir també el debat d'un club de l'emprenedor però tampoc es va materialitzar mai.</p> <p>Spin-offs Pel que fa al Centre Tecnològic de Manresa (CTM), no dona serveis de suport a l'emprenedor. La funció bàsica d'un centre tecnològic és crear i transferir tecnologia a les empreses. Ha de créixer en tamany per fer d'altres coses. A llarg termini el centre hauria de recolzar la creació d'empreses de base tecnològica però només és un projecte en cartera ara per ara. Línies d'actuació que s'han posat en marxa són: entrar en projectes consorciats, projectes propis de R+D i projectes europeus. Possible projectes futurs podrien ser generar algun spin-off o donar suport a la creació d'empreses de base tecnològica. Actualment encara no hi ha capacitat al CTM per oferir un servei d'aquestes característiques. Dona només atenció a gent emprenedora que ja té una estructura empresarial consolidada. Dit d'una altra manera fomenta l'intraemprenedoria. La demanda d'emprenedors de base tecnològica via CTM però ha estat nul·la, de totes maneres. Si hi hagués hagut una demanda des</p> | <p>descriu a l'apartat 2.2.2). Un servei així és molt difícil de gestionar i s'han de crear moltes complicitats. Un altre exemple és al viver de Mataró on s'està oferint un servei similar mitjançant voluntaris. Se'ls assigna una empresa i se'ls nomena membres com d'un Consell d'Administració i se'ls va citant per tal de guiar els emprenedors (demanen comptes, fites, etc). Als EEUU el model és molt més 'natural' gràcies a una major cultura de retorn a la comunitat: els emprenedors s'apunten gratuïtament a la incubadora del municipi i ajuden per altruisme als nous emprenedors, també en format de consell d'administració. Aquesta és també la gran oportunitat per crear un servei similar al PTC com a part del servei integral de suport a l'emprenedoria de BT o TIC. Amb tot, s'ha de crear un cercle virtuos que generi la percepció que establir empreses és factible. Hi ha moltes etapes en el procés de suport i assessorament a l'emprenedor: des dels tràmits i el finançament passant per la localització. El PTC pot jugar també un paper important un cop les empreses de nova creació estan encaminades, ja que el Parc pot ser una sortida a la ubicació final per algunes d'elles.</p> <p>No hi ha a nivell autonòmic un estàndard de servei unificat degut a que les incubadores a Catalunya són de propietat municipal. És per això que el projecte de Xarxa d'incubadores virtual del CIDEM no ha funcionat. La idea era agafar incubadores que funcionessin i elevar els estàndards de tipus tecnològic. Malgrat tot, el futur servei integral, que inclouria el model d'incubació al PTC, ha d'intentar aprofitar sinèrgies i estàndards de centres ja consolidats com són BCN Activa o la incubadora de Mataró.</p> <p>També cal tenir present, però, que les incubadores pateixen del gran problema i és que depenen del voluntarisme i que són molt difícils de finançar i de mantenir. Es creen dinàmiques entre gestors i emprenedors que són poc 'emprenedores'. Són necessàries però el concepte d'incubadora està canviant i s'ha de focalitzar més cap a la vessant més de xarxa de contacte i de mentoring. El model d'incubadora clàssic (finals 90s) posava especial atenció en els serveis comuns, secretaria, espais, etc. Cada cop més (2005 en</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>de la seva creació, potser s'haguessin plantejat donar-los resposta (no hi ha massa crítica). L'UPC està molt desinformada de cap a on ha de dirigir a potencials emprenedors. Un cop més, cal millorar l'estratègia de comunicació de l'Ajuntament en tots els sentits si realment vol materialitzar-se alguna possibilitat de spin-off.</p> <p>Emprenedors de BT o TIC A través d'un focus grup amb tres emprenedors de BT o TIC (veure Annex 1), es va poder recollir l'experiència de tres empreses de nova creació i conèixer-ne les seves trajectòries empresarials amb detall.