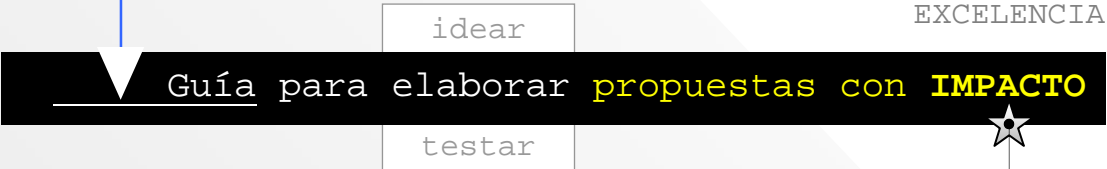


HORIZONTE 2020 ★ ★ ★ ★ ★ ★

IMPLEMENTACIÓN

EXCELENCIA



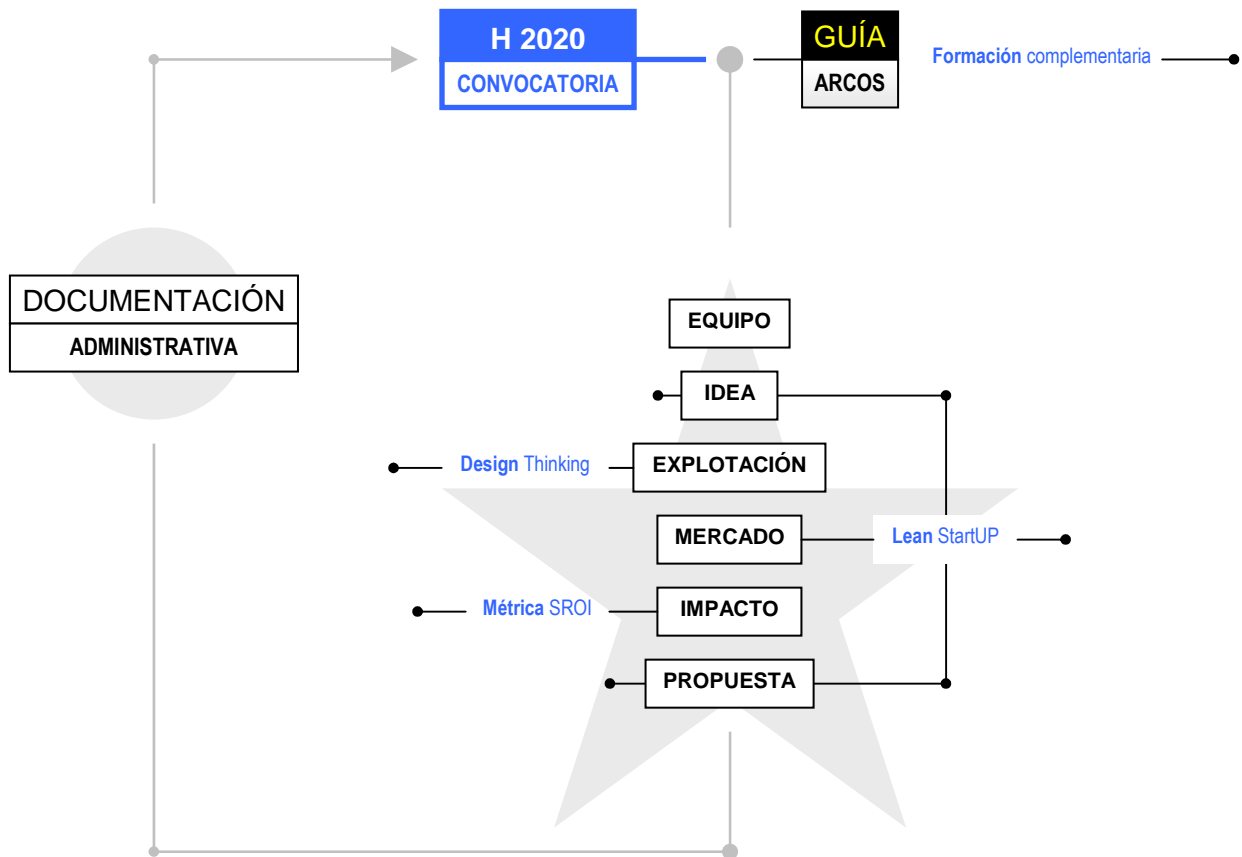
Lean startUP

Desing THINKING

SROI

77.028 millones de euros esperan para financiar las propuestas con mayor impacto en excelencia científica, liderazgo industrial e innovación social.

Si quiere elaborar una propuesta con impacto, ésta es su guía.



4 — ☆ Justificación - Objetivos

5 — ☆ Fases - Metodología

Fase 1· Ensamblaje equipo 7
 F2· Producto(Lean StartUP)..... 8
 F3· Explotación (Design Thinking)10
 F4· Mercado(Lean StartUP)12
 F5· Métricas impacto (SROI)13
 F6· Propuesta14

