



Plan Estratégico Red de Parques Tecnológicos de Euskadi 2017-2020

Diseño estratégico

Septiembre de 2017

PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Este informe es para uso exclusivo del cliente. Su circulación, citación o reproducción fuera de la organización del cliente requiere de la aprobación de B+I Strategy.

1. Diseño estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Posicionamiento deseado 2020
- Objetivos y Líneas estratégicas

2. Cuadro de Mando

3. Modelo organizativo

En el marco del proceso de reflexión estratégica, se han revisado la Misión, Visión y los Valores de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, poniendo énfasis en su papel como agentes facilitadores y vertebradores de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi.

MISIÓN

Ser un **agente catalizador de la innovación y el desarrollo tecnológico** en Euskadi, favoreciendo el intercambio de conocimiento y la **transferencia de tecnología** entre empresas, agentes tecnológicos y universidades, impulsando la creación y el crecimiento de **empresas innovadoras** y ofreciendo **espacios e instalaciones** de calidad y **servicios de valor añadido**, de manera sostenible.

OBJETIVOS

1. La **contribución a los objetivos de la política industrial y tecnológica de las instituciones vascas**, a través de la aportación de valor a los **clientes**, situándolos **en el centro de la estrategia** de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
2. La **ubicación de empresas tecnológicamente avanzadas**, que operan en sectores de futuro, con una gran capacidad de generación de valor añadido y una alta cualificación del personal.
3. El **fomento de la cooperación** entre Empresas y entre éstas y las Universidades y Centros Tecnológicos, reforzando el papel de intermediación entre agentes, **conectando oportunidades y configurando “comunidades”**.
4. El **apoyo a la creación de nuevas empresas de base tecnológica**, favoreciendo la instalación y el desarrollo de empresas de la incubadora.
5. La constitución de focos de **difusión de la tecnología y de la cultura de la innovación** hacia sus entornos.
6. La contribución a la **diversificación e innovación de la industria de Euskadi**, atendiendo desde las distintas ubicaciones de los tres Parques Tecnológicos a las características específicas del tejido industrial de cada Territorio.
7. La **contribución a la visibilidad exterior** de las empresas y agentes de los parques, **reforzando la proyección exterior de Euskadi y su tejido empresarial**.
8. La configuración de un **entorno de excelencia para trabajar** que favorezca la atracción y catalización de talento

VALORES

- Corresponsabilidad institucional
- Compromiso con el cliente
- Creación de valor
- Implicación y compromiso de las personas
- Apertura y trabajo en Red
- Innovación y sostenibilidad

VISIÓN

Consolidación como **referente de la innovación empresarial y el desarrollo tecnológico** en Euskadi y como modelo de referencia internacional

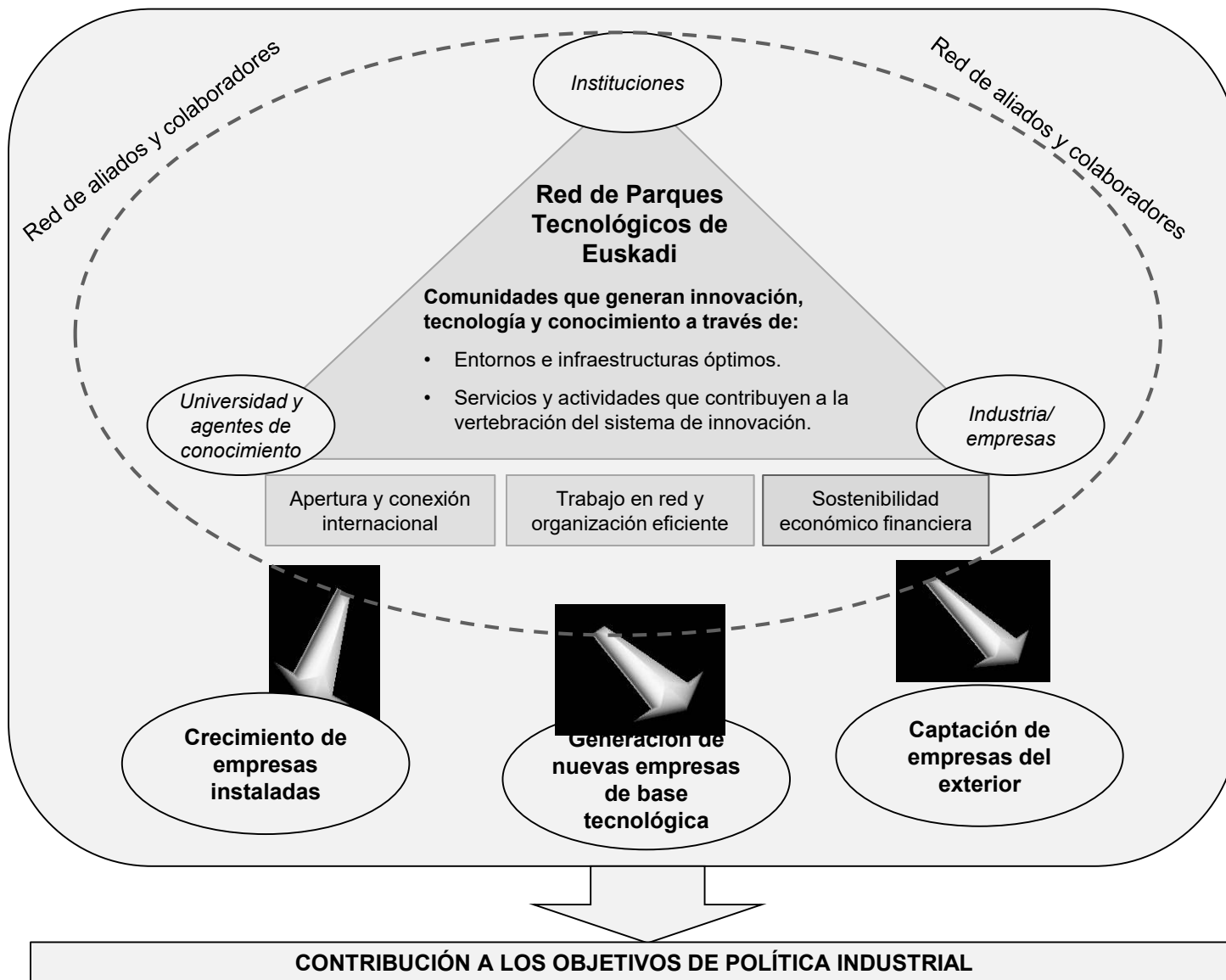
1. Diseño estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Posicionamiento deseado 2020
- Objetivos y Líneas estratégicas

2. Cuadro de Mando

3. Modelo organizativo

De acuerdo con la misión definida, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi quiere ser una comunidad viva y un entorno óptimo para el desarrollo de empresas innovadoras y tecnológicamente avanzadas, actuando como vertebradores del sistema “Instituciones-Empresas-Agentes de conocimiento”.