</p> <p>En el cas de U-Play Studios, la recerca de suport va començar amb un prospecte del CIDEM que van recollir a la universitat. De fet el seu primer contacte va ser amb la delegació comarcal a Manresa del CIDEM, d'on van ser redirigits directament a Barcelona sense cap mena d'intent de retenció del projecte al territori. Amb tot, es destaca el modèlic funcionament de BCN Activa, on l'emprenedor ha de presentar un Pla d'Empresa (ja molt treballat) però llavors es rep el suport necessari per adreçar-ne els punts forts i els punts febles i revisar-lo exhaustivament. Un pla de negoci immaculat és el requisit indispensable per a poder ser considerat per una potencial ubicació a BCN Activa. Això és bàsic, no només per ser considerat, sinó com a eina posterior per aconseguir finançament. U Play Studios tenia ja un Pla d'Empresa molt ben concretat i va passar pel CIDEM, però no va poder acollir-se al capital concepte. Aquest tipus d'ajuts, amb el període electoral el darrer any, van quedar bloquejats temporalment. Un fet que els emprenedors remarquen que, sens dubte, va aniquilar la creació de moltes empreses al conjunt del Principat. Van haver de buscar rutes alternatives, com fou entrar directament a BCN Activa sense necessitat de passar per cap trampolí tecnològic. L'alternativa en el seu cas va ser el capital risc, sense el qual no hagués pogut néixer l'empresa (gran importància d'aquest producte financer emergent).</p> | <p>endavant) es valora més la xarxa de relacions personals, les xarxes de relacions que es creen amb les empreses, contactes empresarials, projecció que et pot donar el viver, etc. Les incubadores catalanes per norma general estan ancorades en els conceptes del 2000. Així doncs, el projecte del PTC té el potencial d'aportar quelcom de novedós i enginyós al conjunt de territoris de la Catalunya central.</p> <p>Suport a l'emprenedoria autoocupacional i social Les observacions anteriors no exclouen continuar prestant els serveis actuals de suport a l'emprenedoria tradicional. És ara el moment adequat per aglutinar (i homogeneïtzar) aquests serveis sota el paraigua de XarxaSET a tot el territori. Cal fer-ho amb caràcter immediat i aprofitar el període de transició, fins que conculguin les obres del Parc, per començar a convertir el serveis actuals en un veritable servei territorial d'assessorament integral a l'emprenedor (segons l'esquema que apareix a la figura 4.1). Els més desitjable es creu que és posar ja en marxa un servei integral pilot per als serveis de suport a l'emprenedoria autoocupacional i social, que en aquests moments adrecen els serveis locals, però fer-ho de forma supramunicipal a través de XarxaSET. En el mig termini (dins de la present legislatura) i, un cop finalitzin les obres del Parc, XarxaSET hauria de capacitar-se com a centre adscrit al CIDEM per estar plenament professionalitzat i dotat per oferir també el servei de suport a l'emprenedor de BT i TIC tal i com es detalla al punt anterior. Es preveu, de fet, que les obres en sí comencin a principis del 2008. Durant tot aquest any es farà la fase d'urbanització: serveis, soterranis, etc. A principis de 2009 començaran les primeres construccions, l'espai pel CTM i la torre. La incubadora podria estar llesta a finals del 2009. En funció del progressos del consorci públic-privat i supramunicipal en emprenedoria, es podria plantejar capacitar XarxaSET abans que s'acabessin les obres del Parc.</p> <p>Els diversos agents del territori veuen innecessari l'establiment d'un</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>En efecte, Caja Navarra i la Caixa de Pensions tenen una persona ubicada físicament a BCN Activa i, en el moment de ser admès a la incubadora, les entitats et fan una auditoria i se t'asseguren un mínim de 60.000 EUR en forma de préstec tou.</p> <p>El pas següent és sol·licitar un fons de K risc, on l'entitat deixa en préstec i pot optar, a canvi, a capitalització de part de l'empresa o bé a recuperar el préstec a plaços de forma tradicional. Es fixen una sèrie de 'hits' o fites que l'empresa ha d'anar complint a canvi de d'un finançament incremental. Les entitats, per la seva banda, ja saben que la criba per entrar a BCN Activa és tan rígida que els assegura una gran probabilitat de retorn de la inversió en capital risc.</p> <p>A BCN Activa els serveis estan segmentats per tècnics. Una persona s'encarrega del Pla d'Empresa, a banda hi ha un tècnic que porta el màrketing del Pla de cara a les entitats financeres i, finalment, hi ha un tècnic de seguiment. És un model que realment funciona.