15 — ☆ Bibliografía

16 — ☆ ARCOS - Desarrolladores

17 — ☆ Anexos

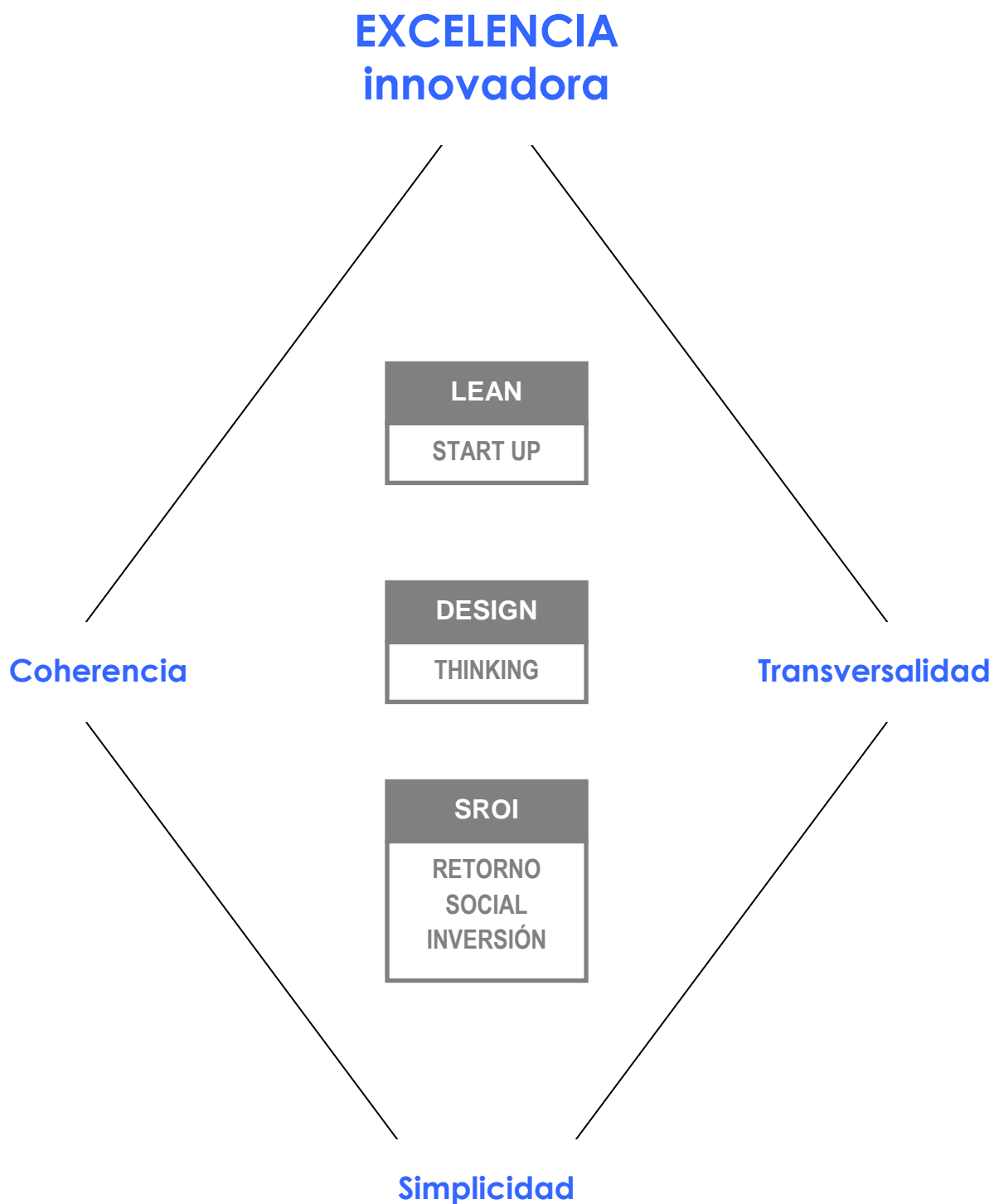
1. Tabla-resumen Metodología17
 2. Lienzo StartUP.....18
 3. Proceso Design Thinking19
 4. Mapa de Empatía20
 5. Hoja Brainstorm.....21
 6. Mapa impacto SROI.....22

Tal y como recoge explícitamente la publicación oficial "Guía rápida HORIZONTE 2020": *Dado que el nivel de competencia es muy elevado, ha de tenerse en cuenta que para que una propuesta reciba financiación, no basta con que supere los mínimos necesarios para cada criterio de adjudicación, así como el umbral global, sino que deberá ser excelente en todos los aspectos evaluados.*

Esta necesidad de excelencia global ha empujado al equipo de consultores ARCOS a elaborar la metodología de trabajo recogida en el presente documento. Combinada con una formación presencial, esta guía proporcionará, a las personas y entidades interesadas en concurrir al programa HORIZONTE 2020, las herramientas adecuadas para idear, elaborar y verificar propuestas capaces de competir a nivel europeo, incidiendo especialmente en los criterios de adjudicación que valorarán los expertos:

- Excelencia y nivel de innovación
- Impacto en el desarrollo, difusión y utilización
- Calidad y eficiencia de la implementación

Se prestará especial cuidado para que estos tres puntos queden demostrados de una manera **coherente** y transversal durante toda la propuesta. Además, se potenciará especialmente el **impacto**, dotándolo de un valor añadido que haga destacar el proyecto sobre sus competidores. No sólo se buscará la innovación que proporcione la idea en sí misma, sino también la que su desarrollo aporte a la propia sociedad en diversos ámbitos. Ambos aspectos, coherencia e impacto, quedarán enmarcados en un sistema de **gestión** global, que permita administrar el proyecto con eficiencia y evaluar más tarde su implementación, para ajustarla de la forma más adecuada si fuera preciso. Concretamente, los útiles escogidos para llevar a cabo esta tarea serán el lienzo Lean StartUP, el proceso Design thinking y la métrica SROI.