La visión de futuro se concreta en el horizonte del plan estratégico en una serie de objetivos de posicionamiento en términos de propuesta de valor (QUÉ), clientes objetivo (QUIÉN), localización geográfica (DÓNDE) y capacidades y recursos necesarios (CÓMO).



La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi **apuesta por reforzar su papel como agentes catalizadores de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi, configurándose como entornos óptimos para la implantación y el crecimiento de empresas avanzadas tecnológicamente.**

Para ello, la propuesta de valor de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi se basará en:

- Mantener estándares de calidad óptimos en la oferta de espacios e infraestructuras con un modelo de desarrollo sostenible a largo plazo.
- Favorecer el networking entre empresas y entidades instaladas e intensificar su papel de intermediación entre agentes. La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi es una comunidad “viva” en la que se favorece la generación e intercambio de ideas y oportunidades.
- Generar redes de colaboración potentes y especializadas, que permitan captar tendencias y oportunidades que aporten valor a las empresas instaladas.
- Ofrecer una cartera de servicios dinámica y focalizada, que se adapte a las necesidades de los distintos segmentos de clientes y campus.
- Identificar y difundir a las empresas información de interés sobre programas, iniciativas o planes de actuación de agentes clave.

A lo largo de los próximos años, **la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi quiere buscar activamente la atracción y retención de proyectos empresariales estratégicos para Euskadi**, especialmente en aquellos sectores y mercados alineados con las prioridades estratégicas de las instituciones.

Para ello, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi será proactiva en la captación de nuevo negocio, trabajando intensivamente las siguientes líneas:

- Identificación y captación de nuevas empresas y proyectos estratégicos para Euskadi, en colaboración con las instituciones especialmente en sectores estratégicos alineados con la RIS 3 y las capacidades de cada uno de los parques.
- Atracción y acompañamiento a empresas en fase de incubación, favoreciendo su tránsito al parque en etapas posteriores.
- Fidelización de empresas y entidades instaladas en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, dando respuesta a sus necesidades y proyectos de crecimiento.

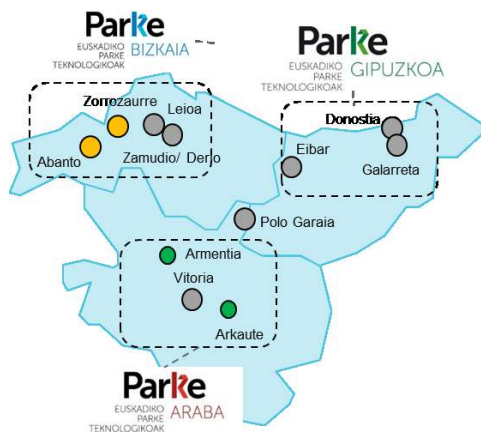
Desde el punto de vista geográfico, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi apuesta por abordar el proceso de expansión geográfica de forma ordenada y con una visión de conjunto.



La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi buscará soluciones para el aprovechamiento de las actuales edificabilidades de Bizkaia y Gipuzkoa y el incremento de las mismas en Álava.

El Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia (PCTB) quiere avanzar en sus proyectos de expansión geográfica de manera ordenada y garantizando la sostenibilidad económica de la sociedad. Para ello, se han definido los siguientes objetivos a abordar en el horizonte del plan:

- **Incrementar la capacidad de edificación de Zamudio/Derio**, principalmente en los terrenos de Geldo y Aresti, anticipando la posible demanda de espacio.
- **Avanzar en el proyecto de desarrollo del campus de Leioa**. Se plantea el objetivo de atraer empresas a los edificios existentes y de anticipar posibles necesidades de crecimiento por parte de empresas o grupos de investigación de la UPV/EHU.
- **Poner en marcha el campus de Ezkerraldea/Meatzaldea**.
- **Consensuar el proyecto de parque tecnológico urbano de Zorrotaurre a nivel institucional**.



El Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa (PCTG) busca consolidar su crecimiento e impulsar el desarrollo del campus de Galarreta como extensión natural

- **Aumentar la disponibilidad de espacio en Miramón** a partir de la construcción de un nuevo edificio y la valoración de la posibilidad de fraccionar las parcelas disponibles.
- **Impulsar el desarrollo de Galarreta**, como extensión natural del PCTG.
- **Valorar otras oportunidades y proyectos** que puedan surgir en el Territorio Histórico y contribuyan a los objetivos del Parque.

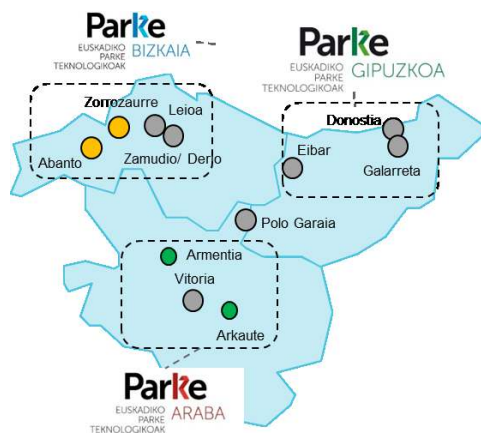
Desde el punto de vista geográfico, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi apuesta por abordar el proceso de expansión geográfica de forma ordenada y con una visión de conjunto.



El Parque Tecnológico de Álava (PTA) quiere focalizar sus esfuerzos en la captación de nuevas empresas y proyectos estratégicos para incrementar el grado de ocupación actual del Parque.

• Dotar al Parque de mayor competitividad:

- Analizar la *competitividad de las tarifas* adaptándolas a las necesidades de los clientes bajo la óptica de sostenibilidad económico-financiera.
- Alinear al Parque con las *actuales tendencias en fabricación avanzada* y principalmente con la *estrategia Basque Industry 4.0* construyendo un nuevo edificio PIE2 que cubra las necesidades de ampliación de los clientes actuales y futuros.
- Desarrollar un plan específico para la comercialización de la infraestructura específica del túnel de viento *como elemento tractor y dinamizador*.
- Desarrollar un plan específico para la comercialización del edificio Marie Curie.
- Dotar y adaptar, en su caso, los actuales edificios de las instalaciones necesarias según las necesidades del mercado.
- Estudio con los servicios correspondientes de la Diputación Foral de Álava / Arabako Foru Aldundia para dotar de un nuevo acceso viario al Parque.



