



UNION EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

El FSE invierte en tu futuro

Gestión de Proyectos de I+D+i

Gestión de I+D+i

Ourense, Agosto 2010

felixllorente@eoi.es

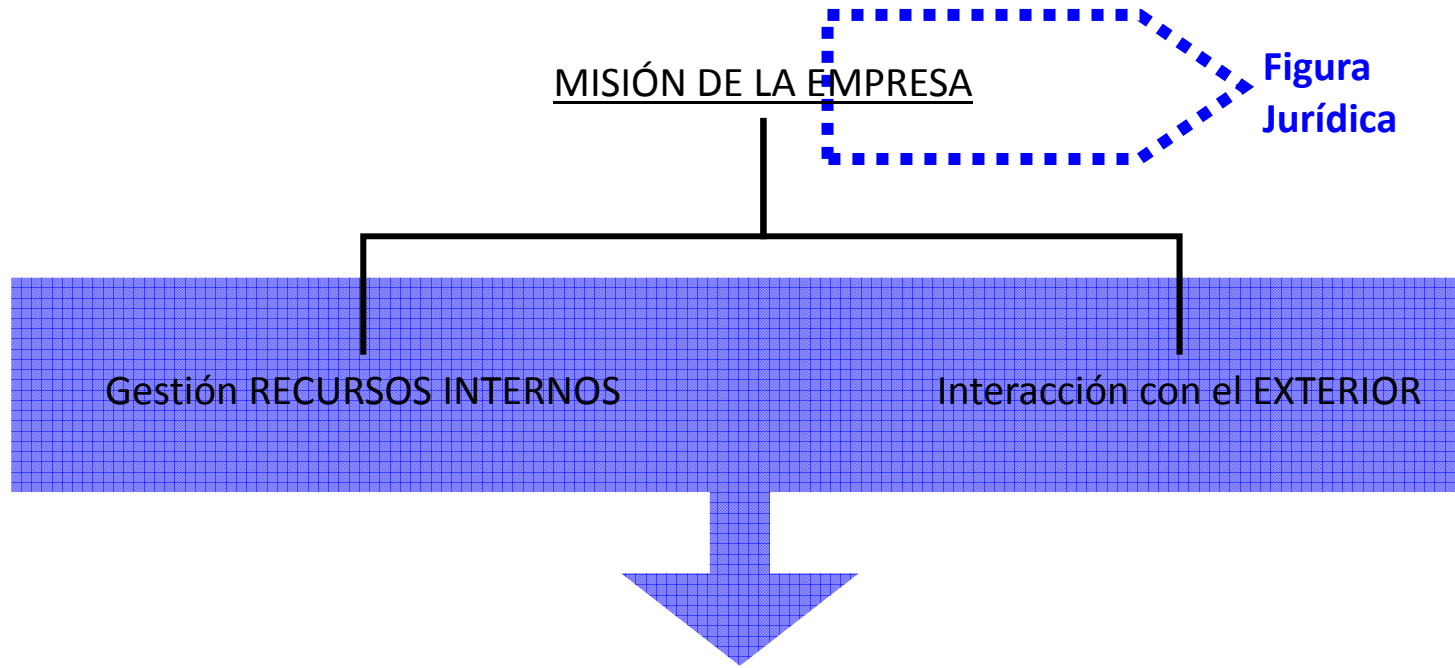
felix@llorendelyasoc.com

felix.llorente@uc3m.es

Dr. F. Llorente de Andrés

PERFIL DE EMPRESA

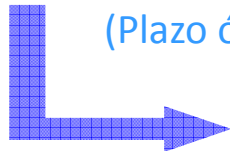
Perfil de Empresa



Ecuación económica básica:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} - \text{Amortizaciones} = \text{Resultado}$$

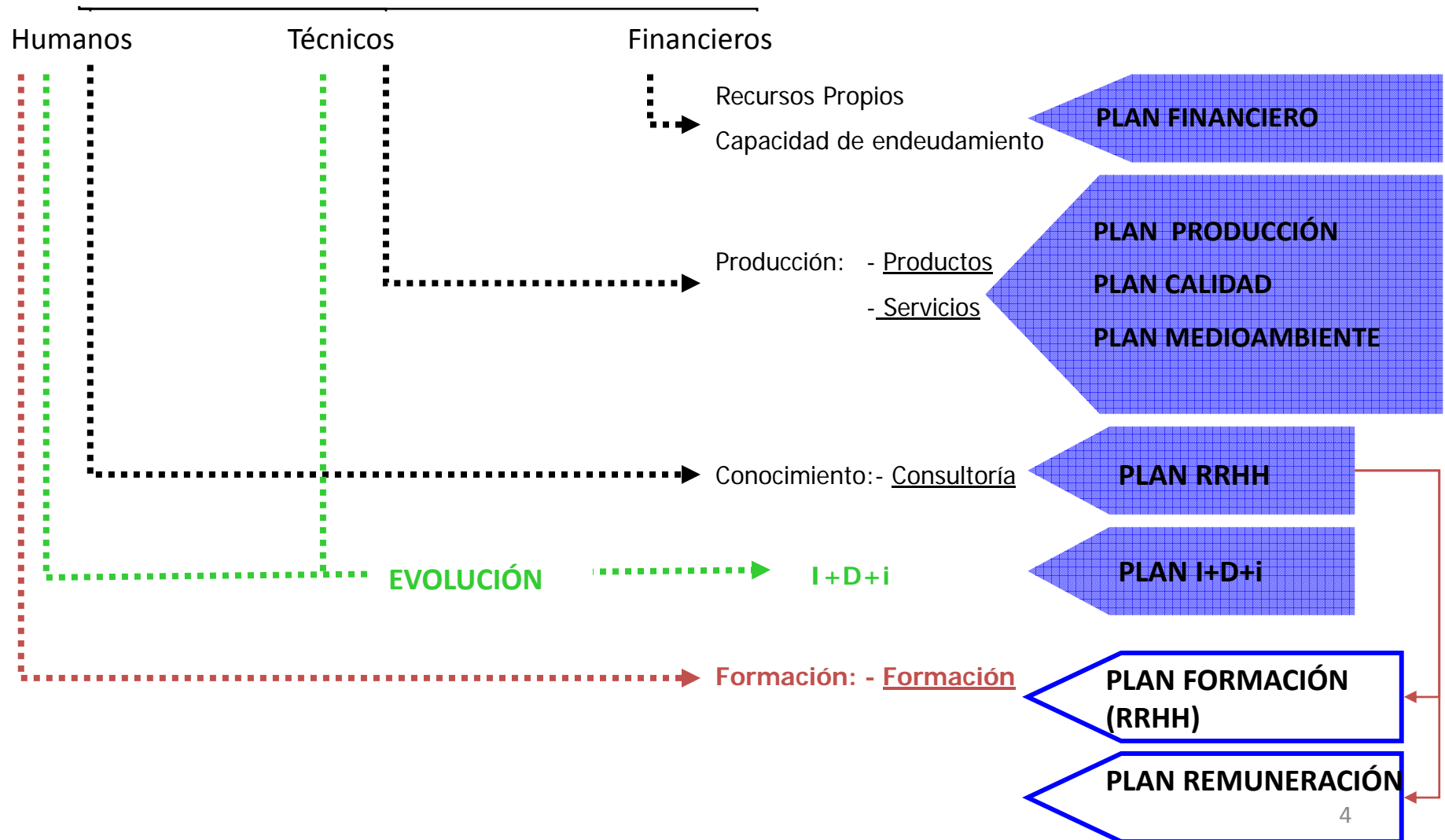
(Plazo óptimo de recuperación de inversión de proyecto: 2-3 años)