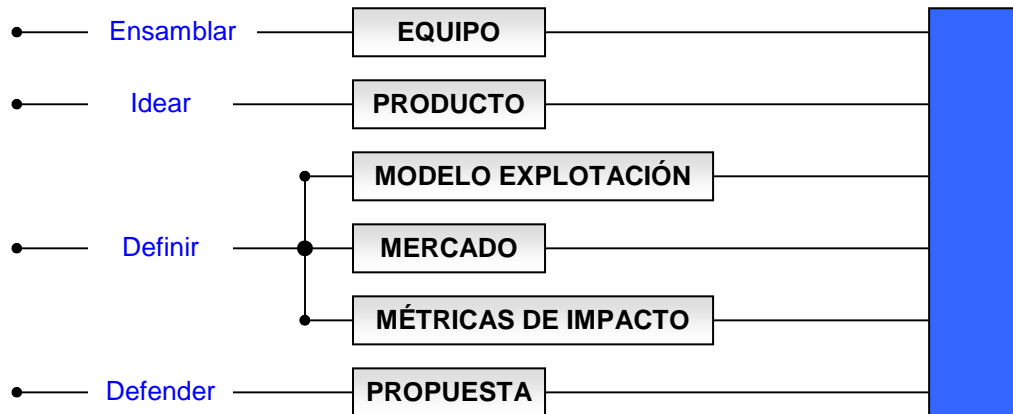
Lean StartUP. Este método de apoyo para la puesta en marcha y desarrollo de nuevas ideas cimentará y enmarcará toda la propuesta. Se escoge para tener en cuenta desde el inicio, y en todo el desarrollo del proyecto, la eficiencia en el uso de los recursos, uno de los parámetros para conceder la subvención. Construyendo el Mínimo Producto Viable (MVP) se asegura además, estar en condiciones de aprender de los usuarios finales, diseñando la propuesta para adaptarse al máximo a la realidad.

Design THINKING. Una vez establecida la propuesta de valor en investigación o innovación aportada por la propuesta, es el momento de explotar los resultados. Utilizar la metodología de pensamiento empleada por los diseñadores de producto refinará las ideas generadas en la fase anterior y permitirá priorizar las más eficientes económica y socialmente, incidiendo de nuevo en aspectos que añadirán valor al proyecto, tal y como busca el Programa-Marco HORIZONTE 2020.

Social Return of Investment (SROI). Una vez diseñadas las bases de una propuesta de excelencia innovadora, esta tercera herramienta servirá para multiplicar de forma sinérgica las posibilidades de conseguir financiación para el proyecto. ¿Por qué? Porque la métrica SROI no es sólo un instrumento de medición de impacto. Su utilización permitirá comprender, medir y comunicar de forma clara, directa y tangible no sólo el valor económico generado por el desarrollo de la idea propuesta, sino también la mejora social y medioambiental. Es decir, se conocerá con exactitud cuántos euros se aportan a la sociedad por cada euro invertido. Más aún: empleando la herramienta en el diseño del proyecto, se estará en condiciones de mejorarlo para que aporte más a la sociedad y en una situación inmejorable para comunicar de forma clara y tangible esa creación de valor.

En definitiva, el objetivo global de este documento es servir de guía para elaborar proyectos de excelencia innovadora enfocados en los criterios valorados en el Horizonte 2020, simplificando la concepción de la idea y aportando coherencia y transversalidad a los diversos aspectos del proceso.

A continuación se desarrollan las 6 fases de trabajo recogidas en este documento, esquematizadas en la tabla del Anexo 1. En resumen:



FASE 1. ENSAMBLAR EL EQUIPO

El espíritu enriquecedor y de colaboración que tiene el Programa, al determinar que las propuestas deben representar a un consorcio de organizaciones, se recoge aquí desde el primer momento. Un "equipo interno", formado por personas pertenecientes a la organización que lidere el consorcio, se ocupará igualmente de encabezar la génesis del proyecto. Un "equipo externo", formado por representantes de las otras organizaciones del consorcio, enriquecerá y validará el trabajo del grupo líder.

El primer equipo, para agilizar la toma de decisiones, debería estar formado por entre 4 y 6 personas máximo. Para fomentar la transversalidad de su funcionamiento incluirá gestores y técnicos del proyecto, además de alguien sin vinculación directa con el proyecto, que aporte una visión "no contaminada" durante los momentos creativos.

El equipo externo realizará aportaciones en la segunda y cuarta fase. La cantidad de componentes dependerá del número de organizaciones que formen el consorcio. Como regla general podrían ser unos 3 o 4 miembros.

FASE 2. IDEAR EL PRODUCTO

El lienzo de apoyo inicial Lean StartUP (anexo 2) se utilizará para definir la innovación o investigación que será objeto de la propuesta, contenida en la parte izquierda de la plantilla. En esta fase se completará también el bloque "Segmento de clientes", de la parte derecha, que reflejará de forma sintética cómo explotar esa idea novedosa en el mercado. Se responderá a las siguientes preguntas:

Problema. ¿Qué soluciona el proyecto?

Segmento de clientes. ¿A quién afecta el problema? ¿Quiénes se beneficiarán de la solución?

Alternativas existentes. ¿Cómo se resuelve el problema ahora? ¿Cuál es el nivel de innovación existente?

Solución. Síntesis de la I+D+i propuesta: ¿Qué forma novedosa de resolver el problema aporta? ¿Por qué es nueva?