</p> <p>On-Laser, per la seva banda, va anar de la mà d'un trampolí després de ser redirigit pel CIDEM, via capital gènesi i capital concepte. En el cas d'empreses que porten a terme activitats dins del sector industrial, el format de BCN Activa no és el més adequat. Els fa falta, a més de tot el que es requereix en el sector TIC, un mínim sòl industrial amb espais per poder fer sèries i prototipus, materials, etc. On-Laser per exemple no trobava l'espai adequat per ubicar la seva activitat: BCN Activa era massa petit. El Parc del Vallès era una opció però calien espais industrials i s'ha acabat establint a Manresa. L'empresa durant la seva creació va anar de la mà del parc tecnològic de la Salle (trampolí tecnològic). Això va ser facilitat per un màster a la Salle que va cursar un dels socis fundadors. Van passar pel capital gènesi a fons perdut primerament amb el CIDEM (20.000 EUR). Posteriorment, ja van rebre un fons de capital risc amb la Caixa de Pensions, tot via el trampolí tecnològic. Va ser a través del gènesi del CIDEM que van poder presentar el seu projecte de negoci al Fòrum de l'Inversor de</p> | <p>viver que doni cabuda a l'emprenedoria tradicional actual al Palau Firal, com teòricament es preveu fer dins el present mandat. La ubicació no és l'adequada, el CEDEM no gosa d'una imatge de marca, la massa crítica no ho exigeix i es contribuiria a segregat encara més els serveis. Els agents entenen que el pla de viver al Palau Firal consta al Pla d'Acció Municipal i que hi ha un estudi de viabilitat en curs que ha de determinar la decisió final, però els esforços més immediats s'haurien de canalitzar cap a l'establiment d'un consorci públic-privat potent i cap a la centralització dels serveis oferts. Sobretot tenint en compte que el departament d'Universitats i la delegació del Govern ja tenen feta una instància per instal·lar-se al Palau. Des de la mateixa XarxaSET es veuria contradictori que hi hagués dos vivers de costat, un cop hi hagi el PTC. Municipis com Reus o Mataró es plantejaven diferents vivers per diferents tipus d'activitats però la realitat Manresana no és la mateixa. És ara quan és el moment de crear-ne un, però dos de simultanis seria sobrer. Es creu que emplaçar un viver al CEDEM ara podria crear certa escissió entre PTB i l'Ajuntament. El camí òptim és que l'administració local es bolqui amb el Parc Tecnològic donades les oportunitats que ofereix la iniciativa. Sant Joan i Callús són municipis amb vivers i solen estar a plena capacitat però les empreses en aquests moments són dissenyadors gràfics i una empresa neteja. Altre cop responen a perfils autoocupacionals i el potencial d'expansió és molt limitat. El cost d'oportunitat no justifica més vivers per satisfer aquesta demanda. Una possibilitat potser sí que seria llogar espais per a reunions comercials al Palau Firal com a eina per seguir oferint el suport a l'emprenedoria tradicional, però els esforços s'han d'enfocar cap al Parc Central si es vol fomentar l'emprenedoria de BT o TIC.</p> <p>L'estratègia d'unificació dels serveis entre els municipis de XarxaSET no serà fàcil perquè s'han de coordinar entitats petites que estan molt lligades al rèdit personal dels seus dirigents i al cicle electoral. A la vegada els municipis integrants s'escampen per 3 comarques, tot i que el Bages n'és la comarca predominant. S'ha d'anar cap a la unificació de serveis per poder sumar massa crítica</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | <p>Barcelona (on hi atenen entitats financeres, business angels, etc). És un lloc amb gran potencial on trobar finançament. En el seu cas, el fons de K risc també estableix unes fites i, si s'assolixen, la inversió la capitalitza el banc en forma de participació dins l'empresa (2 anys). Si l'entitat se surt de l'empresa, el fons es transforma en un préstec a tornar en 6-7 anys. Si l'entitat decideix mantenir la seva participació a l'empresa, es pot accedir a majors ampliacions de capital altre cop via capital risc. Un exemple és el cas del programa Neo-Tech de CEDETI, on On-Laser hi va de la mà de la mateixa Caixa de Pensions. Aquest tipus d'empreses també es pot acollir a subvencions del Ministeri d'Indústria. La idea inicial d'On-Laser era instal·lar-se al futur PTC però, davant el retard de les obres, no podien esperar més a endegar la seva activitat.</p> | <p>pel que fa a potencials emprenedors del territori, però sense una voluntat clara no pot fructificar. Si els esforços segueixen anant per separat no té sentit intentar suplir el servei de suport a l'emprenedor de BT o TIC que ja es dona a nivell autonòmic i que funciona.