• Impulsar proactivamente la promoción de los espacios del Parque:

- Desarrollar nuevas fórmulas de colaboración público privada para atraer nuevas empresas y/o retener a las actuales dando respuesta también a empresas al acabar la incubación.
- Adoptar una actitud comercial mas proactiva para la captación de empresas en los espacios de ampliación, PIE2 y actuales espacios.
- Generar campañas de captación de clientes utilizando las redes sociales y otras herramientas on-line.

• Dotar al Parque de mayor capacidad:

- Finalizar el proceso de incremento de edificabilidad de las parcelas urbanizadas en el ámbito ya desarrollado.
- Continuar y finalizar el proceso de tramitación urbanística de los terrenos de ampliación colindantes al actual desarrollo para su futura puesta en valor.

Avanzar hacia el posicionamiento deseado conlleva una serie de implicaciones en procesos, recursos y capacidades:



Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se han definido las siguientes prioridades:

- Impulsar una organización integrada y eficaz, que potencie el aprovechamiento de sinergias entre parques.
- Poner en marcha un nuevo modelo organizativo que favorezca el avance hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
- Creación de una unidad de Desarrollo de negocio corporativo, impulsando una mayor proactividad y cercanía a las empresas instaladas.
- Mantener e incrementar la capacitación, ilusión y compromiso del equipo de personas.
- Lograr, mantener e incrementar la situación económico-financiera saneada y sostenible en el tiempo
- Promover la visibilidad exterior e intensificar la participación en redes internacionales.
- Implantar un sistema de gestión avanzado en Red.
- Rediseñar las infraestructuras futuras de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi y definir un plan para actualizar las infraestructuras existentes.

1. Diseño estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Posicionamiento deseado 2020
- Objetivos y Líneas estratégicas

2. Cuadro de Mando

El Plan se materializa en 8 Objetivos estratégicos que constituyen los ejes prioritarios de actuación para la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a lo largo de los próximos años. Dichos objetivos se concretan en 20 Líneas estratégicas que se presentan con mayor detalle en las páginas siguientes.

	OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1	MODELO DE GOBERNANZA fortalecido	1.1. Fortalecer una mayor cercanía a las Instituciones vascas
2	ATRACCIÓN de empresas y FIDELIZACIÓN de clientes	2.1. Promover proactivamente la atracción de nuevas empresas (especialmente en sectores estratégicos alineados con la estrategia de las instituciones y RIS3) 2.2. Afianzar el proceso de incubación y crecimiento de nuevas empresas 2.3. Generar una mayor cercanía a las empresas y entidades instaladas para detectar y dar respuesta a sus necesidades y oportunidades de crecimiento
3	EXPANSIÓN GEOGRÁFICA ORDENADA	3.1. Desarrollar la estrategia de expansión de los parques, manteniendo la sostenibilidad económica a largo plazo
4	ENTORNO ÓPTIMO PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL	4.1. Definir actuaciones y servicios de valor añadido que promuevan la relación y cooperación entre empresas de la Red, reforzando el papel de intermediación con otros agentes 4.2. Intensificar la presencia y los acuerdos internacionales para identificar buenas prácticas e iniciativas de interés 4.3. Diseñar las infraestructuras futuras de la Red y definir un plan para actualizar las infraestructuras existentes en los parques, manteniendo estándares de calidad óptimos 4.4. Gestionar con las administraciones competentes la evaluación de las infraestructuras, conexiones y movilidad óptima para el acceso a la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
5	VISIBILIDAD EXTERNA de la realidad empresarial instalada y su actividad, y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD	5.1. Incrementar la visibilidad de los parques a nivel local, estatal e internacional, promocionando la realidad empresarial instalada 5.2. Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad. 5.3. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología 5.4. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes
6	TRABAJO en RED y ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y RESPONSABLE	6.1. Poner en marcha un nuevo modelo organizativo que favorezca la coordinación, colaboración y el aprovechamiento de sinergias entre parques 6.2. Fomentar una cultura de innovación que contribuya al desarrollo de actuaciones e iniciativas de manera creativa 6.3. Avanzar hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como una organización socialmente responsable 6.4. Mejorar los sistemas de gestión internos, avanzando hacia un sistema de gestión avanzado en red
7	Equipo de PERSONAS ILUSIONADAS e IMPLICADAS	7.1. Consolidar un equipo de personas ilusionado, experimentado e implicado con el proyecto de futuro
8	Sostenibilidad ECONÓMICO FINANCIERA	8.1. Mantener una situación económico financiera saneada 8.2. Valorar nuevas fórmulas y herramientas de financiación, desde un criterio de prudencia y sostenibilidad económica a largo plazo

1. MODELO DE GOBERNANZA fortalecido

Líneas estratégicas

1.1. Fortalecer una mayor cercanía a las Instituciones vascas

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Sistematizar reuniones periódicas con el Gobierno Vasco, las Diputaciones Forales, y los Ayuntamientos de los principales municipios vinculados, impulsando un mayor nivel de cercanía:
 - Sistematizar reuniones a alto nivel con representantes de las diferentes instituciones para compartir iniciativas y proyectos prioritarios (carácter más estratégico)
 - Crear mesas de trabajo para detectar oportunidades y ámbitos de mejora de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (carácter operativo)
- Sistematizar la colaboración con todas las entidades públicas que gestionan suelo o servicios vinculados a la promoción empresarial para coordinar la oferta y aprovechar sinergias (desarrollo de negocio, técnicas, etc.)
 - Establecer una dinámica de reuniones y herramientas de comunicación y relación periódicas
 - Analizar herramientas de bases de datos del suelo público y promover la incorporación del suelo de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a las mismas
 - Identificar sinergias y oportunidades de colaboración
- Comunicar las conclusiones del Plan Estratégico 2017-2020 de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a las principales instituciones relacionadas y a las empresas de los parques.
- Proponer y facilitar los medios necesarios para impulsar la realización de eventos y actividades institucionales en las instalaciones del Parque, y promover la participación de las instituciones en los eventos relevantes (ej. jornadas de presentación de nuevas empresas, jornadas de presentación de proyectos desarrollados por empresas y entidades instaladas, etc.)