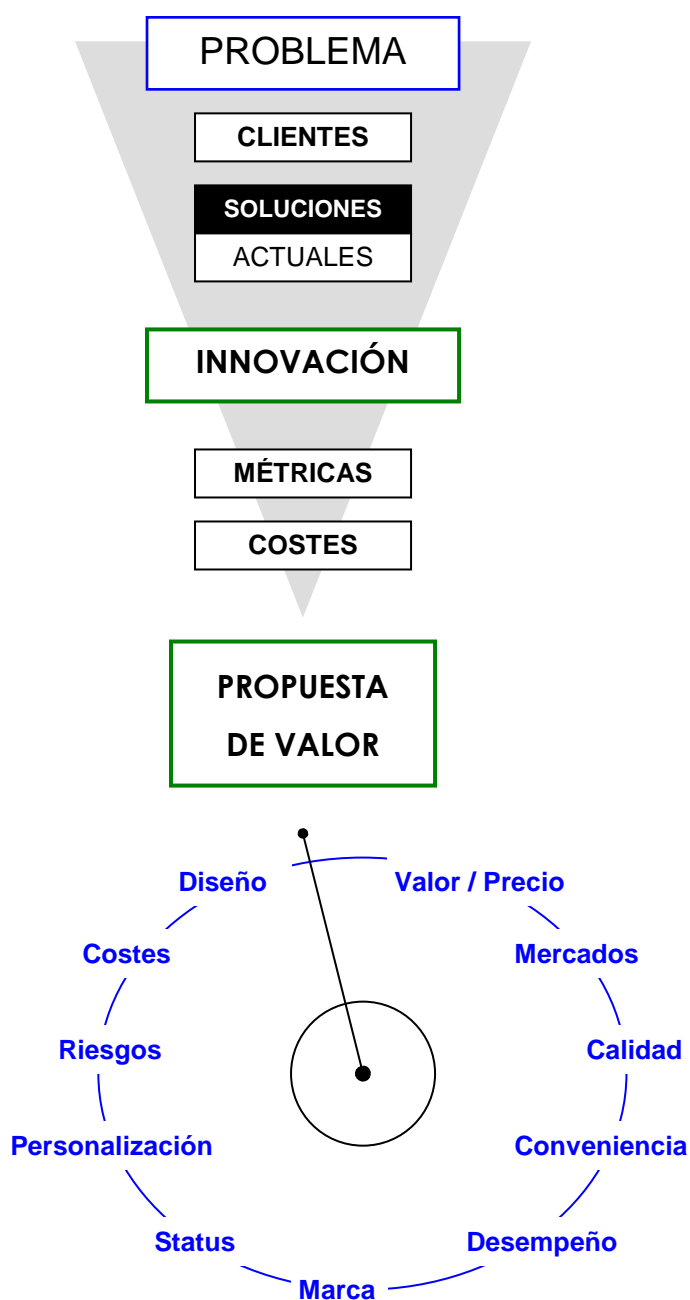
Métricas. ¿Qué impactos económicos, sociales y medioambientales pretende alcanzar el proyecto? Definición inicial de variables (financieras y no financieras) que concretará el SROI más tarde.

Estructura de costes. Definirlos, más que cuantificarlos: ¿Cuáles son los principales gastos en los que incurrirá el proyecto?

Propuesta de valor. ¿Qué características tangibles e intangibles valoraría (monetariamente o no) un posible cliente en la solución aportada? Es una primera aproximación (que se refinará en la Fase 3) referida a las siguientes propuestas de valor estándar. ¿Cuáles ofrece el proyecto?

- Mayor valor por el mismo precio.
- Satisface necesidades no identificadas creando nuevos mercados).
- Calidad superior a los competidores (materiales, distribución...).
- Conviene más al cliente "facilitándole la vida", optimizando su tiempo, esfuerzo...

- Otorga un "status o marca" asociados un grupo social, moda o tendencia.
- Desempeña su misión mejor que los competidores.
- Reduce los riesgos asumidos por el cliente.
- Disminuye los costes, en mercados B2B, por ejemplo.
- Tiene un diseño diferenciador.
- Permite la personalización.



FASE 3. DEFINIR EL MODELO DE EXPLOTACIÓN

La idea ya está sobre la mesa: ¿cómo explotarla? Esta fase se desarrolla en un taller presencial de dos horas, utilizando el método Design Thinking, enmarcado dentro de los sistemas de trabajo AGIL¹. Con las necesidades del usuario como punto de partida, se buscarán aplicaciones no obvias de la I+D+i, para maximizar sus resultados.

Esta importante fase es vital para los grupos de investigación, que no suelen tener en cuenta al mercado en las etapas iniciales de diseño del proyecto. También puede tener un valor añadido para los consorcios de empresas, que pueden identificar nuevas posibilidades de explotación de la innovación en esta etapa. Ambas posibilidades se desarrollan en el siguiente proceso, cuyos pasos se esquematizan gráficamente en el Anexo 3.

1. Experiencia de usuario². En la Fase 2 ya se ha encontrado una solución innovadora al problema detectado. Éste es el momento de ponerse en el lugar del usuario de esa I+D+i, para ello se utilizará, trabajando en equipo, el Mapa de Empatía (Anexo 4).

2. Definición. ¿Qué oportunidades se han detectado en el paso anterior? Quizá hayan aparecido nuevos problemas del usuario, que se confrontarán con la Propuesta de Valor esbozada en la Fase 2.

3. Ideación. Una vez recopilada la información anterior ha llegado el momento de retorcerla y volverla del revés, para encontrar nuevas respuestas que conduzcan a obtener, por ejemplo, nuevos usuarios o clientes potenciales y distintas maneras de llegar a ellos. También se buscarán impactos no vistos de la I+D+i, que aparecerán más fácilmente utilizando técnicas de pensamiento alternativo o desarrollo de la creatividad. Se utilizará una Tormenta de ideas guiada por las siguientes preguntas:

¹ Las metodologías AGIL se centran en el usuario y sus necesidades, en vez de en los beneficios que aporta la innovación propuesta, de forma que se consiguen adaptar el proyecto al máximo a sus destinatarios, entendidos como “early adopter” o usuarios pioneros, para definir mejor las características necesarias y esenciales de la I+D+i.