</p> <p>En aquests moments hi ha duplicitat de polítiques similars al CEDEM, la Cambra Comerç, el Consell Comarcal, el Consorci del Bages Sud, Moianès, Sallent, Artés, Gallifa, etc. Com a part de l'estratègia d'unificació d'aquests serveis, s'ha de tenir en compte que la Cambra de Comerç presta el servei Oficina de Gestió Unificada (OGE), d'informació, assessorament i tramitació sobre tràmits administratius que es duen a terme amb la Generalitat (menys Seguretat Social). Cal lligar aquest servei amb l'activitat del CEDEM ja que el personal de la Cambra està molt format ja per prestar aquest servei. Amb tot, també cal tenir present les limitacions pressupostàries existents per trobar professionals qualificats, que és bàsic per engrescar la gent a tots els nivells. No caldria capacitar els tècnics locals tot d'una, podria ser un procés gradual i inicialment crear una xarxa coordinada amb els tècnics del CIDEM i el CECOT de Terrassa, per exemple. Però, per fer-ho, cal estrènyer llaços amb aquestes organitzacions.</p> <p>Col·laboració público-privada A nivell general hi ha una excel·lent col·laboració público-privada al Bages, però en qüestió d'emprenedoria no es dona. És totalment necessària perquè les polítiques de suport siguin exitoses i a la vegada cal un clar lideratge des de les institucions. Al parer dels agents clau del territori, el futur PTC ofereix l'oportunitat. No només es tracta de constituir un consorci de municipis actiu i potent, sinó elaborar una Pla d'Actuació on s'impliquin, en especial el sector privat (la majoria de tècnics no han creat mai una empresa!). Al Pla s'hi ha d'implicar els emprenedors i els empresaris i que aquests darrers participin activament (sobretot en el seguiment). És l'únic model que ha funcionat als EEUU i al Regne Unit.</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>En el procés de consulta pública i de formació del consorci s'hi ha d'incloure tots els agents que apareixen en aquest Pla d'Actuació. En aquests moments, el CEDEM no coneix cap iniciativa al voltant del PTC i se'ls ha mantingut sempre al marge. L'Ajuntament hi és però només tangencialment. Cal una comunicació molt més fluïda entre el sector públic i el privat que ha de començar per una labor molt més activa de l'Ajuntament dins els PTB. El PAE i la posada en marxa del consorci de XarxaSET (reformulat) pot possibilitar aquest diàleg.</p> <p>XarxaSET seria l'entitat encarregada de liderar el procés però el consorci públic-privat s'hauria de reunir periòdicament, i establir-hi algun tipus de presidència rotatòria per tal d'assegurar que les iniciatives no queden bloquejades davant de períodes electorals.</p> <p>Hi ha l'oportunitat de fer una proposta engrescadora i trencadora que unifiqui els serveis que es presten de manera dispersa avui dia a tot el territori i, a la vegada, involucrar-hi tots els agents de la triple hèlix. Però no de manera indefinida. S'ha fixar l'objectiu d'assolir tot un seguit de fites en aquest mandat i fer-ne una avaluació ex-post d'aquí 3-4 anys. Podria ser que es decidís tancar llavors el servei per manca de massa crítica, però cal agilitar el principi i el final de les etapes i de les polítiques públiques.</p> <p>Finançament El sector financer a la comarca reclama que l'aversion al risc de les entitats en relació a l'emprenedoria és comprensible. D'antuvi, veu difícil que bancs i caixes vagin més enllà de premis d'emprenedors. Als EEUU els bancs comercials no fan aquest tipus d'operacions de suport directe a emprenedors i, a més, tenint en compte que el sector financer a nivell de banc comercial allà és molt més ampli. La majoria de casos emprenedors d'èxit a Palo Alto i a Silicon Valley no van sorgir del capital financer, sinó de diners facilitats per emprenedors de la generació anterior. Hi ha l'autocrítica que el sector financer no sap avaluar aquest tipus de riscos. En l'exemple americà, els productes que s'utilitzen són fons d'alt risc molt</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>diversificats però aquí no hi ha tants projectes i no es pot diversificar el risc de la mateixa manera. El sector veu difícil somniar que pugui ser un revulsiu per l'emprenedoria.</p> <p>Aquesta posició reticent dista molt del model de BCN Activa on, prèvia criba molt severa, a les empreses de nova creació se'ls garanteix accés a fons de capital risc. Aquest és realment un producte creixent a entitats com Caja Navarra o La Caixa i la rendibilitat de les operacions queda bastant assegurada gràcies als filtres previs per entrar a la incubadora.