$$F(\text{ingresos, resultado}) = f(\text{gastos, inversiones})$$

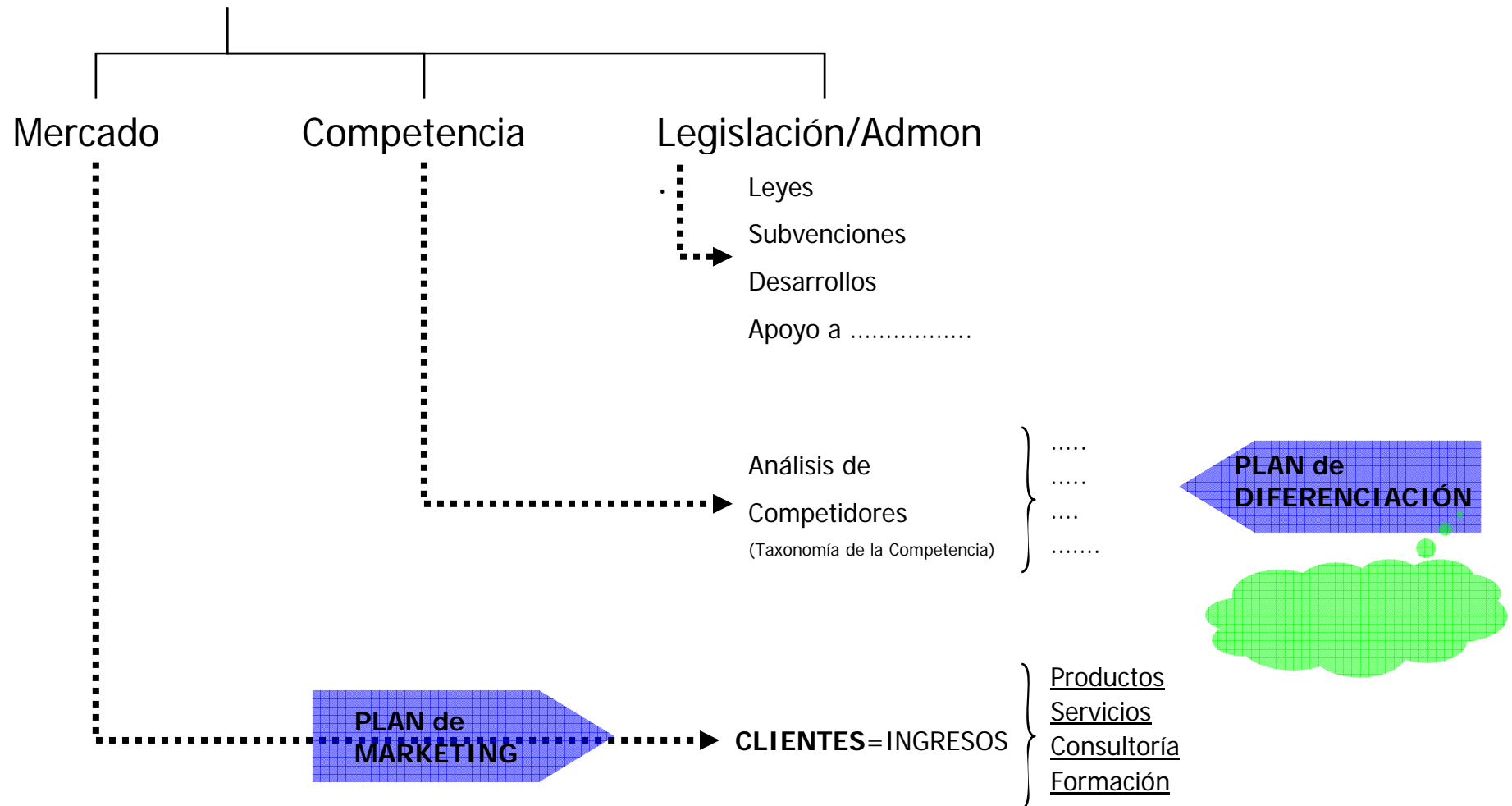
Perfil de Empresa: recursos internos

Recursos



Perfil de Empresa: interacción externa

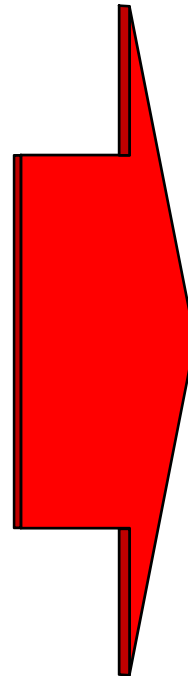
Interacción Exterior



**FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE
LA TECNOLOGIA Y LA
INNOVACION**

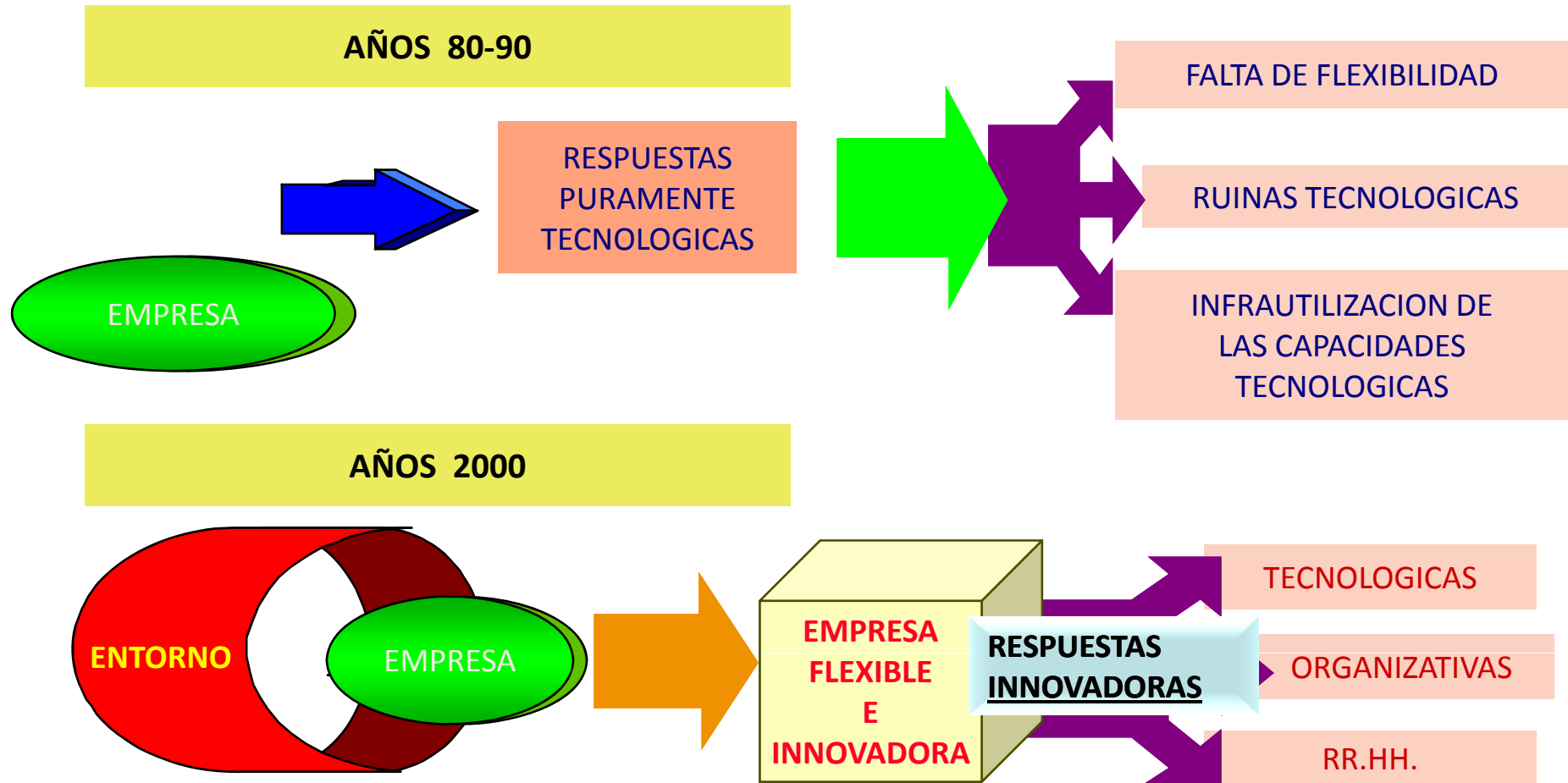
Fundamentos de Entorno

- MERCADO CAMBIANTE (VOLUMEN Y PRODUCTOS)
- DEMANDA DE ALTA CALIDAD
- ENTORNO "JUST IN TIME"
- DEMANDA DE AMPLIAS GAMAS DE PRODUCTO
- NO EXISTENCIA DE GRANDES SERIES





- ↪ SISTEMAS COMPLEJOS
- ↪ CONTROL PROCESO PRODUCTIVO
- ↪ RAPIDEZ EN LA PRESENCIA EN EL MERCADO DE PRODUCTOS NUEVOS

Fundamentos de Entorno



Algunas definiciones

Algunas definiciones y consideraciones:

- Innovación: proceso dinámico de crear e introducir ideas nuevas y nuevos métodos.
- Innovación:
 - Innovación = I + D + empresa ¿?
 - Invención + Comercialización = Innovación ¿?
 - Innovación  Tecnología  Innovación
- Innovar es generar buenas ideas y ponerlas en práctica obteniendo beneficios.
- Innovar es un proceso, que se puede gestionar y medir sus resultados.
- Las empresas más innovadoras, innovan de forma sistemática ¿?

Nuestra propuesta de definición:

Innovación: poner en valor el conocimiento

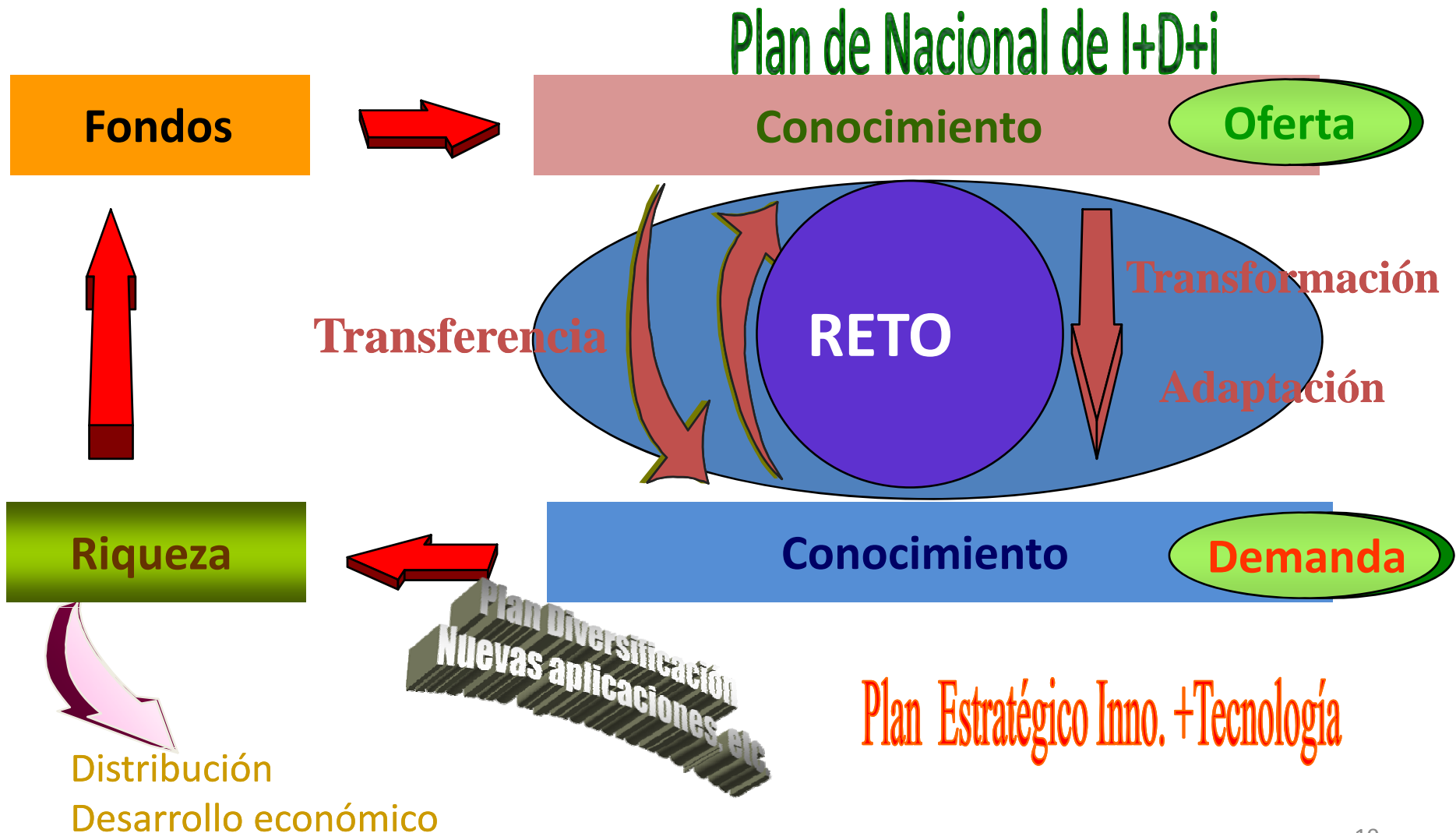
Nuestro esquema:

Ciclo del conocimiento

fondos - *conocimiento* ; transferencia / transformación;

conocimiento – crecimiento (**Innovación Tecnológica**) y desarrollo económico (**Innovación Sostenible**) - riqueza (fondos)

Ciclo del Conocimiento



Empresa Innovadora

Resumen de Actividad Diferenciada:

Absorbe e incorpora nuevo conocimiento.

Incrementa capacidades en recursos humanos.

Establece puentes con la ciencia y la tecnología.

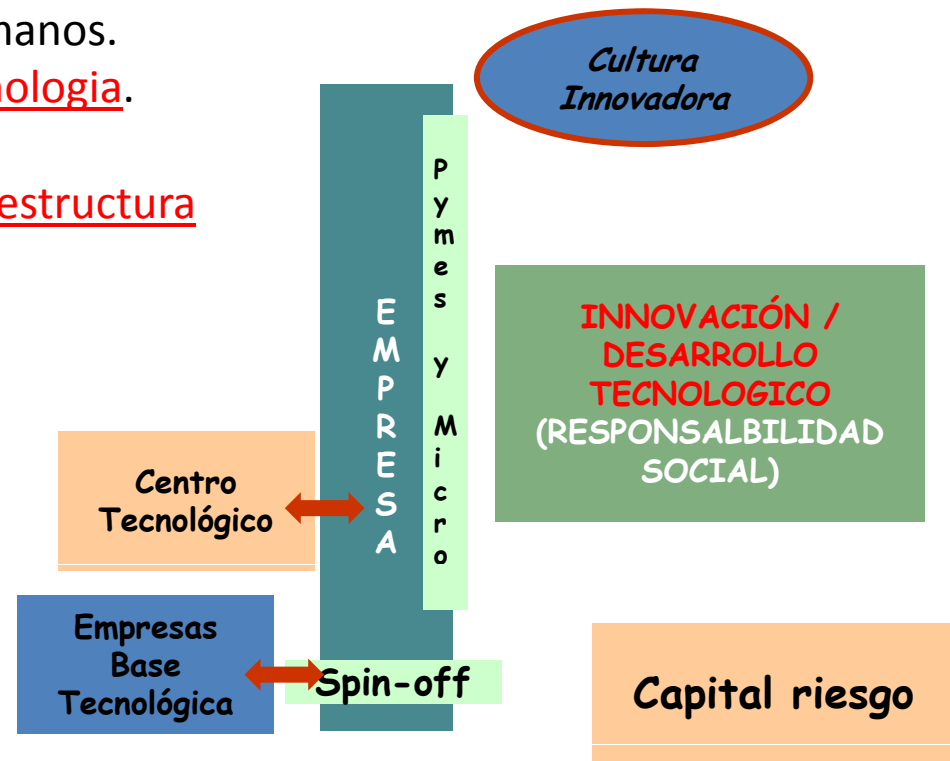
Gestiona el conocimiento.

Crea incentivos para la innovación en su estructura interna

.-

Innovación Empresarial

- Innovación en productos
- Innovación en proceso
- Innovación en organización
- Innovación en marketing
- Innovación en gestión
- .../....



Empresa Innovadora

Decálogo para determinar Empresa Innovadora

1. ¿Hay una persona encargada de **gestionar**, con amplias atribuciones, el **proceso innovador** de la empresa?
2. ¿Existen **medidas de desempeño**, tanto tangibles, como intangibles, para medir la calidad del **proceso de innovación** en la empresa?
3. ¿Tienen sus **programas** de educación/entrenamiento instancias para **incubar y generar nuevos productos y negocios**?
4. ¿Opera su **presencia** local, regional o internacional **como una red** de conocimiento distribuida que al mismo tiempo que les entrega productos también aprende de sus clientes?
5. ¿Existe una estrategia formal para **visualizar y seguir** el posicionamiento de **actuales y potenciales competidores**?
6. ¿Sucede que los ratios de producción de **nuevos productos y servicios** exceden las normas de su industria y han creado **nuevos mercados** en los cuales la empresa puede destacarse?
7. ¿Se ha designado un **Gerente de Alianza Estratégica** para crear y gestionar la red de socios y joint ventures para potenciar la empresa?
8. ¿Proyecta la empresa la imagen de una organización con la **capacidad de crear y mover ideas** dentro del mercado para hacer **exitosos a sus clientes**?
9. ¿Se han asignado los recursos para articular una **atractiva visión interna y compartir el "expertise" de la compañía externamente** por medio de publicaciones y participaciones en foros?
10. ¿La capacidad del **sistema de comunicaciones** es usada como una **herramienta de aprendizaje** para conferencias internas y para potenciar negocios externos en los World Wide Web?

INSTRUMENTOS DE GESTION DE I+D+i

INTEGRACION TECNOLOGIA Y ESTRATEGIA

ACCIONES PARA UNA ESTRATEGIA TECNOLOGICA

FUNCION	DESCRIPCION	HERRAMIENTA
INVENTARIAR	Conocimiento de las tecnologías que se dominan	Matriz Tecnológica / Producto
VIGILAR	Alerta sobre la evolución de la tecnología Vigilancia de la tecnología de los competidores	Matriz Atractivo Tecnológico/ Posición Tecnológica Arbol Tecnológico Dual
EVALUAR	Determinar la competitividad y el potencial tecnológico propio Estudiar posibles estrategias	Matriz de accesos a la Tecnología
ENRIQUECER	Estrategias de Priorización Propiciar tecnologías claves e incipientes Decisión: Comprar, Subcontratar	Explotación sistemática de aplicaciones en otros sectores arboles tecnológicos
OPTIMIZAR	Emplear los recursos de la mejor manera posible	Función Alerta Tecnológica Inteligencia
PROTEGER	Politica propiedad industrial	

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

<u>Análisis de mercado</u>	<u>Gestión de <i>interfaces</i></u>
<u>Prospectiva tecnológica</u>	<u>Gestión de proyectos</u>
<u><i>Benchmarking</i></u>	<u>Trabajo en red</u>
<u>Análisis de patentes</u>	<u>Funcionamiento en equipo</u>
<u>Auditorías</u>	<u>Gestión del cambio</u>
<u>Gestión de cartera</u>	<u>Funcionamiento ajustado</u>
<u>Evaluación de proyectos</u>	<u>Análisis de valor</u>
<u>Creatividad</u>	<u>Mejora continua</u>
<u>Gestión de los derechos de la propiedad intelectual e industrial</u>	<u>Evaluación medioambiental</u>
	<u>Técnicas varias</u>



HERRAMIENTAS	A M	PT	B M	A P	Au	G T	EP	CT	G D	GI	G P	TR	FE	G C	FA	A V	M C	EM
Análisis de Mercado		X					X	X		X	X							
Prospectiva Tecnológica	X			X							X	X						X
Benchmarking				X	X						X			X	X		X	
Análisis de Patentes		X	X		X	X	X	X	X		X	X						
Auditorías			X	X					X			X	X				X	X
Gestión de Cartera				X			X			X	X	X						X
Evaluación de Proyectos	X			X					X	X	X							
Creatividad	X			X							X		X			X	X	X
Gestión de los Derechos de la Propiedad Intelectual e Industrial				X	X		X					X						
Gestión de Interfaces	X					X	X				X	X	X					
Gestión de Proyectos	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X	X				
Trabajo en Red		X		X	X	X			X	X	X		X					
Funcionamiento en Equipo					X			X		X	X	X		X	X		X	
Gestión del Cambio			X								X		X		X	X	X	
Funcionamiento Ajustado			X										X	X		X	X	X
Análisis de Valor								X						X	X		X	
Mejora Continua			X		X			X					X	X	X	X		X
Evaluación Medioambiental		X			X	X		X							X		X	