2. ATRACCIÓN de empresas y FIDELIZACIÓN de clientes

Líneas estratégicas

2.1. Promover proactivamente la atracción de nuevas empresas (especialmente en sectores estratégicos alineados con la estrategia de las instituciones y RIS3)

2.2. Afianzar el proceso de incubación y crecimiento de nuevas empresas

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Identificar y captar proyectos estratégicos para Euskadi, en colaboración con las instituciones y en el marco de una estrategia global de país
 - Sistematizar una metodología de trabajo con las instituciones, en la que la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi asuma un papel proactivo en la identificación y propuesta de sectores, mercados y empresas con mayor potencial para los parques vascos.
 - Acompañar a las instituciones en misiones y visitas institucionales (“Estar en su agenda”)
- Desarrollar una política de incentivos y fórmulas de financiación alternativas que favorezcan la atracción de nuevas empresas
- Identificar mercados de interés y sectores prioritarios (en línea con la estrategia de las instituciones y RIS3) y desarrollar un mapa de capacidades clave de la Red en cada uno de los mismos, que contribuya a poner en valor el ecosistema de agentes del entorno
- Establecer alianzas estratégicas/prescriptores que contribuyan a detectar oportunidades (brokers, sector inmobiliario, instituciones financieras, fondos de inversión, universidades, empresas y entidades instaladas, ...), y establecer una metodología de trabajo y colaboración con los mismos
- Elaborar un plan de desarrollo de negocio anual que promueva el acercamiento a empresas y entidades potenciales.
- Generar herramientas, plantillas y presentaciones que favorezcan la acción de desarrollo de negocio
- ÁLAVA: Elaborar un plan de comercialización específico para el edificio “Marie Curie” y la infraestructura del “Túnel del Viento”:
 - Identificar y analizar diferentes alternativas de comercialización
 - Definir el modelo de negocio
 - Identificar aliados para la gestión y comercialización de ambas infraestructuras
- Reforzar la alianza estratégica y de colaboración con los BIC:
 - Sistematizar el modelo de relación con el BIC en los tres territorios, promoviendo la participación de los parques en los Consejos de BIC y estableciendo un modelo de relación permanente con las incubadoras.
 - Impulsar un mayor acercamiento a los emprendedores desde la fase inicial (captación, instalación, incubación, ...)
 - Identificar mecanismos que faciliten y garanticen el tránsito de las empresas al Parque una vez finalizada la etapa de incubación (espacios de transición, incentivos económicos, etc.), y valorar las implicaciones de su puesta en marcha.
 - Compartir información y contactos de manera permanente
 - Reforzar la labor de intermediación con otros agentes para identificar y atraer nuevos proyectos y apoyar a emprendedores (incubadoras, aceleradoras, viveros, espacios de co-working, etc.)

2. ATRACCIÓN de empresas y FIDELIZACIÓN de clientes

Líneas estratégicas

2.3. Generar una mayor cercanía a las empresas y entidades instaladas para detectar y dar respuesta a sus necesidades y oportunidades de crecimiento

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Definir un plan de visitas a las empresas y entidades instaladas orientado a conocer en mayor profundidad sus necesidades y detectar oportunidades y planes de crecimiento, y definir/plantear alternativas de ubicación dentro de los parques (anticiparse).
- Diseñar e implantar un CRM para mejorar la gestión de clientes con una visión de conjunto de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi. Este sistema de gestión de clientes permitirá segmentar mejor los clientes y adaptar las acciones de desarrollo de negocio y la oferta de servicios a cada segmento.

3. EXPANSIÓN GEOGRÁFICA ORDENADA

Líneas estratégicas

3.1. Desarrollar la estrategia de expansión de los parques, manteniendo la sostenibilidad económica a largo plazo

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Elaborar un estudio del dimensionamiento actual y deseado de los parques, para garantizar su sostenibilidad y anticipar posibles carencias de espacios disponibles
- Revisar los convenios y el modelo de colaboración con los campus adheridos (Eibar, Armentia, Arkaute)
- BIZKAIA:
 - Dotar al área de Zamudio/Derio de mayor capacidad, anticipando la posible demanda de espacio disponible
 - Iniciar el proceso de urbanización de Geldo
 - Ultime el proceso de gestión urbanística de Aresti
 - Adoptar una actitud comercial proactiva para la captación de empresas en ambos espacios.
 - Impulsar el desarrollo y la actividad de Ezkerraldea/Meatzaldea
 - Configurar un modelo de parque mixto, que combine espacio tecnológico e industrial, con un foco en industry 4.0
 - Configurar órganos de gobernanza y gestión del proyecto, incorporando a SPRILUR, el Puerto de Bilbao y otros posibles agentes
 - Diseñar y construir el edificio sede del Parque
 - Atraer un proyecto tractor, en colaboración con las instituciones
 - Desarrollar acciones para visibilizar el proyecto de Ezkerraldea/Meatzaldea
 - Avanzar en el proyecto de desarrollo del campus de Leioa, con un mayor nivel de cercanía a la UPV/EHU
 - Colaborar con la UPV/EHU en la atracción de empresas y proyectos empresariales a los edificios existentes
 - Identificar, en colaboración con la UPV/EHU, proyectos prioritarios y sectores estratégicos que puedan requerir la edificación de nuevos espacios
 - Analizar buenas prácticas e iniciativas desarrolladas en parques científicos de referencia
 - Consensuar el proyecto de Zorrotzaurre a nivel institucional
 - Formar parte de una mesa de trabajo interinstitucional (Gobierno Vasco, DFB, Ayto. de Bilbao, Parque y la Universidad).
 - Revisar el estado actual de la iniciativa y definir un proyecto consensuado con las principales instituciones involucradas.
 - Definir el papel a adoptar por el Parque en el proyecto de futuro.