² Es importante recalcar que se habla de “usuario” y no de “cliente” (comprador).

- ¿Quiénes serían los primeros en ir a un viaje en la luna? (Se buscan "Early Adopters"...)
- ¿Cómo nos comunicaríamos desde una isla desierta? (Se buscan nuevos canales, nuevos productos...).
- ¿Qué seguiría igual si no se hubiera inventado nada en los últimos 10 años? (Se buscan impactos no tenidos en cuenta).

En definitiva, se buscan respuestas. Cantidad y no calidad. Sin cortapisas ni censuras, premiando las ideas locas, cuanto más disparatadas mejor, ya que conducirán la sesión por lugares desconocidos, que es el lugar donde se esconden las oportunidades más interesantes. Se trata de compartir, de agrupar ideas, de mezclarlas, buscar conexiones inéditas entre ellas, expresarlas gráficamente.

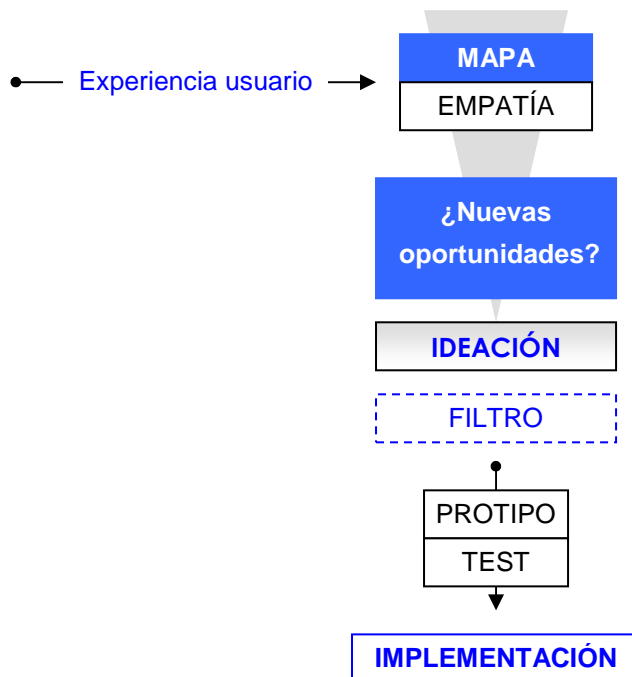
4. Prototipado. Filtrar y evaluar esas ideas generadas en plena libertad es de lo que se trata ahora, eligiendo las 3 o 4 mejores según los siguientes criterios:

- Económico: Cuáles son las ideas más baratas.
- MVP: El producto o servicio mínimo viable, resultante de la I+D+i, que un primer consumidor podría comenzar a usar.
- Mayor impacto: Ideas que beneficien a más usuarios.

Como soporte gráfico se utilizarán, respectivamente, los bloques "Early Adopters", "Canales" y "Métricas" del lienzo StartUP.

5. Testado. ¿Cómo podría probar el usuario los resultados de la innovación? Servirá para reflexionar sobre otras posibles formas de explotación, de forma que seguirá teniéndose presente al mercado también en la retroalimentación que proporcionará. Las nuevas tecnologías de interacción social (redes, por ejemplo) podrían ser útiles en este aspecto.

6. Implementación. Recogiendo la información de los documentos de trabajo Lean StartUP, se definirá la forma final que adoptará el proyecto: crear una empresa, fabricar un nuevo producto, elaborar una metodología innovadora, registrar una patente...



FASE 4. DEFINIR EL MERCADO

El taller de trabajo habrá proporcionado una nueva visión que permitirá mejorar la idea inicial. Se reescribirán en consecuencia los lienzos de Lean StartUP trabajados anteriormente, para recoger las nuevas aportaciones. Después será el momento de completar las áreas pendientes, para las que igualmente se habrán generado ideas durante el taller:

Early adopters. Los primeros usuarios de la innovación, incluso antes de estar terminada. ¿Quiénes son?

Canales. Medios para encontrar a usuarios y clientes.

Costes e ingresos. Estructura de costes y flujo de ingresos (financiación).

Proposición de valor única. A estas alturas del trabajo, el equipo debería tener claro qué hace a la I+D+i única. Es decir, no sólo la solución aportada (cómo satisface las necesidades del mercado), sino también qué la hace única, especial y difícil de copiar.

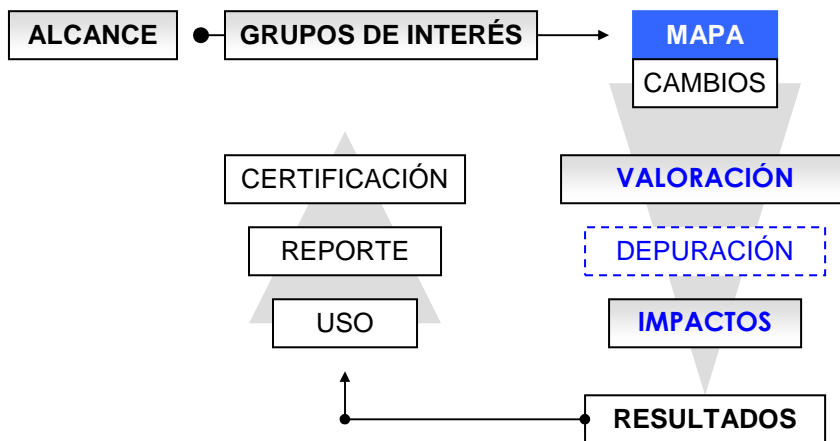
FASE 5. DEFINIR LAS MÉTRICAS DE IMPACTO

Ésta es una estapa crítica del proceso, que va a dar un valor añadido que puede ser definitivo a la hora de la concesión de la subvención, ya que va a permitir cuantificar no sólo las consecuencias económicas de materializar la I+D+i, sino cualquier otro aporte que haga a la sociedad. Y no sólo medirlas, sino comunicarlas, comprenderlas y hacerlas comprensibles de manera eficaz, lo que multiplicará el valor del impacto en sí.