Relaciones entre las herramientas de GT

HERRAMIENTAS	VIGILAR	FOCALIZAR	CAPACITAR SE	IMPLANTAR	APRENDER
Análisis de Mercado	X	x		x	x
Prospectiva Tecnológica	X	x			
Benchmarking	X	x			x
Análisis de Patentes	X	X			
Auditorías	x	X			x
Gestión de Cartera		X			x
Evaluación de Proyectos		X	X		x
Creatividad	x	X	X	X	x
Gestión de los Derechos de la Propiedad Intelectual e Industrial			X		
Gestión de Interfaces			X	X	
Gestión de Proyectos			X	X	
Trabajo en Red	x	x	X	X	x
Funcionamiento en Equipo		x	X	X	x
Gestión del Cambio				X	
Funcionamiento Ajustado		x		X	x
Análisis de Valor		x		X	
Mejora Continua				X	X
Evaluación Medioambiental	x	x			X

x	Herramienta con posible aplicación en esta etapa	X	Herramienta plenamente aplicable en esta etapa
---	--	---	--

Las herramientas de GT dentro del contexto de la gestión de la tecnología

PLAN TECNOLÓGICO

PLAN TECNOLÓGICO

EL PLAN TECNOLÓGICO ES LA DESCRIPCIÓN DE UN CONJUNTO ESTRUCTURADO DE ACCIONES PARA ASEGURAR LA VIABILIDAD A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA

DEBE ABARCAR:

- LA ORGANIZACIÓN
- LA GESTIÓN DE UN CONJUNTO DE FUENTES TECNOLÓGICAS (INTERNAS Y EXTERNAS) EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL
- LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

PLAN TECNOLÓGICO

MODULOS DEL PROCESO

- I. CLARIFICACION Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL**
- II. DESCRIPCION DE LA POSICION FUTURA**
- III. IDENTIFICACION DE LAS ACCIONES**
- IV. DESARROLLO DEL**

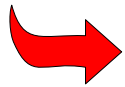
Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo I: Clarificación y Descripción de la Situación Actual

- Información y Análisis Preliminar
- Clarificación y Descripción de la Situación Actual
 - Análisis del Entorno

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo I: Clarificación y Descripción de la Situación Actual



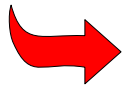
• Información y Análisis Preliminar

- * *Plan de negocio de la empresa (objetivos de negocio y de mercado)*
- * *Planes y proyectos tecnológicos existentes, incluyendo plan de I+D*
- * *Diagnostico y evaluación de la estrategia de la empresa*
- * *Organización y gestión de la tecnología en empresa*

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo I: Clarificación y Descripción de la Situación Actual

- Información y Análisis Preliminar
- Clarificación y Descripción de la Situación Actual

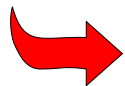


** Clarificación y descripción de la situación actual por áreas tecnológicas y de negocio*

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo I: Clarificación y Descripción de la Situación Actual

- * *Análisis del entorno tecnológico y de negocio a nivel nacional e internacional*
- * *Identificación de centros de excelencia tecnológica en las principales áreas que afecten a la empresa*
- * *Comparación del perfil de cualificaciones de la empresa conocimientos y know-how con el estado del arte a nivel mundial*
- * *Identificación de los principales competidores*



- **Análisis del Entorno**

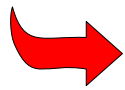
Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo II: Contribución de la tecnología a los objetivos de la empresa: concepción y elaboración de un escenario de futuro

- Análisis y evaluación de la posición tecnológica
 - Visión y concepto de futuro

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo II: Contribución de la tecnología a los objetivos de la empresa: concepción y elaboración de un escenario de futuro



- Análisis y evaluación de la posición tecnológica

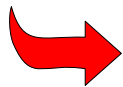
** Areas tecnológicas estratégicas, tecnologías núcleo, fortalezas y debilidades*

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo II: Contribución de la tecnología a los objetivos de la empresa: concepción y elaboración de un escenario de futuro

** Aunque el concepto de futuro es algo que evoluciona y no debe ser tenido como algo fijo, es importante tener una visión del mismo desde los comienzos del análisis*

** El resultado obtenido en este módulo servirá de base para el desarrollo de los módulos posteriores*



- Visión y concepto de futuro

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo III: Selección del Portfolio Tecnológico

- Definición de criterios para la selección de proyectos tecnológicos según el marco estratégico de futuro descrito
- Identificación de los proyectos candidatos
- Identificación de los recursos disponibles
- Definición de prioridades de inversión tecnológica y asignación de recursos a las áreas clave
- Descripción de la estrategia tecnológica de la empresa

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

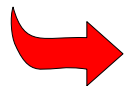
Módulo IV: Informe Final: Plan Tecnológico de Empresa

- Análisis de las capacidades de la empresa y de su entorno tecnológico y de mercado
- Análisis de las fuentes potenciales de adquisición de tecnología
- Análisis específico de las posibilidades de integración del entorno tecnológico
- Formulación de la estrategia tecnológica de la empresa
- Plan de Actuación

Módulos de Elaboración del Plan Tecnológico

Módulo IV: Informe Final: Plan Tecnológico de Empresa

- * *Distribución del esfuerzo tecnológico entre los diversos programas, clasificados por áreas de negocio*
- * *Definición de modalidades de acceso a las tecnologías con su valoración y distribución del esfuerzo tecnológico*
- * *Elección de la posición competitiva en las diversas tecnologías*
- * *Definición del grado de intensidad en el esfuerzo tecnológico para cada uno de los programas*
- * *Definición del grado de dificultad y de riesgo*
- * *Planificación temporal*
- * *Recursos disponibles que deben lograrse*



- Plan de Actuación

**PLAN ESTRATEGICO
DE
DIVERSIFICACION**

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

OBJETIVO

Analizar y estructurar las **OPORTUNIDADES DE DIVERSIFICACION** compatibilizando los distintos intereses presentes en la empresa de acuerdo con los recursos disponibles y el propio entorno

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

- **I**mposibilidad de dominar y sostener todas las tecnologías que afectan a un producto obliga a la **especialización tecnológica e industrial** externalizando el resto de la actividad

- **E**l coste creciente de los desarrollos y su rápido ritmo de sustitución obligan a iniciar procesos de **diversificación** que permiten amortizar las enormes inversiones en I+D necesarios para ser competitivos

- **E**ste doble movimiento de **especialización-diversificación** sobre la base de **tecnologías núcleo** es la clave de la competitividad

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

RESULTADO

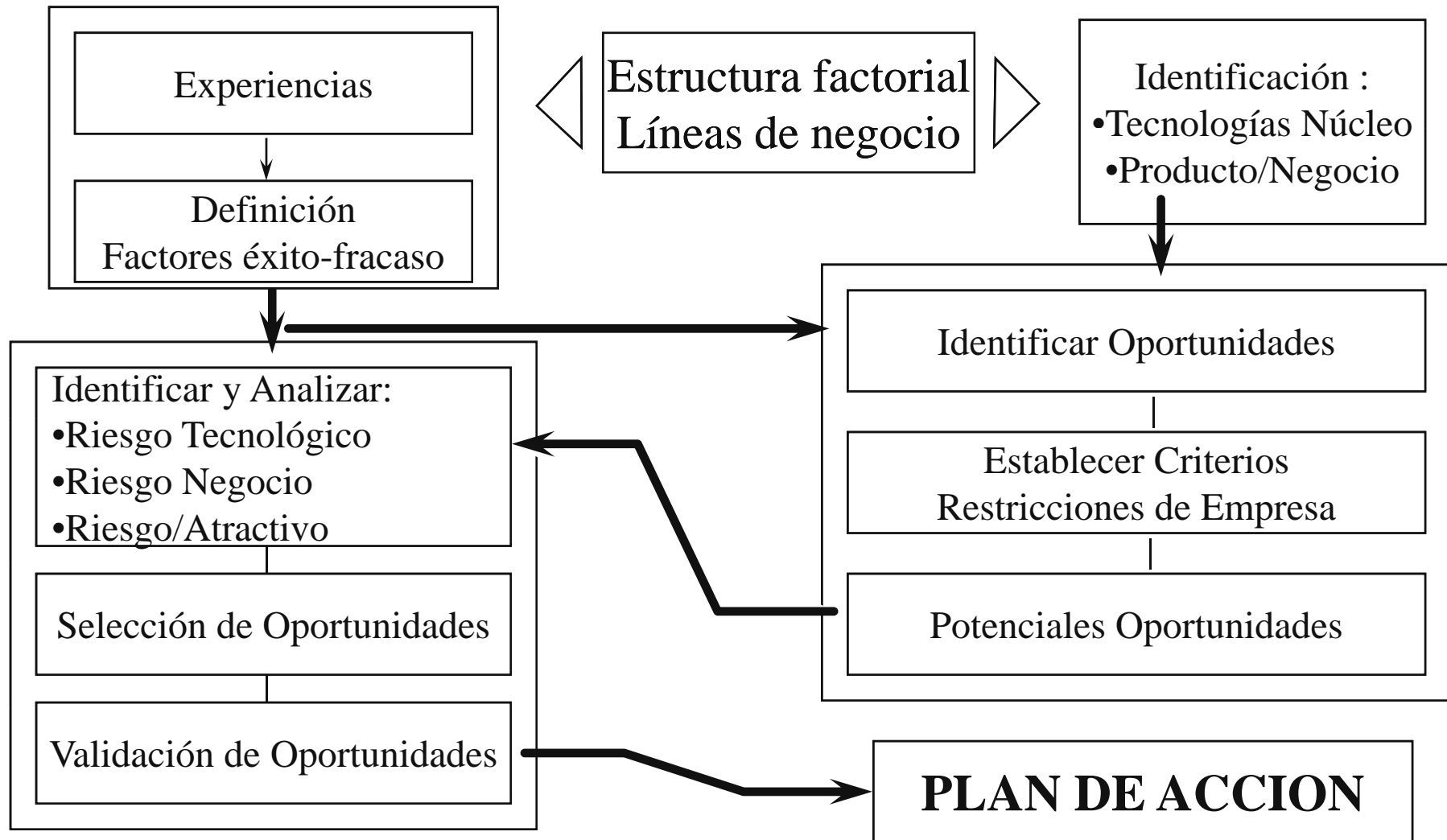
Identificación de las Tecnologías Nucleo