</p> <p>S'ha d'intentar arribar a un conveni amb alguna/es entitats financeres amb un format similar al de BCN Activa un cop es materialitzi el PTC. Sens dubte, als emprenedors de BT o TIC, els calen molts recursos d'entrada i, si no es troba una solució públicoprivada mancomunada, és impossible facilitar aquest finançament únicament amb fons municipals.</p> <p>A nivell més general, cal esmentar que l'empresa catalana sol estar mal capitalitzada, fet que constitueix una amenaça a la qual s'enfronta l'empresa de nova creació que creix. Calen més esforços de formació en processos i fonts de finançament. Un exemple és el Programa d'Investment Readiness del CIDEM, on s'està buscant la participació privada en formació financera mitjançant un sistema d'incentius òptim per involucrar el sector privat. Seria molt interessant buscar col·laboracions i sinèrgies amb el CIDEM amb aquest tipus d'iniciatives o d'altres com el programa Créixer (també del CIDEM) o l'Alpha del COPCA, tot buscant creuament i transversalitat.</p> <p>Spin-offs El Parc, junt amb la col·laboració del CTM i l'UPC, pot ser un bon banc de proves que possibiliti la generació de spin-offs. S'ha de considerar, però, que existeix l'amenaça que no hi hagi un bon sistema de gestió de patents que dificulta molt aquest tipus d'oportunitats. Com ressalta el CTM, el model americà de patents està molt més desenvolupat i legislat i el mateix sistema incentiva</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>aquest tipus de transferències. El nostre marc legislatiu no és, ni molt menys, tan propici.</p> <p>El CTM podria estar disposat a arribar a un consorci amb l'Ajuntament per donar suport a l'emprenedoria en les àrees d'expertesa que toca el Centre. S'ha de tenir en compte que és una fundació privada sense ànim de lucre però que el 70-75% del seu finançament procedeix de la facturació directa a empreses. La resta prové de subvenció competitiva (ministeris, Generalitat, etc) i de l'Ajuntament, que hi aporta 15.000 € anuals de subvenció no competitiva. Es podrien reformular les bases d'aquesta subvenció si s'estima que els esforços d'aquesta donació no competitiva han d'anar dirigits cap al suport de l'emprenedoria. El CTM podria donar valoració tècnica neutral d'idees de negoci i dirigir l'emprenedor al centre adequat (vehiculació), a través de la xarxa de contactes de què disposa. En el cas d'activitats rellevants per al PTC, aquestes empreses potencials entrarien dins el filtre per poder ubicar-se al futur Parc Tecnològic.</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| C. Seguiment i tutela de l'emprenedor | <p>Dèficit de canals de tutela i seguiment Es pot afirmar que, en general, el que funciona a Catalunya és el suport a l'emprenedor als estadis més inicials (acollida, acompanyament i Pla d'Empresa). Tot el que és seguiment, recerca de finançament, reconduir dificultats de negoci, etc són aspectes que, amb caràcter general a tot el territori català, no han estat ben adreçats fins ara. Aquesta realitat regional coincideix també amb el diagnòstic de Manresa i el Bages.</p> <p>L'emprenedor de BT o TIC entrevistat, tot i haver passat per canals de suport autonòmics, troba a faltar cert suport, seguiment i acompanyament empresarial. Moltes dificultats giren entorn el fet que els potencials empresaris són enginyers de professió i tenen problemes per elaborar els plans d'empresa.</p> <p>La coordinació amb la xarxa de Business Angels maximitza les garanties d'èxit quan els empresaris entren en els negocis que estan mínimament rodats. Quan les empreses porten un any de negoci en marxa, per exemple, les Business Angels poden ser una important font de capital i d'expertesa en emprenedoria.</p> <p>L'assessorament en els negocis de component tecnològic o innovador és molt necessari, ja que els emprenedors van molt perduts en molts dels estadis del procés.</p> | <p>Oportunitats pel futur servei integral de suport a l'emprenedor Si ens atenem a que el seguiment que duu a terme el CIDEM a empreses de nova creació (després de la constitució) és pràcticament inexistent, hi ha una gran oportunitat en el marc del PTC per crear un autèntic servei de seguiment i tutela empresarial com a part del servei integral de suport a l'emprenedor. Això sí, és indispensable que hi hagi una massa crítica d'empreses que es creïn perquè el servei es pugui oferir. Al Parc de la Salle, per exemple, també falta aquest servei.