Escogido para conseguir ese triple objetivo de comprender, medir y comunicar, el método SROI (Social Return of Investment) generará un ratio matemático resultante de dividir el Valor Actual Neto de los impactos entre el Valor Actual Neto de la Inversión, es decir: ¿cuántos euros gana la sociedad en general por cada euro invertido en el proyecto?

El sistema puede usarse tanto *a priori* o prospectivamente (para predecir resultados) como *a posteriori* o retrospectivamente (para evaluarlos y realizar un seguimiento, pudiendo incluso servir para plantear un rediseño posterior, si procediera). Se estructura en 6 fases:

- 1. Establecer el alcance y los grupos de interés.** ¿Cuáles son? ¿Cómo involucrarlos?
- 2. Mapa de cambios.** Utilizando un Mapa de Impacto (anexo 6), se trabajará para saber a quién se pretende llegar, con qué objetivos, cómo... Habrá que identificar y valorar los insumos, determinar los resultados y definir los cambios provocados.
- 3. Valoración.** Se desarrollarán indicadores para cuantificar los cambios y valorarlos, tras recopilar información al respecto.
- 4. Impactos.** Tras depurar los resultados, eliminando los impactos no válidos, se calcularán los impactos reales.
- 5. Cálculo.** Definido y cuantificado el Valor Actual Neto, se definirá el ratio de retorno social de la inversión, analizando sus implicaciones y el periodo durante el cuál será operativo.
- 6. Reporte, uso y certificación** de los resultados.



FASE 6. DEFENSA DE LA PROPUESTA

Última fase de la guía y “penúltima” de la elaboración del proyecto (pendientes quedarán otros trabajos de tipo burocrático o los que pueda tener de cada convocatoria en concreto, que lógicamente no son objeto de esta guía).

Se desarrollará la información sintetizada recogida en los lienzos de apoyo inicial, dotándola de coherencia teniendo en cuenta los tres criterios básicos de evaluación: excelencia, impacto e implementación. En el caso de que se vaya a diseñar posteriormente un Plan de Negocio, podría servirnos de estructura básica de trabajo el índice siguiente:

1. Problema
2. Alternativas existentes
3. Solución propuesta
4. Ventaja única
5. Segmento de clientes
6. Early adopters
7. Propuesta de valor
8. Canales
9. Métricas SROI
10. Estructura de costes e ingresos

HORIZONTE 2020

<http://www.eshorizonte2020.es/>

Guías del Participante Horizonte 2020 (Completa / Resumida) Editadas por la División de Programas de la Unión Europea del CDTI en colaboración con el Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) y la Oficina Europea (FECYT-MINECO).

LEAN CANVAS

<http://www.businessmodelgeneration.com/>

www.alexosterwalder.com

LEAN START UP

www.theleanstartup.com

SROI

www.socialvalueuk.org/spain

<http://ecodes.org/responsabilidad-social/retorno-social-de-la-inversionsroi#>.

CREATIVIDAD

<http://www.neuronilla.com/>

Para más información sobre algún punto, INTERNET ES EL LÍMITE...

ARCOS, consultores artesanos, desarrollan proyectos adaptados para cada cliente. Son especialistas en emprendimiento, modelos de negocio innovadores desde el talento personal, estrategias participativas y financiación colectiva, además de realizar servicios de consultoría en proyectos de educación.

Héctor Arce Solana

Socio fundador de *ARCOS, Sustainable Development Consulting* y de la nueva iniciativa *Peerfaculty*, que ofrece servicios de consultoría de desarrollo sostenible, para dotar a organizaciones empresariales o territorios de una estrategia y acciones que permitan emprender proyectos viables, asesorados siguiendo modelos de especialización, en colaboración con otras personas dotadas de perfiles profesionales complementarios.