Planificación del cambio

Correcta implementación del mismo

*Optimización del potencial tecnológico
y de cualificación de los recursos humanos*

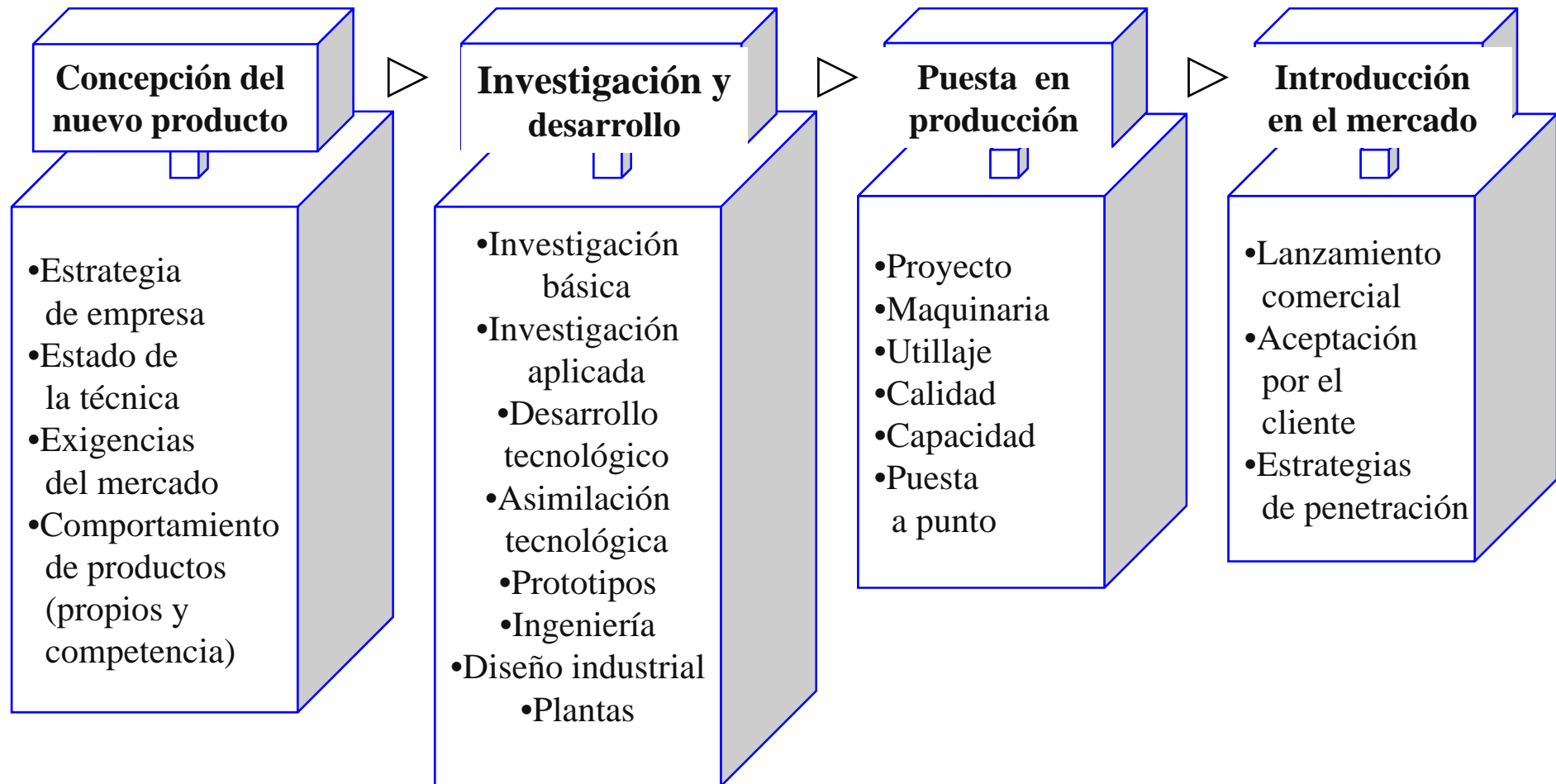
PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION



**PROCESOS
DE
DIVERSIFICACION**

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO SECUENCIAL



PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTE

FACTORES ORGANIZATIVOS :

- **GESTION DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS
CON LOS RECURSOS NECESARIOS**
- **DECISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION**
- **FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD**
- **COMERCIALIZACION RAPIDA**

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTE

-  • DECISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION
- FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD
- COMERCIALIZACION RAPIDA

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTE

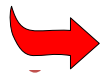
DECISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION

- ↪ PERSECUCION CONSTANTE DEL LIDERAZGO
- ↪ DESARROLLAR Y POTENCIAR ESTRATEGIAS NUCLEO
- ↪ CONECTAR EL PRODUCTO CON EL CLIENTE
- ↪ DELEGAR RESPONSABILIDADES AL EQUIPO

-  • DECISION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACION
- FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD
- COMERCIALIZACION RAPIDA

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTENTE



- FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD
- COMERCIALIZACION RAPIDA

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTE

FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD

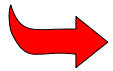
- ↪ INTEGRAR EL EQUIPO
- ↪ DESIGNAR LOS LIDERES: POLIVALENCIA VERTICAL
- ↪ PARTIR DE TECNOLOGIAS NUCLEO
- ↪ ENFOCAR LOS ESFUERZOS: ADAPTANDOSE A LOS CAMBIOS BRUSCOS
- ↪ VALORAR LAS INVERSIONES INDUCIDAS
- ↪ GESTIONAR LOS PROYECTOS ACORTANDO LOS CICLOS
(CAMBIO DE DESARROLLO A PROYECTO)
- ↪ CAMBIAR LA GESTION DE PROYECTOS A APROXIMACIONES SECUENCIALES



- **FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD**
 - **COMERCIALIZACION RAPIDA**

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTENTE



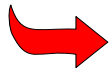
- COMERCIALIZACION RAPIDA

PLAN ESTRATEGICO DE DIVERSIFICACION

PROCESO CONCURRENTE

COMERCIALIZACION RAPIDA

- ↪ COMPRENDER EN PROFUNDIDAD EL NUEVO PRODUCTO / NEGOCIO
- ↪ SELECCIONAR CLIENTES
- ↪ ELEGIR CONVENIENTEMENTE LA ESCALA DEL PILOTO E INTEGRARLO
- ↪ PROBAR CON CLIENTES SELECCIONADOS
- ↪ HACER REVISIONES ITERATIVAS EN TIEMPO :
 - ↪ VALORACION COMPETITIVA
 - ↪ DESARROLLO
 - ↪ ANALISIS CONTINUO DE RIESGOS
- ↪ CAPITALIZAR LOS RIESGOS EN FUNCION DE LOS CAMBIOS



- **COMERCIALIZACION RAPIDA**

**LECCIONES
DE LA
EXPERIENCIA**

LECCIONES DE LA EXPERIENCIA (I)

ALGUNOS AFORISMOS

- * La tecnología es demasiado importante para dejarla solo a los tecnólogos
- * Los obstáculos a la innovación tecnológica de éxito son mas de gestión que técnicos
- * Las practicas y sermones del “management profesional” son a menudo antitéticas con la innovación
- * Los procesos de planificación estratégica sufren con frecuencia malnutrición tecnológica

LECCIONES DE LA EXPERIENCIA (II)

ALGUNOS AFORISMOS

- * Centrar el management en la innovación, no en la tecnología
- * Hacer de la tecnología un componente integral y explícito de la estrategia
- * Identificar y evaluar los obstáculos para la innovación de éxito en la organización
- * Establecer y mantener una sana paranoia en la organización

ALGUNAS CUESTIONES A CONSIDERAR EN LOS PROYECTOS DE I+D+i

- **Lista de control de cuestiones relevantes en un proyecto de I+D+i**
- **Valoración para la selección de proyectos.**

Lista de control de cuestiones relevantes en un proyecto de I+D+i 1/3

Valoración

Criterios					
Criterios de factibilidad técnica					
1. Probabilidades de éxito técnico					
2. Propiedad industrial					
3. Posible desarrollo futuro					
4. Efectos medio ambiente					
5. Tiempo de desarrollo					
Criterios de factibilidad comercial					
1. Oportunidad o necesidad					
2. Posición competitiva					
3. Canales de distribución					
4. Probabilidad de éxito comercial					
5. Dimensión de mercado					
6. Volumen de ventas posible					
7. Cuota de mercado					
8. Costes de lanzamiento					
9. Efectos sobre productos actuales					
10. Fijación de precios y aceptación					
11. Vida del producto					

Lista de control de cuestiones relevantes en un proyecto de I+D+i 2/3

Criterios	Valoración				
Criterios Financieros					
1. Coste de I+D					
2. Inversión de fabricación					
3. Inversión de comercialización					
4. Cash-flow					
5. Tasa interna de rendimiento					
Criterios de producción					
1. Nuevos procesos requeridos					
2. Disponibilidad de personal de fabricación					
3. Compatibilidad con la capacidad actual					
4. Coste y disponibilidad de materias primas					
5. Coste y fabricación					
6. Necesidad de nuevo equipo					
7. Seguridad en fabricación					
8. Valor añadido en la producción.					