3. EXPANSIÓN GEOGRÁFICA ORDENADA

Líneas estratégicas

3.1. Desarrollar la estrategia de expansión de los parques, manteniendo la sostenibilidad económica a largo plazo

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- GIPUZKOA:
 - Favorecer la comercialización de suelo disponible en Miramón
 - Iniciar la construcción de un nuevo edificio, adaptado a las necesidades del mercado
 - Estudiar la posibilidad de fraccionar las parcelas disponibles para para que permitan acoger un mayor número de proyectos empresariales
 - Impulsar el desarrollo de Galarreta, como extensión natural del PCTG
 - Identificar fórmulas que permitan resolver el problema vinculado al precio del metro cuadrado y la edificabilidad
 - Estudiar el proceso de construcción de un edificio propiedad del PCTG
 - Impulsar la atracción de un proyecto tractor que active la localización, en colaboración con las instituciones
 - Valorar otras oportunidades y proyectos que puedan surgir en el Territorio Histórico y contribuyan a los objetivos del PCTG.
- ÁLAVA:
 - Dotar al Parque de mayor competitividad:
 - Analizar la *competitividad de las tarifas* adaptándolas a las necesidades de los clientes bajo la óptica de sostenibilidad económico-financiera.
 - Alinear al Parque con las *actuales tendencias en fabricación avanzada* y principalmente con *la estrategia Basque Industry 4.0* construyendo un nuevo edificio PIE2 que cubra las necesidades de ampliación de los clientes actuales y futuros.
 - Desarrollar un plan específico para la comercialización de la infraestructura específica del túnel de viento *como elemento tractor y dinamizador*.
 - Desarrollar un plan específico para la comercialización del edificio Marie Curie.
 - Dotar y adaptar, en su caso, los actuales edificios de las instalaciones necesarias según las necesidades del mercado.
 - Estudio con los servicios correspondientes de la Diputación Foral de Álava / Arabako Foru Aldundia para dotar de un nuevo acceso viario al Parque.
 - Dotar al Parque de mayor capacidad:
 - Finalizar el proceso de incremento de edificabilidad de las parcelas urbanizadas en el ámbito ya desarrollado.
 - Continuar y finalizar el proceso de tramitación urbanística de los terrenos de ampliación colindantes al actual desarrollo para su futura puesta en valor.
 - Impulsar proactivamente la promoción de los espacios del Parque:
 - Desarrollar nuevas fórmulas de colaboración público privada para atraer nuevas empresas y/o retener a las actuales dando respuesta también a empresas al acabar la incubación.
 - Adoptar una actitud comercial mas proactiva para la captación de empresas en los espacios de ampliación, PIE2 y actuales espacios.
 - Generar campañas de captación de clientes utilizando las redes sociales y otras herramientas on-line.

4. ENTORNO ÓPTIMO PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Líneas estratégicas

4.1. Definir actuaciones y servicios de valor añadido que promuevan la relación y cooperación entre empresas de la Red, reforzando el papel de intermediación con otros agentes

4.2. Intensificar la presencia y los acuerdos internacionales para identificar buenas prácticas e iniciativas de interés

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Escuchar permanentemente las necesidades de los clientes y las entidades instaladas. Las visitas de fidelización planteadas en la Línea estratégica 2.3 contribuirán a la generación de cercanía con los clientes y por tanto, a la identificación de dichas necesidades.
- Establecer una dinámica para revisar y definir periódicamente actuaciones de networking y servicios de valor añadido adaptados a las necesidades de las empresas y entidades instaladas. Para ello, los parques analizarán y difundirán tendencias y oportunidades basadas en sus contactos internacionales (Línea Estratégica 4.2).
- Identificar los aliados y colaboradores clave para el desarrollo de las actuaciones y servicios de alto valor e impacto, siendo el Parque "acompañante" en la prestación de los mismos (Parque como facilitador). Será necesario definir en cada caso el modelo de relación y colaboración más adecuado.
- Favorecer el acceso a servicios especializados (ej: facilitar el conocimiento de las líneas de ayudas y de financiación especializada).
- Identificar permanentemente otras necesidades complementarias no cubiertas (de carácter deportivo, social, cultural, etc.), y facilitar la puesta en marcha de soluciones/servicios adaptadas a las necesidades.
- Homogeneizar la encuesta de satisfacción de clientes en los tres parques. Se puede valorar la realización de un estudio orientado a evaluar el impacto de los servicios actuales de los parques, en colaboración con las empresas y entidades receptoras.
- Identificar espacios, foros y redes de interés e intensificar las visitas internacionales, estableciendo relaciones de colaboración.
- Analizar permanentemente tendencias, proyectos, servicios diferenciales y buenas prácticas desarrolladas por parques de referencia a nivel internacional y otros agentes de interés.
- Intensificar la relación con IASP y otras redes de interés, para compartir contactos en redes internacionales y captar conocimiento.
- Definir mecanismos para trasladar iniciativas, buenas prácticas y tendencias a las empresas y entidades instaladas en los parques (posibilidad de estructurar un "observatorio").

4. ENTORNO ÓPTIMO PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Líneas estratégicas

4.3. Diseñar las infraestructuras futuras de la Red y definir un plan para actualizar las infraestructuras existentes en los parques, manteniendo estándares de calidad óptimos

4.4. Gestionar con las administraciones competentes la evaluación de las infraestructuras, conexiones y movilidad óptima para el acceso a la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Analizar nuevas necesidades de empresas y sectores emergentes y su impacto en el diseño de las infraestructuras de futuro de los parques y elaborar un plan de actuación en función de las conclusiones del análisis.
- Identificar y poner en marcha actuaciones para modernizar y optimizar las infraestructuras actuales
- Generar espacios de colaboración/relación informales (salas de creatividad) en las instalaciones propiedad del Parque
- Identificar permanentemente mecanismos para mejorar el impacto medioambiental en las instalaciones de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi
- Analizar oportunidades de mejora de las infraestructuras a través de la incorporación de tecnologías avanzadas (digitalización)
- Gestionar con las Administraciones Públicas competentes los accesos óptimos a los Parques
- Poner en marcha una mesa de trabajo para la evaluación de las infraestructuras, conexiones y movilidad óptima para el acceso a la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.