Contacto: hector@arcossdc.com

Amaia Flamarique

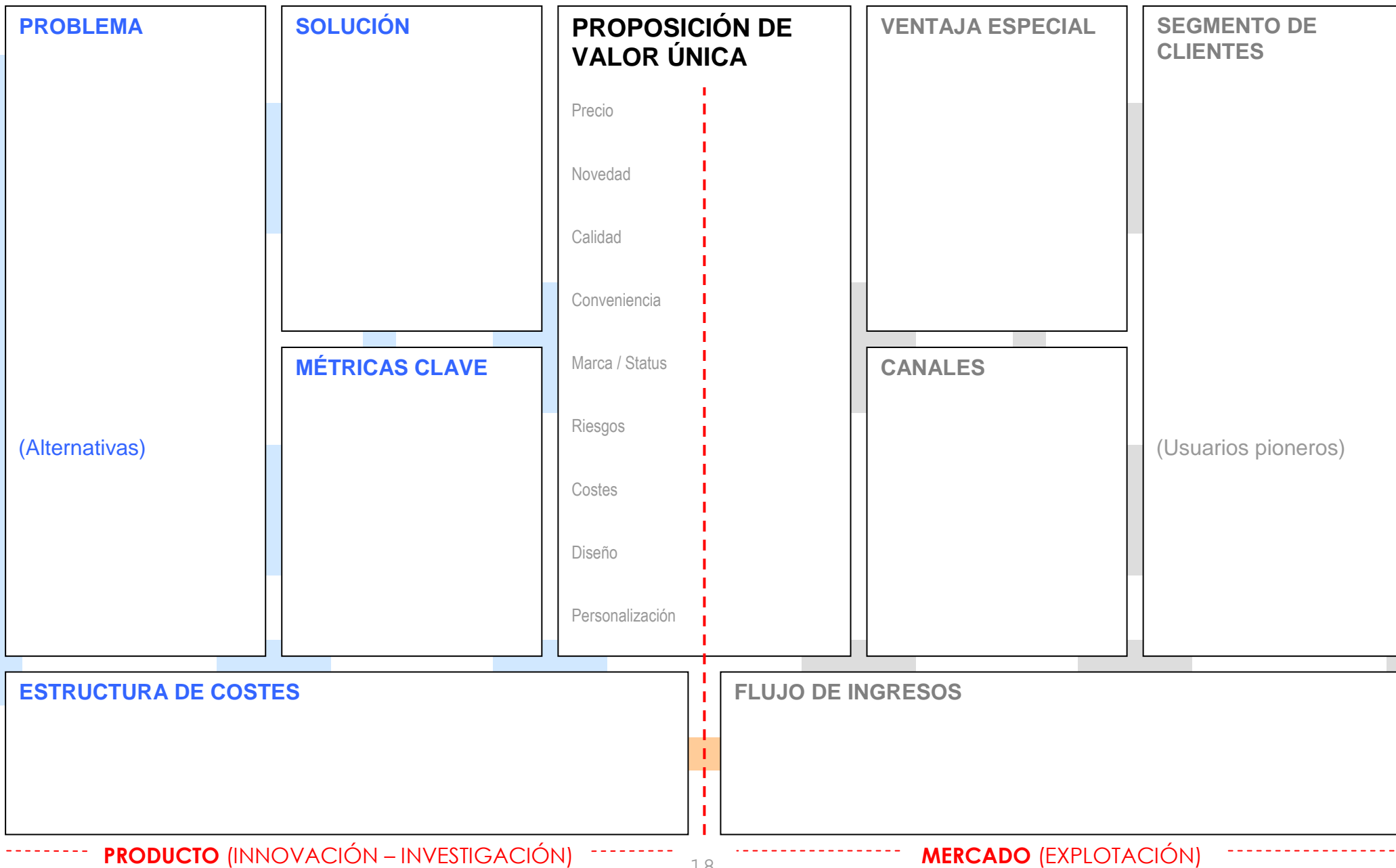
Centrada profesionalmente en las áreas de consultoría de recursos humanos y consultoría organizacional, esta labor la faculta para tener una visión global de organizaciones que actúan en diferentes sectores.