Lista de control de cuestiones relevantes en un proyecto de I+D+i 3/3

	Valoración				
Criterios					
Criterios institucionales					
1. Historial de la empresa					
2. Actitud de la empresa ante la innovación (gastos de innovación)					
3. Actitud de la empresa ante el riesgo					
4. Congruencia de la innovación con la imagen de la empresa.					
5. Clima laboral					
Estructura de investigación					
1. Instalaciones y laboratorios					
2. Equipo innovador					
3. Tradición de innovación					

Valoración de criterios

Criterio	Patrón Factor de Ponderación	Proyecto A	
		Grado de Cumplimiento	Puntuación
Contribución	3		
Durabilidad ventaja competitiva.	5		
Retorno financiero.	5		
Probabilidad de éxito técnico.	3		
Probabilidad de éxito comercial	5		
Coste de I+D	2		
Coste del Ciclo de Vida	4		
Plazo de desarrollo	5		
	Criterios no fijos		

Innovación /Estructura de Balance

ACTIVO

PASIVO

FIJO

GASTOS ESTABLECIMIENTO
 INMOBILIZADO FINANCIERO
 ⇒ *INMOBILIZADO INMAT. NETO*
 ⇒ *INMOBILIZADO MAT. NETO*



TOTAL INMO. NETO

CAPITAL
 RESERVAS
 RESULTADOS

TOTAL FOND PROP.

CIRC.

EXISTENCIAS
 DEUDORES
 INVERSIONES FINAN TEMPO
 TESORERIA
 TOTAL ACT, CIRCU.

PROVISION PARA RIESGOS
 OBLIGACIONES
 DEUDAS Y ACREEDORES
 ACREED. COMERCIALES

TOTAL EXIGIBLE

PLAN TECNOLÓGICO

GESTION DE I+D+i CONSULTORIA

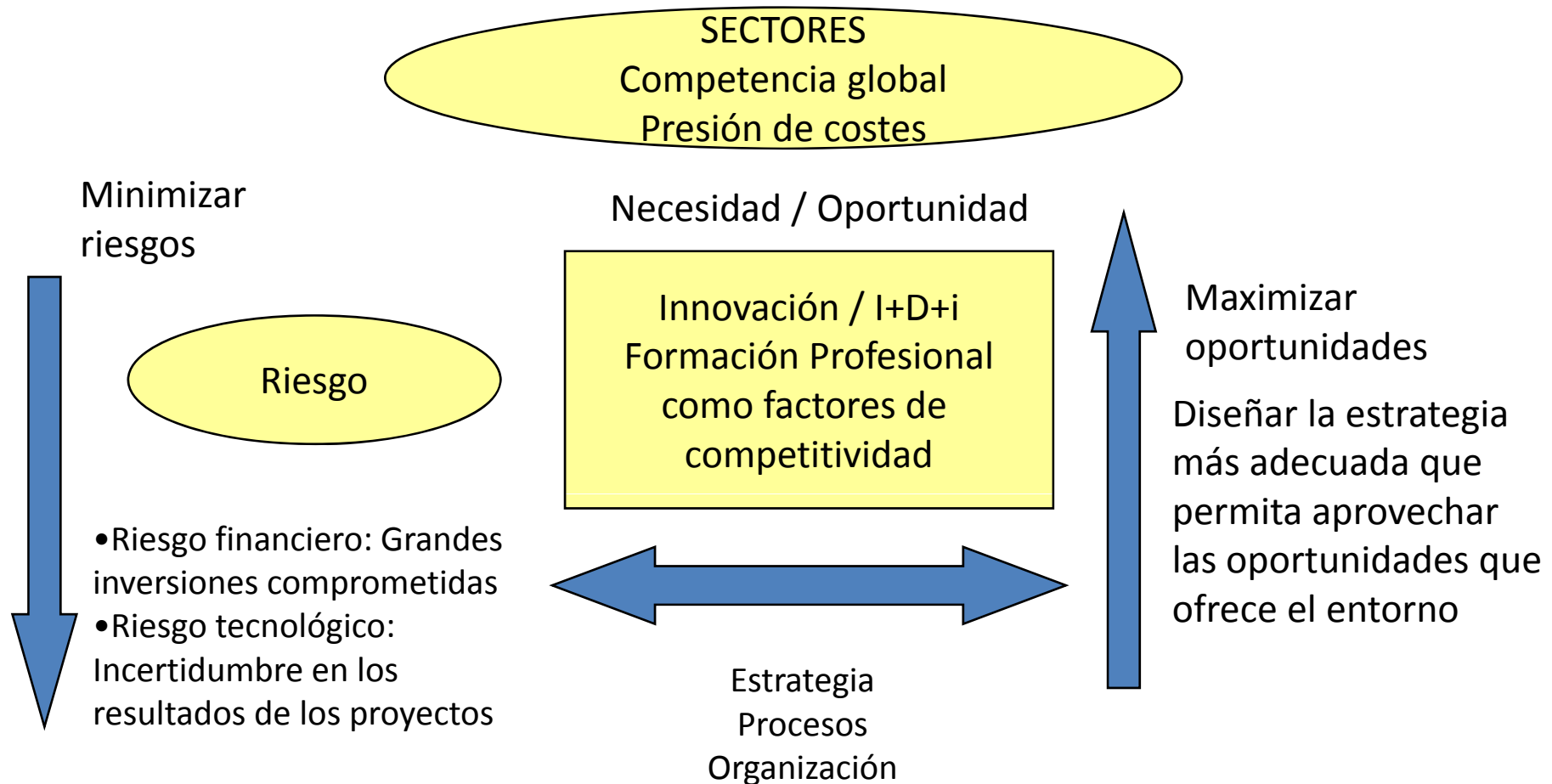
Estrategia de Innovación

- La innovación y la inversión son factores clave de éxito en la definición de ventajas competitivas
- Toda empresa tiene que ser capaz de desarrollar su propio modelo gestión de la Innovación Tecnológica, de acuerdo con sus necesidades y su tamaño, pero, sobre todo, con su propia estrategia y visión de futuro.
- En muchas ocasiones es necesario asumir un riesgo tecnológico y dedicar grandes recursos financieros.
- ¿Cómo disminuir estos riesgos y conseguir los resultados deseados?
- Diseñando la estrategia más adecuada que permita aprovechar las oportunidades que ofrece el actual marco regulatorio.

Marco de Oportunidad

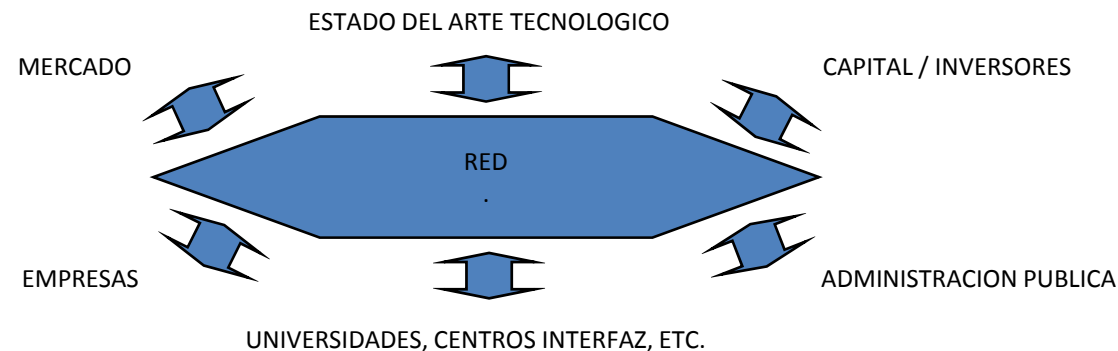
- La política industrial y tecnológica de las diferentes Administraciones está orientada hacia el apoyo a la I+D y a la innovación tecnológica.
- El marco fiscal en España es uno de los más favorables de la OCDE para las actividades de I+D+i.
- Muchas de las inversiones y actividades que se realizan en las empresas de manera recurrente son:
 - Financiables por Programas de Ayudas Publicas (Vli Programa Marco, CENIT, CDTI, comunidades autónomas, etc.)
 - Deducibles de la cuota líquida del Impuesto sobre Sociedades:
 - 30-50% por Investigación y Desarrollo
 - 10% por Innovación Tecnológica