5. VISIBILIDAD EXTERNA de la realidad empresarial instalada y su actividad, y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD

Líneas estratégicas

5.1. Incrementar la visibilidad de los parques a nivel local, estatal e internacional, promocionando la realidad empresarial instalada

5.2. Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Revisar los procesos actuales en el área de comunicación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, con visión de conjunto.
- Diseñar una política de comunicación que contribuya a visibilizar la realidad empresarial instalada en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a todos los niveles:
 - Elaborar una presentación comercial que ponga en valor el entorno y el ecosistema de agentes de la Red, potenciando la imagen corporativa única de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi
 - Intensificar la presencia del Parque en todos los entornos de actividad económica de interés a nivel local e internacional
 - Identificar actores clave que aporten visibilidad exterior al Parque, y generar una metodología de colaboración con los mismos (Parques de referencia a nivel internacional, universidades, centros de FP, medios de comunicación, clusters, etc.)
 - Revisar el alcance, contenido, impacto y ámbito de difusión de las diferentes herramientas de comunicación (ej. Euskotek)
 - Organizar un evento anual que posicione a la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como referente.
- Lograr una mayor participación de las empresas y entidades instaladas en las acciones de comunicación y promoción exterior de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (presentación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi y sus servicios y realización de visitas en sus instalaciones a visitantes, asistentes a eventos y clientes potenciales...)
- Habilitar espacios en las zonas comunes para la difusión de proyectos/tecnología/productos desarrollados en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi
- Fomentar el conocimiento de todas las empresas a nivel de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi
- Identificar el público objetivo de interés
- BIZKAIA: Integrar BTEK como uno de los elementos de servicios en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi y revisar su modelo de funcionamiento actual y de futuro
 - Alcanzar un acuerdo con el Dpto. de Educación para la incorporación de la visita al BTEK en el programa educativo
 - Lograr un acuerdo con los Ayuntamientos y el Dpto. de Turismo para incorporar el espacio a la red de visitas del Territorio Histórico
 - Poner en marcha la impartición de talleres prácticos en las instalaciones por parte de las empresas del Parque
 - Colaborar con la red de centros de interpretación de Euskadi
 - Desarrollar un calendario de actividades atractivo para distintos públicos (estudiantes, familias, ...)
 - Identificar patrocinadores interesados en impulsar la iniciativa
- Acercar la realidad de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi y sus empresas a la sociedad facilitando su conocimiento

5. VISIBILIDAD EXTERNA de la realidad empresarial instalada y su actividad, y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD

Líneas estratégicas

5.3. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología

5.4. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Puesta en marcha de foros de igualdad
- Divulgación del trabajo y los proyectos de las mujeres que forman parte de las empresas de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi
- Promover la incorporación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a proyectos vinculados a la divulgación del papel de la mujer en la tecnología y la ciencia
- Explorar nuevas herramientas de acercamiento tanto de la tecnología como de la realidad empresarial a los más jóvenes (ej. “udalekuak”, organizar visitas a centros educativos, universidades, etc, acoger visitas de alumnos con programas innovadores, jornadas de puertas abiertas, etc.)
- Estudiar posibles colaboraciones interinstitucionales y público-privadas para promover el desarrollo de material educativo

6. TRABAJO en RED y ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y RESPONSABLE

Líneas estratégicas

6.1. Poner en marcha un nuevo modelo organizativo que favorezca la coordinación, colaboración y el aprovechamiento de sinergias entre parques

6.2. Fomentar una cultura de innovación que contribuya al desarrollo de soluciones e iniciativas de manera creativa

6.3. Avanzar hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como una organización socialmente responsable

6.4. Mejorar los sistemas de gestión internos, avanzando hacia un sistema de gestión avanzado en red

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Definir y poner en marcha un nuevo modelo de organización de acuerdo con las implicaciones derivadas del Plan, buscando un mayor nivel de coordinación y aprovechamiento de sinergias entre parques
- Clarificar los nuevos roles, funciones y responsabilidades para adaptarse a las necesidades derivadas de la nueva estructura organizativa
- Estructurar mecanismos y dinámicas internas que contribuyan a la identificación de proyectos o actuaciones innovadoras
- Definir una política de responsabilidad social corporativa orientada a satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona
- Avanzar hacia un modelo de gestión avanzada en Red que favorezca la coordinación entre los parques
- Generar una sistemática para el seguimiento del Plan Estratégico

7. Equipo de PERSONAS ILUSIONADAS e IMPLICADAS

Líneas estratégicas

7.1. Consolidar un equipo de personas ilusionado, experimentado e implicado con el proyecto de futuro

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

- Reforzar la formación y capacitación del equipo, para adaptarla a los nuevos requerimientos y al nuevo modelo de gestión avanzada
- Sistematizar acciones y procedimientos que faciliten la gestión y el intercambio del conocimiento interno
- Desarrollar acciones para incrementar la motivación y el compromiso de las personas

8. Sostenibilidad ECONÓMICO FINANCIERA

Líneas estratégicas

8.1. Mantener una situación económica financiera saneada

8.2. Valorar nuevas fórmulas y herramientas de financiación, desde un criterio de prudencia y sostenibilidad económica a largo plazo