</p> <p>L'administració, però, no és la millor posicionada per fer la tutela i el seguiment sinó que s'han de buscar col·laboracions amb l'empresa privada i els ex-emprenedors, tot complementant sinèrgies entre l'activitat pública i la privada. Al sector privat se l'ha d'involucrar i per això es necessita donar-li reconeixement i presència.</p> <p>El seguiment ha de ser, tant a nivell estratègic (Business Angels, ex-emprenedors recents), com a nivell tecnològic (CTM, Universitats). En el marc del servei integral de suport a l'emprenedor és necessari crear un consell d'administració a la incubadora i tots els agents (UPC, CTM, Caixa de Manresa, etc) es mostren molt implicats a l'hora de participar. Fruit del focus grup amb els emprenedors de BT i TIC, es constata també que aquest col·lectiu mostra molta predisposició per crear aquestes dinàmiques on aprendre i compartir problemes comuns.</p> <p>Aquest pot ser el filó decisiu per intentar engrescar entitats com l'UPC que actualment estan molt desvinculades del Parc.</p> <p>A la comarca, un exemple similar al del consell d'administració descrit, ja funciona dins de l'iniciativa privada. Amb els premis de Caixa de Manresa, hi ha un assessorament 6 mesos després de guanyar el premi. Amb accés a clients, valoració del comptes de resultats, etc. L'experiència val molt la pena per l'emprenedor i el que s'ha de fer és replicar el model dins el PTB. Una altra oportunitat és intentar lligar als guanyadors de premis d'edicions</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>passades (exitosos) per fer el seguiment a d'altres empreses de nova creació, integrant-los així també en el potencial consell d'administració.</p> <p>És indispensable que el seguiment el facin els empresaris mateixos. No es tracta de dur un control sinó d'aportar idees, visió, i experiència. Ha de fer el seguiment la gent que sap com gestionar una empresa, amb la seva experiència i això ha de ser possible en un entorn adequat. Als empresaris mateixos els sol fer molta il·lusió aquest tipus d'iniciatives ja que els reporta gran satisfacció personal i reconeixement social. Calen tot aquest tipus de complicitats i col.laboracions público-privades que s'han de treballar i cultivar ja des del principi en el marc del PAE.</p> <p>Els mentors han de procedir de la xarxa business angels, de les universitats i d'altres parc tecnològics, emprenedors recents, etc. El CTM tampoc no descartaria col.laborar activament amb el seguiment/tutelatge tot posant en contacte a empresaris i emprenedors de manera sistemàtica. Cada 2-3 mesos es podria reunir el gestor del viver i i el responsable del CTM.</p> <p>L'UPC també podria assistir en l'assessorament de tipus tècnic mitjançant convenis amb Ajuntament. L'UPC estaria disposada fins i tot a cedir espais, sales de reunions, etc en el mateix sentit que el CTM. L'amenaça, però, és que aquestes voluntats depenen molt del director vigent de l'UPC, un càrrec que cada 3 anys canvia i en pot fer variar la voluntat de les polítiques en absència d'un conveni formal.</p> <p>És molt interessant però també l'experiència de U Play Studios a BCN Actvia, on el mentor és una ex-emprenedora que va tenir també accés a capital risc amb Caja Navarra. La mateixa entitat financera la va lligar per fer el seguiment (1 hora cada 3 mesos) com a contrapartida del finançament. No hi ha retribució i Caja Navarra compta amb un <i>pool</i> d'uns 10-12 mentors amb aquest</p> |

| ÀMBITS DEL DIAGNÒSTIC | TENDÈNCIES RECENTS | ESCENARIS FUTURS |
|-----------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILITATS I FORTALESES | OPORTUNITATS I AMENACES |
| | | <p>format.</p> <p>Un altre aspecte molt rellevant és que, en les empreses de nova creació, es dona per fet que el grup d'emprenedors es un 'core' indestructible. El seguiment i tutelatge també ha de mirar les empreses de nova creació amb una visió una mica 'de taller matrimonial'. Revisar les expectatives dels socis a diversos moments de la vida de l'empresa per tal d'evitar fracassos. El seguiment de les polítiques de gestió de personal quan les empreses creixen és molt important. Els emprenedors veuen com a molt difícil la gestió de persones. Un fet que representa una amenaça constant i real pel negoci i que té molt a veure amb la cultura de criminalització de l'empresari que hi ha al nostre país.</p> |