Entorno cambiante y fuertemente competitivo



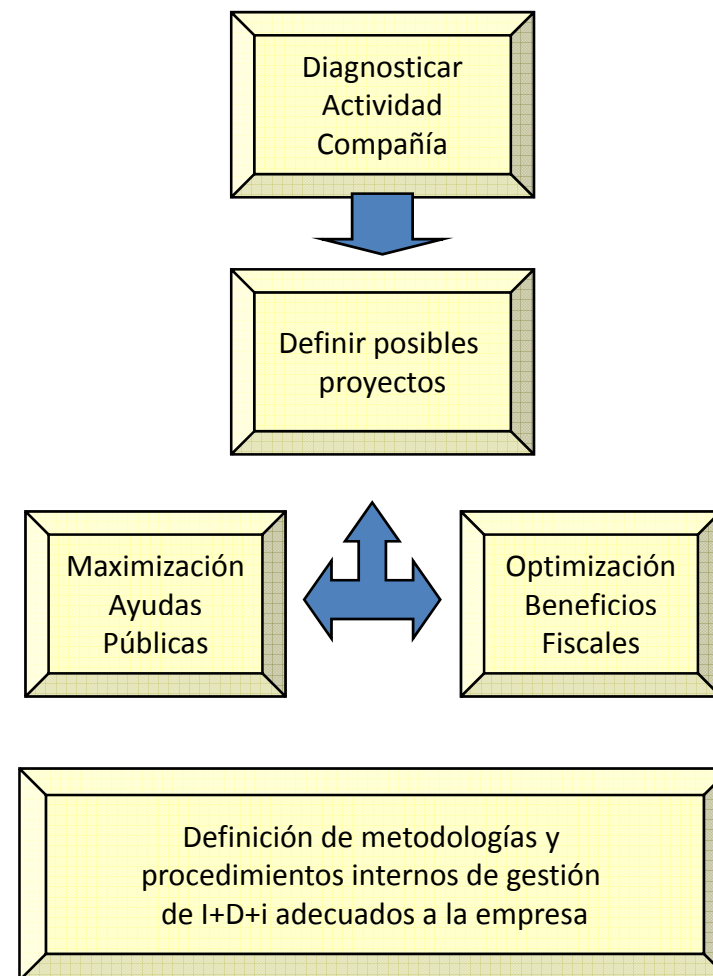
Enfoque integral

- La Innovación es un proceso crítico de negocio
- Objetivos
 - Para reducir los costes de sus inversiones en I+D+i
 - Para maximizar los beneficios de sus resultados explotables de I+D+i
 - Para conseguir que la I+D+i se gestione como una función empresarial, plenamente integrada en los procesos de dirección de la empresa
- Búsqueda de soluciones a todos los elementos de la cadena de valor del sistema de Innovación

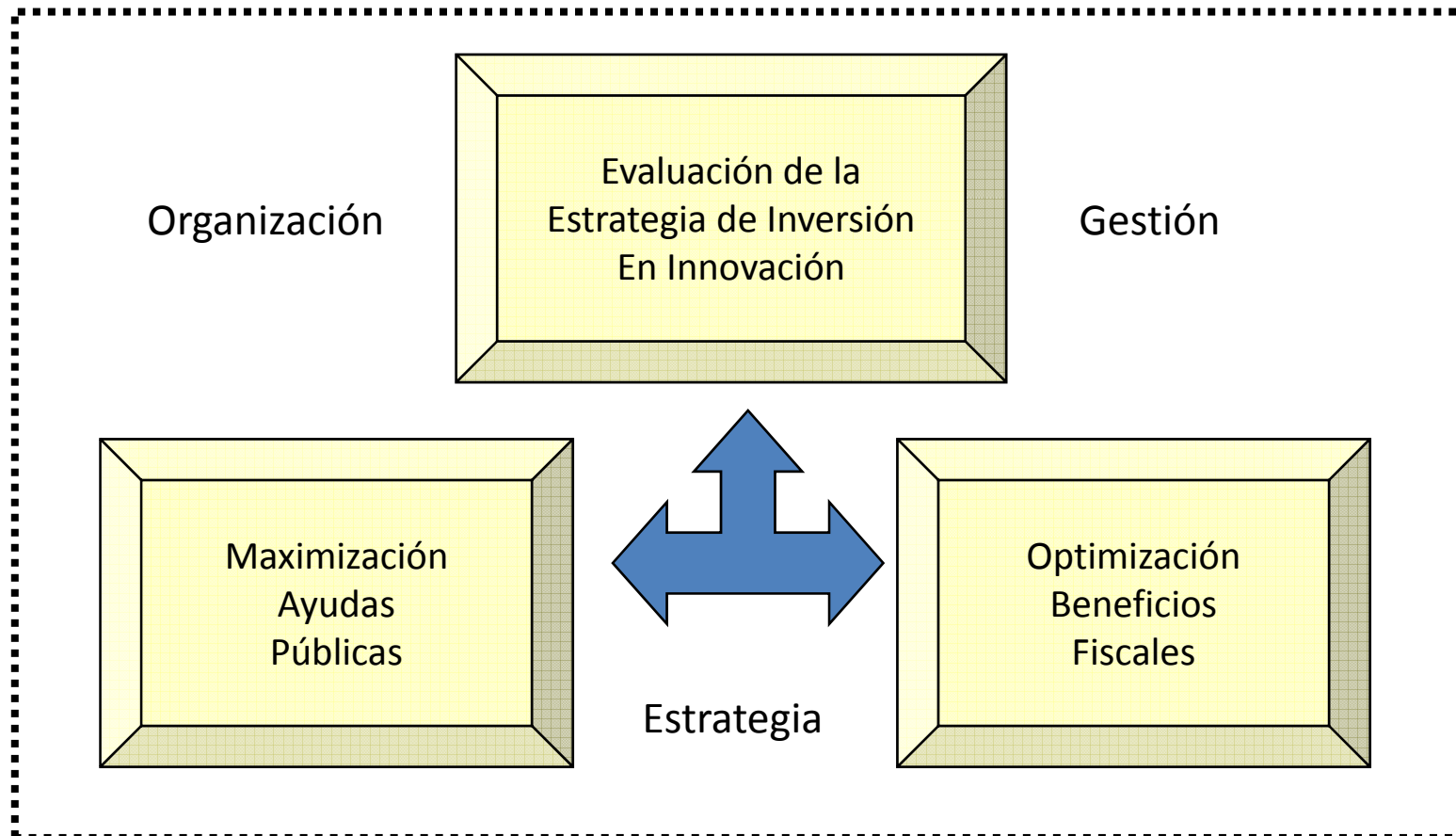


¿Filosofía de trabajo?

- Analisis de las actividades de inversión en I+D+i de la empresa e identificación los procesos de gestión de tales inversiones.
- Sobre esta información, diseño de una estrategia de optimización de los resultados a través de:
 - Reducción de los gastos en las inversiones: (maximización de ayudas públicas y de las deducciones fiscales aplicables)
 - Incremento en la eficacia de la gestión y control de las actividades de I+D+i, tanto desde el punto de vista documental como desde el punto de vista rentable.