Acciones a corto y medio plazo para alcanzar las Líneas estratégicas definidas

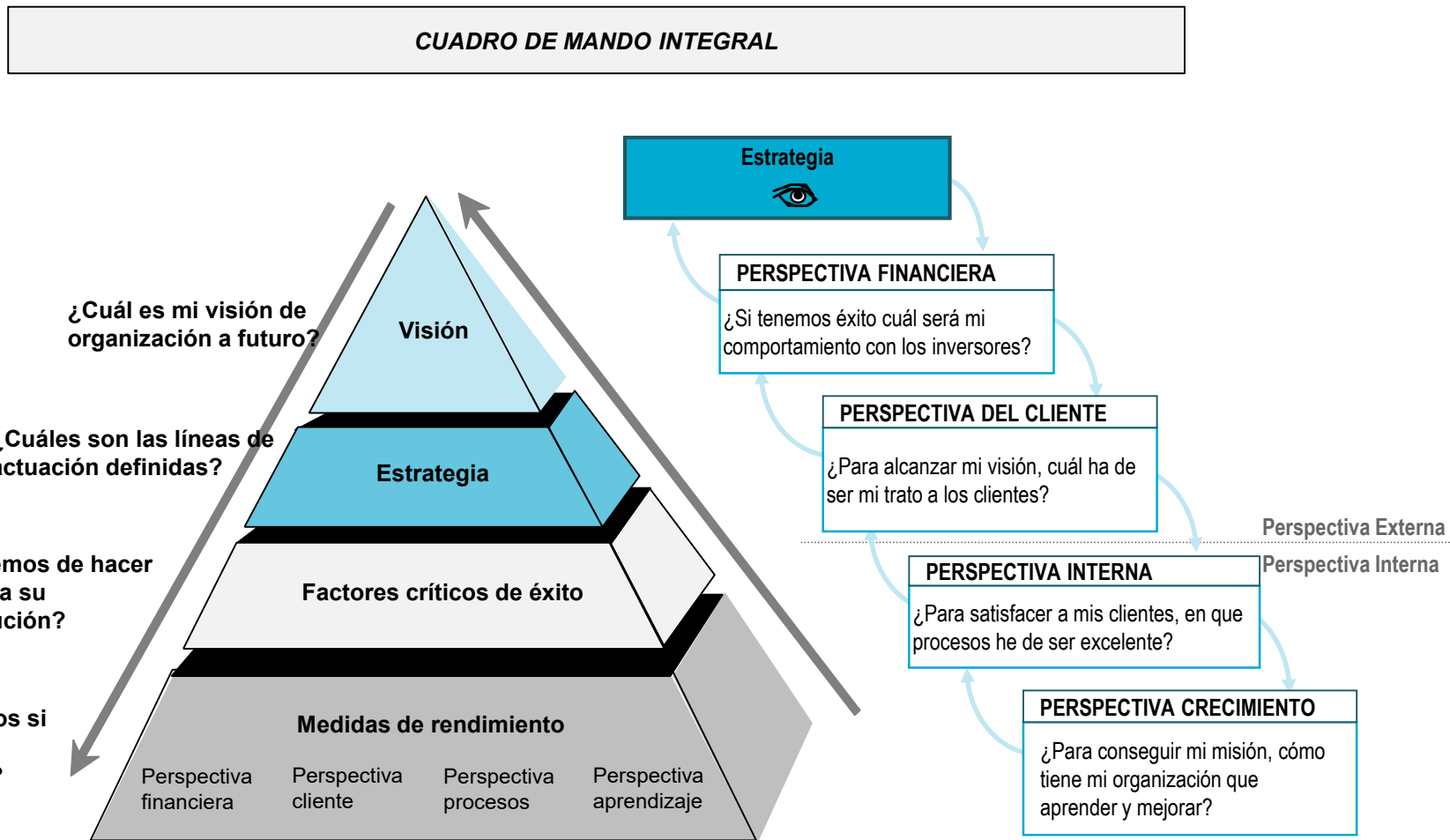
- BIZKAIA Y GIPUZKOA:
 - Mantener ratios de endeudamiento, solvencia y liquidez razonables que permitan hacer frente a las inversiones consideradas como prioritarias
- ÁLAVA:
 - Alcanzar ratios de endeudamiento, solvencia y liquidez razonables que permitan hacer frente a las inversiones consideradas como prioritarias
- Promover una gestión responsable de los recursos para mantener el equilibrio financiero
- Explorar nuevas fórmulas de financiación alternativas que faciliten la inversión en proyectos considerados prioritarios (colaboración público-privada, financiación por parte de entidades financieras, constructoras y otros agentes, etc.)

1. Diseño estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Posicionamiento deseado 2020
- Objetivos y Líneas estratégicas

2. Cuadro de Mando

El cuadro de mando integral parte de la estrategia de la organización y contiene indicadores desde 4 perspectivas diferentes, superando el punto de vista exclusivamente financiero.



RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI

<i>Red de Parques Tecnológicos de Euskadi</i>	2017	2018	2019	2020
Nº de empresas instaladas	531	551	568	586
Facturación (€)	14.357.336	23.213.231	17.863.780	19.559.040
Grado de ocupación: de la RED de Parques (% Sobre Superficie Total) de la RED de Parques (% Sobre Edificios de su propiedad Total)	77% 63%	78% 64%	79% 67%	72% 69%
Grado de satisfacción (mayor que)	7,67	7,67	7,73	7,77
Inversión anual	13.303.806	20.884.028	22.215.000	12.815.000
Endeudamiento ((Pasivo NO Corriente + Pasivo Corriente)/Pasivo Total)	20%	19%	20%	20%

1. Diseño estratégico

- Misión, Visión y Valores
- Posicionamiento deseado 2020
- Objetivos y Líneas estratégicas

2. Cuadro de Mando

3. Modelo organizativo

En el marco del proceso de reflexión estratégica de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, se plantea la conveniencia de revisar la organización de los Parques, tanto a nivel corporativo como en cada Parque.

RAZONES PARA UN CAMBIO ORGANIZATIVO

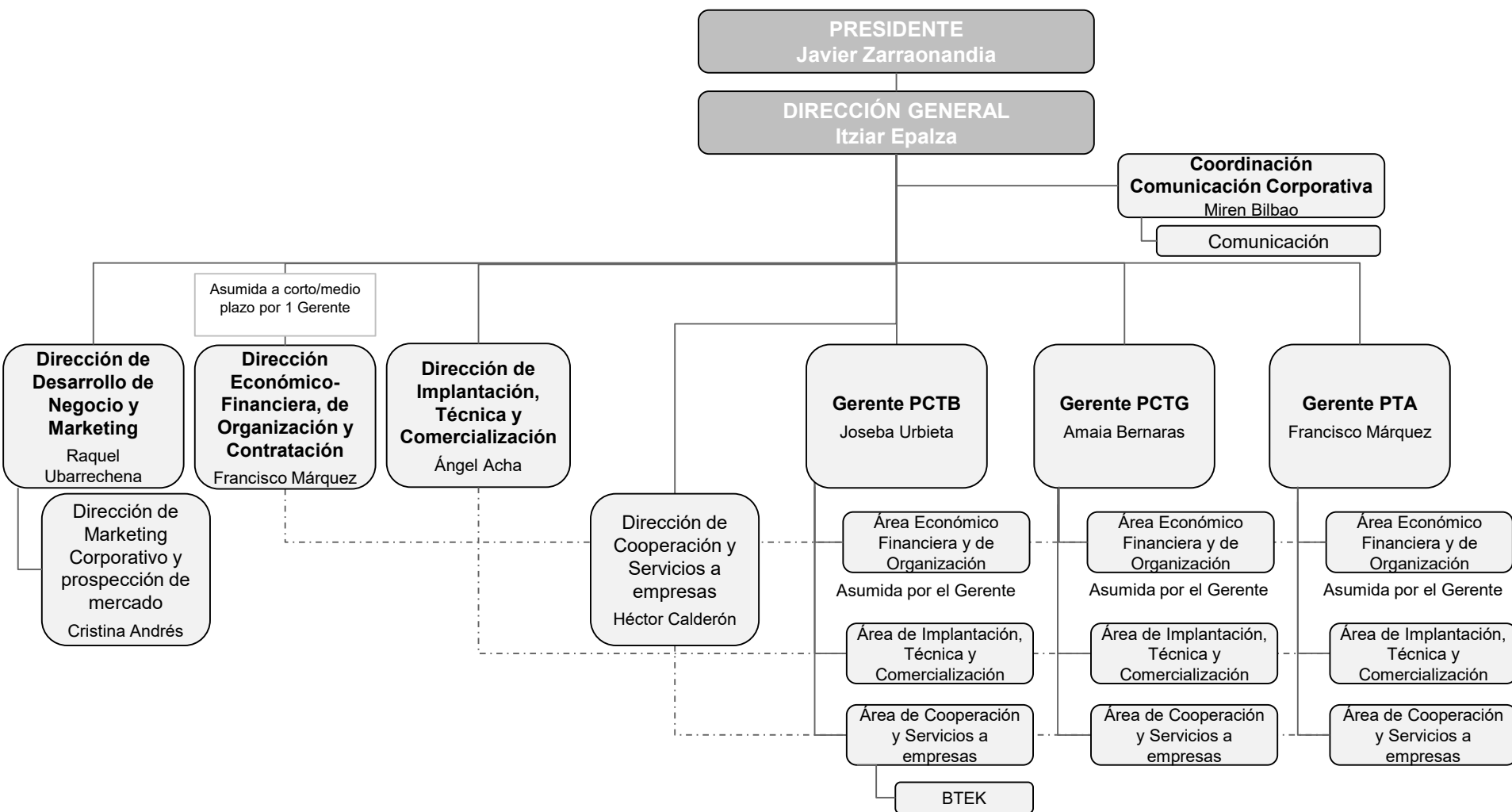
- **Favorecer una mayor cercanía a las instituciones**, especialmente **el Gobierno Vasco**.
- **Reforzar funciones críticas**, de acuerdo con las prioridades identificadas en el proceso de reflexión estratégica (captación/desarrollo de negocio y fidelización de clientes actuales, marketing, comunicación externa, servicios de valor añadido de mayor impacto, etc.).
- Generar una **visión conjunta** de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, avanzando hacia un **modelo organizativo más eficiente y con un mayor aprovechamiento de las sinergias** existentes entre los parques (a nivel de desarrollo de negocio, técnico, contrataciones, etc.).
- Generar una **mayor implicación y motivación del equipo de personas**, revisando la asignación de personas a puestos.

Las prioridades estratégicas que se están esbozando en el proceso de reflexión estratégica apuntan además algunas implicaciones a nivel organizativo.

RETOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS	IMPLICACIONES ORGANIZATIVAS
Lograr una mayor cercanía al Gobierno/ instituciones para contribuir en mayor medida a los objetivos de la política industrial y tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una Dirección General que mantenga una relación cercana con Gobierno/ SPRI, favoreciendo un mayor protagonismo de la Red de Parques
Identificar y captar proyectos estratégicos para Euskadi , en colaboración con las instituciones y en el marco de una estrategia global de país.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la labor de captación/ desarrollo de negocio, con una visión conjunta de la Red de Parques y en colaboración con instituciones. Creación de una unidad de Desarrollo de negocio corporativo.
Generar una mayor cercanía de los parques a las empresas y entidades instaladas , como vía para identificar y contrastar oportunidades y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la función de desarrollo de negocio dirigida a las empresas instaladas en los parques.
Clarificar la estrategia de expansión de la Red de Parques , con un criterio de prudencia (crecer de manera ordenada).	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar mecanismos para garantizar la colaboración/ integración de los distintos campus. Se propone trabajar desde 4 Direcciones corporativas
Reforzar su papel como agente vertebrador y tractor de innovación reforzando las capacidades de innovación de los agentes instalados	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la función de diseño y desarrollo de servicios de valor añadido orientados a reforzar las capacidades de innovación de los agentes de los parques. Para ello, será necesario generar una visión conjunta a nivel de Red de Parques, que permita aprovechar sinergias y diseñar acciones con mayor impacto.
Definir una oferta de servicios de valor añadido más focalizada y orientada a aportar valor a las empresas, siendo necesario:	
Afianzar el proceso de incubación y crecimiento de nuevas empresas, revisando el modelo de colaboración con BIC	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar el modelo de relación con el BIC en los tres territorios, promoviendo la participación de los parques en los Consejos de BIC y estableciendo un modelo de relación permanente con las incubadoras.
Mantener una situación económico financiera saneada, y explorar nuevas fórmulas y herramientas de financiación , que permitan continuar invirtiendo en proyectos estratégicos de alto valor añadido, desde un criterio de prudencia y sostenibilidad económica a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la función económico financiera y administrativa: <ul style="list-style-type: none"> • valorando nuevas fórmulas y herramientas de financiación • con una visión de conjunto de la Red de Parques.
Mejorar los sistemas de gestión internos a partir de la implantación de un sistema de gestión avanzada en Red	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha un sistema de gestión avanzada en Red
Reforzar la visibilidad externa e imagen de los parques , a través de una acción de marketing y comunicación externa coordinada, moderna y adaptada a los distintos segmentos de destinatarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la función de marketing y comunicación externa a nivel corporativo.
Reforzar las alianzas estratégicas y la participación en redes de referencia a nivel internacional , identificando objetivos y acciones concretas a abordar.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una visión conjunta de las alianzas estratégicas y aprovechar en mayor medida las oportunidades derivadas de los contactos y redes internacionales. • Elaboración y diseño de un mapa de alianzas
Identificar y poner en marcha actuaciones para modernizar y optimizar las actividades de desarrollo de infraestructuras y de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a nivel corporativo la responsabilidad de liderar y coordinar las políticas y buenas prácticas a nivel técnico.

Reflexión sobre funciones y modelo organizativo

- Se propone un modelo organizativo orientado a **favorecer una visión de conjunto y una mayor eficiencia en el funcionamiento de la Red de Parques.**
- Se propone crear **algunas Direcciones Corporativas** que se centrarán en las funciones y tareas de carácter transversal, coordinando las actividades de los 3 parques en sus respectivas áreas de actividad.
- Dentro de cada Parque se mantiene una estructura similar a la actual.** Se propone el cambio del nombre de algunas áreas.
- Este modelo de organización exige **articular mecanismos que garanticen la coordinación entre las direcciones corporativas y las áreas funcionales de cada Parque.** Asimismo, la estrategia de la Red de Parques va a exigir un **esfuerzo importante en nuevas funciones** y tareas que van a requerir la implicación de todo el equipo. Por ello, será necesario que las personas asuman distintas funciones y responsabilidades (**polivalencia**)





Gran Vía, 53 - 4 izq.
48011 Bilbao
Spain

Tel. 34 944 052 041
Fax 34 944 052 042
www.bmasi.net