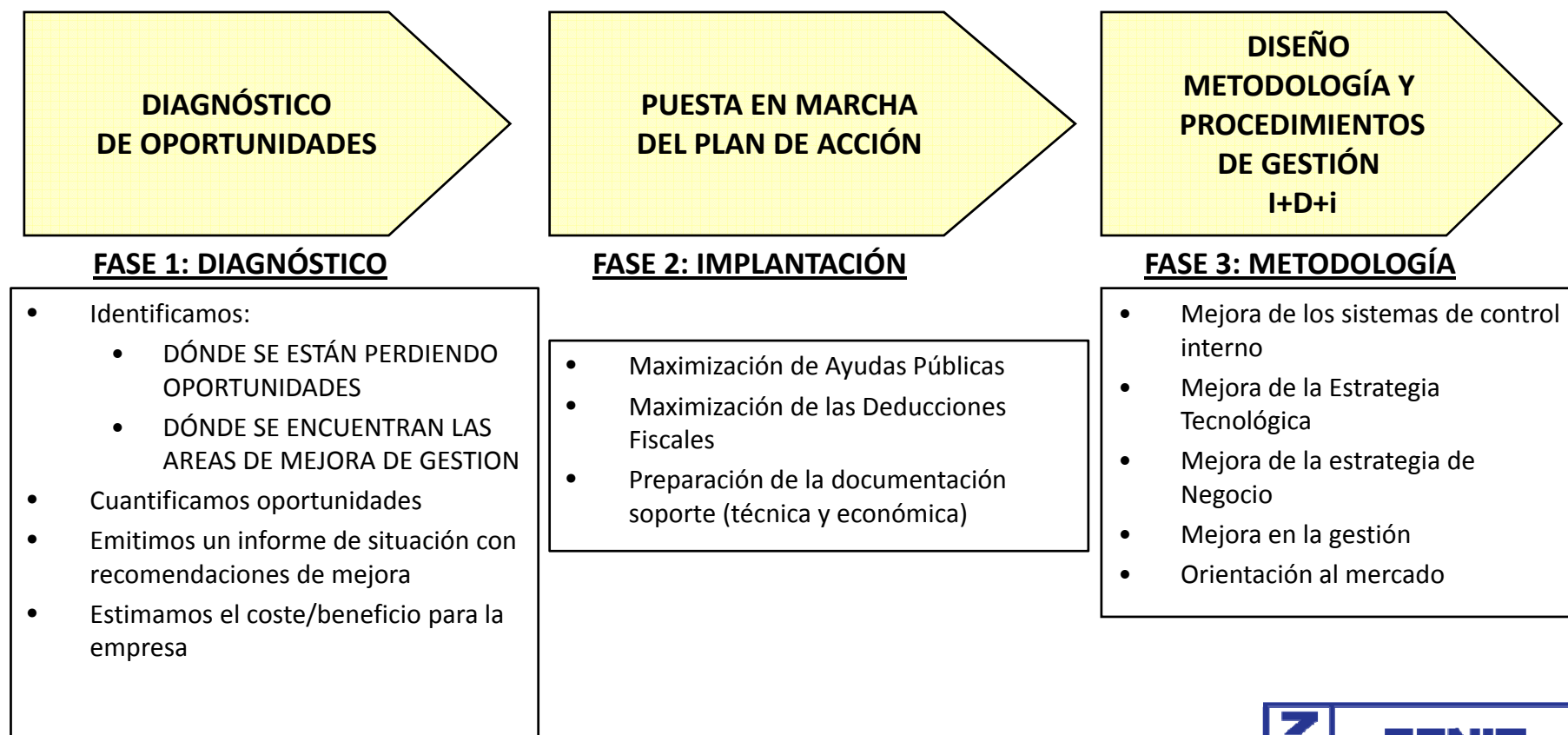


Maximizar oportunidades



Maximizar oportunidades

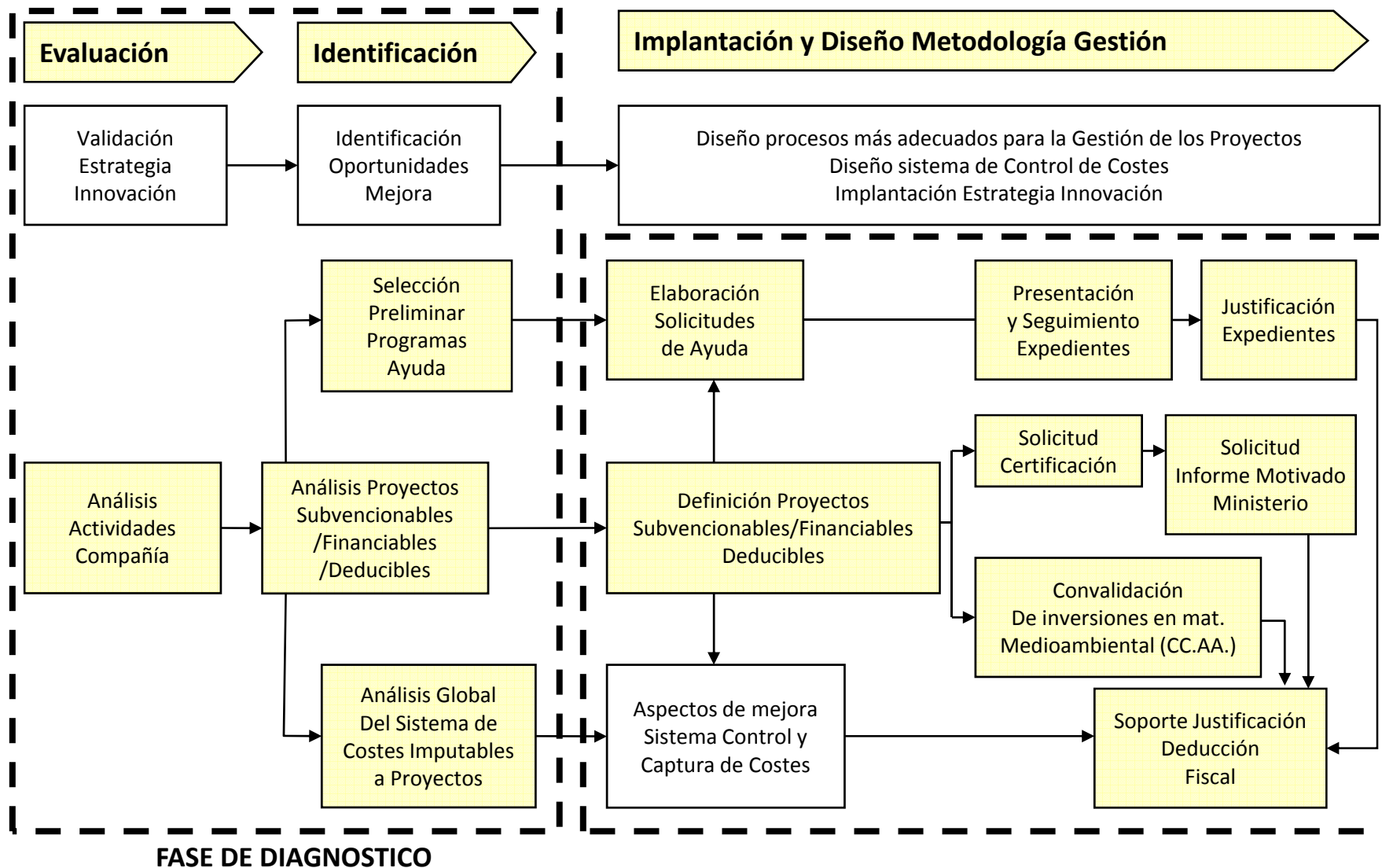
Tres fases diferenciadas en la definición de una estrategia de gestión de la I+D+i:



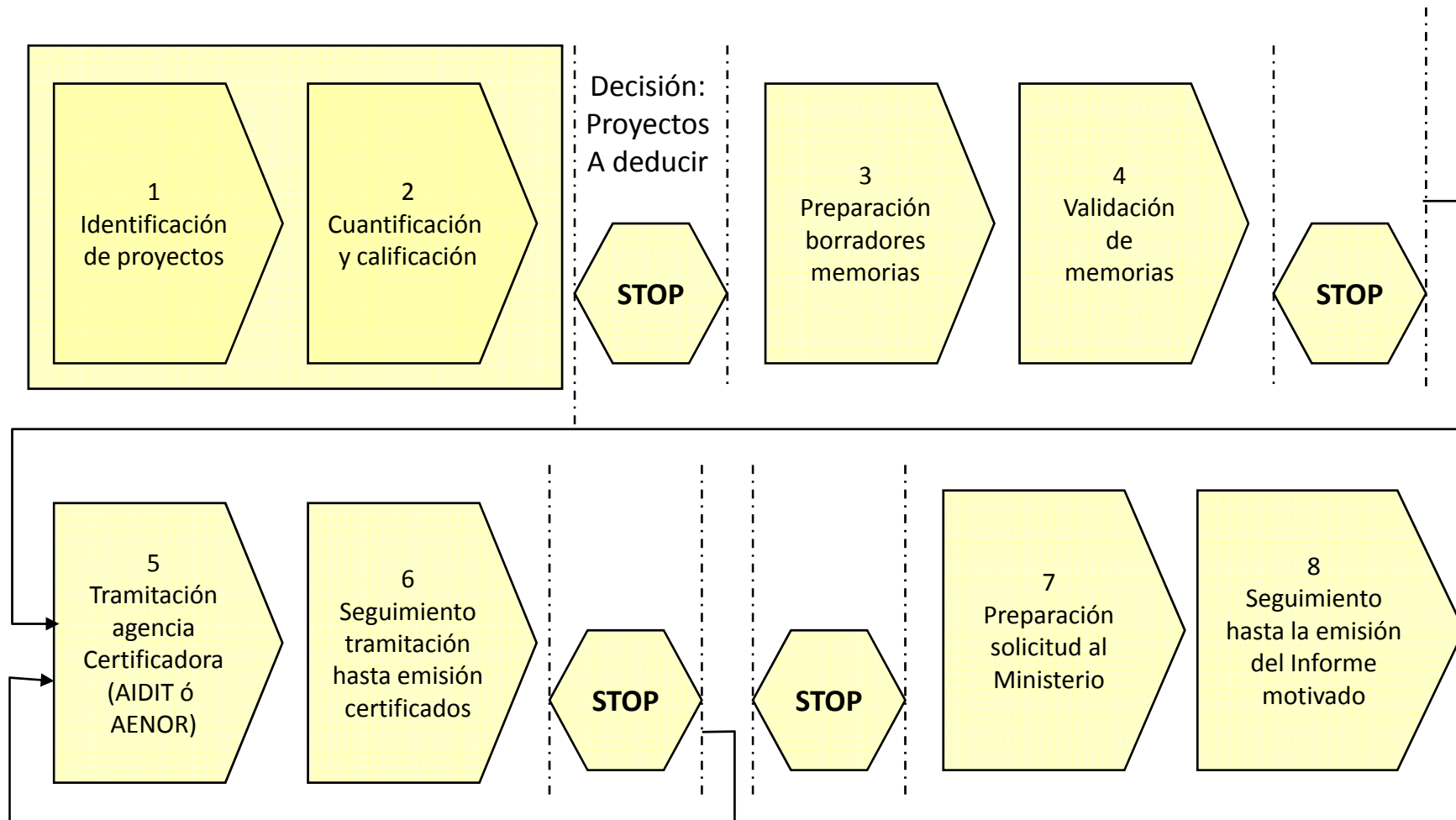
DISPONIBILIDAD DE LA HERRAMIENTA DE GESTION DE PROYECTOS DE I+D+i



El proceso completo:



Proceso de certificación de proyectos de I+D+i



Estrategia

- **Identificar** adecuadamente, para cada proyecto, las **oportunidades** existentes en todos los ámbitos y **establecer un plan de acción**.
- Identificar los **puntos fuertes de cada proyecto**: carácter estratégico para el sector y/o para la comunidad autónoma, componente de I+D o innovación tecnológica, cooperación con otras empresas, centros tecnológicos o universidades...
- Alineado con la estrategia de la empresa: Buscar **socios tecnológicos estratégicos** para el negocio y no solo para el proyecto financiable.
- **Visibilidad**: Aprovechar las **ayudas públicas** obtenidas como “sello de calidad” /imagen / prestigio.

Organización

- Organizar, ordenar y gestionar las actividades de inversión en **proyectos**:
 - Con un soporte técnico, que evidencie el grado de innovación o el impacto ambiental, en su caso.
 - Con un soporte económico, que permita cuantificar su coste y la base de la deducción y/o ayuda.
- Crear un **canal de comunicación** entre los distintos ámbitos de la empresa involucrados en las actividades de inversión: técnicos, económico-financieros, fiscales.
- Involucrar en el proceso a un **equipo de trabajo multidisciplinar**, que facilite el entendimiento con interlocutores afines: producción / ingeniería / finanzas / impuestos.

Gestión

- Diseñar, definir e implantar **nuevos procesos** de captura de la información para identificar proyectos y aflorar todos los gastos financiables y/o deducibles.
- **Soportar adecuadamente** y de forma individualizada los costes de los proyectos.
- **Evaluar y justificar**, desde un punto de vista fiscal, el contenido técnico y el riesgo tecnológico de cada proyecto.
- Aprovechar la solicitud y la obtención de **ayudas públicas** para **reforzar las deducciones**.
- Alternativa: **Certificación de proyectos de I+D+i**.