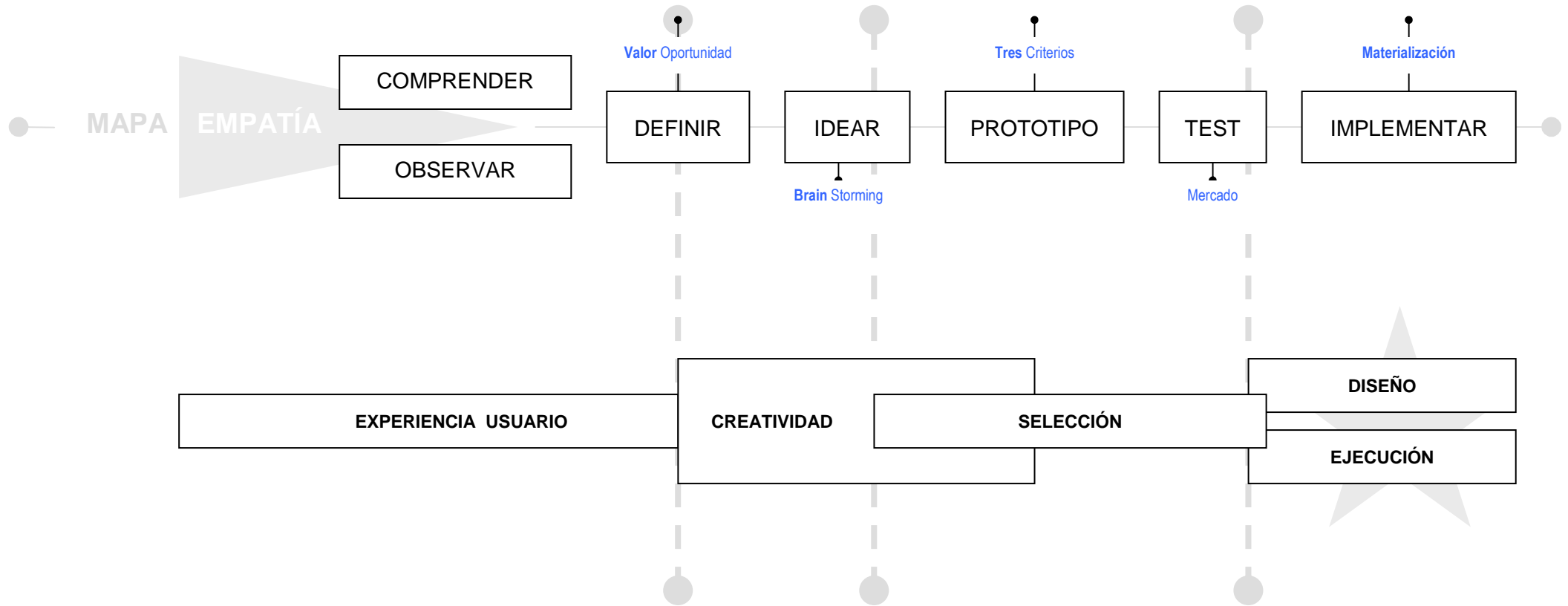
Contacto: amaia@peerfaculty.com

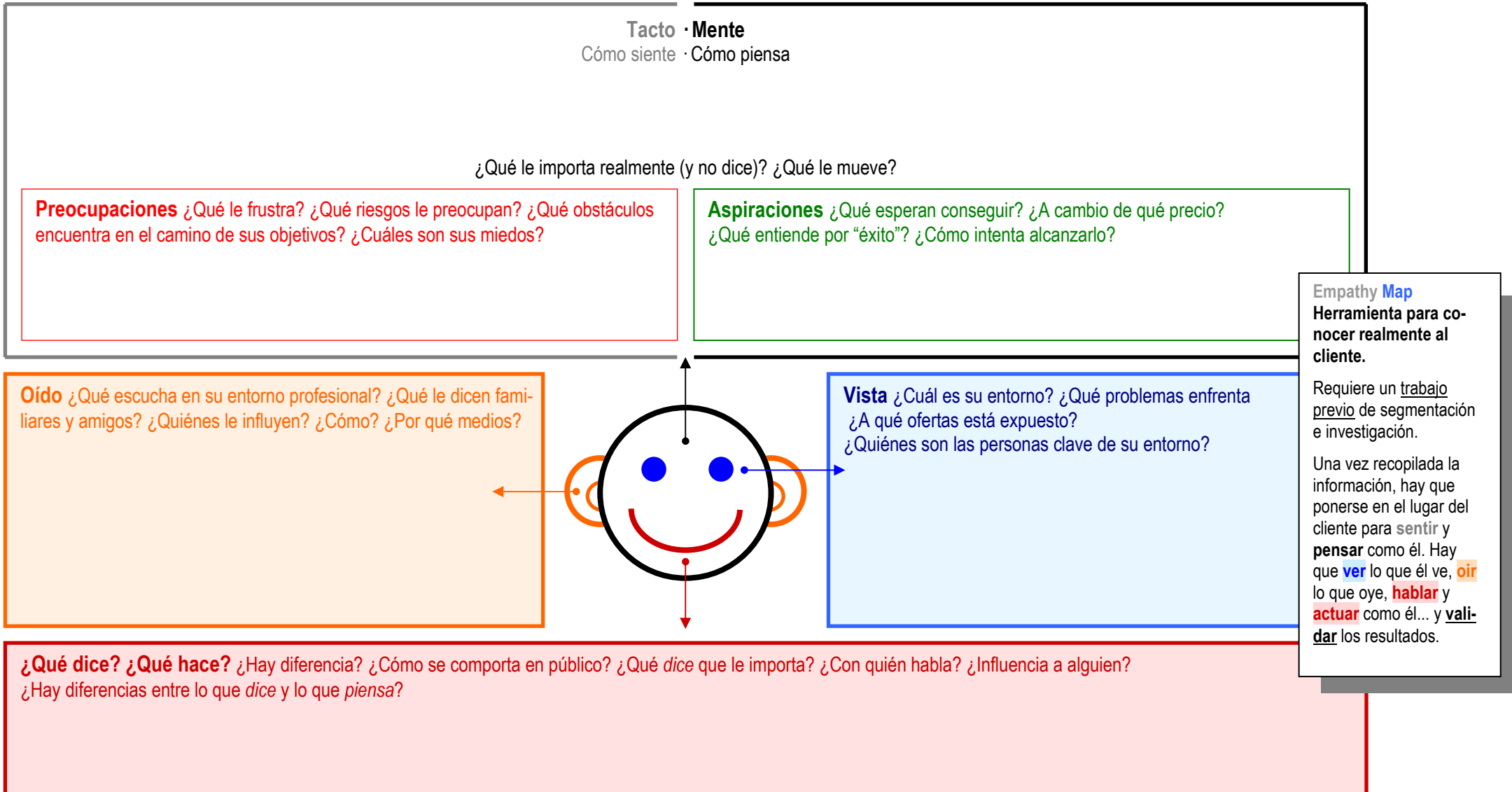
Luis Amaro Mejías

Con más de 10 años de experiencia en organizaciones del tercer sector, ha coordinado y gestionado proyectos en España y Latinoamérica. Especializado en Responsabilidad Social Corporativa, ha asesorando a diversas organizaciones sociales y empresas en la metodología SROI.

FASE	OBJETIVO	ACCIONES ASOCIADAS	HERRAMIENTA
1	Ensamblar equipo líder	Crear equipo interno (gestor - investigador)	Las usuales
		Identificar equipo externo (socios - aportadores)	
2	Idear el producto	Definir qué problema resuelve la investigación o innovación	Lienzo INICIAL Lean StartUP
		Sintetizar la mejora aportada frente a otras soluciones	
		Construir una Propuesta de Valor inicial	
3	Definir modelo de explotación	Idear diferentes alternativas	Taller Design THINKING
		Valorar cómo transferirlas al mercado o a usuarios potenciales	
		Aplicar una "visión SROI" (apuntada en la fase 2: "Métricas clave")	
4	Definir el mercado	Sintetizar las aportaciones generadas y plasmadas en el Taller	Lienzo MODIFICADO Lean StartUP
5	Definir métricas de impacto	Seleccionar los impactos recogidos en el Taller	SROI
		Recopilar variables financieras y no financieras	
		Calcular ratio SROI	
6	Defender la propuesta	Desarrollo y redacción de la propuesta	Lienzo FINAL Lean StartUP







¿Quiénes serían los primeros en ir a la luna?

PIONEROS

Early Adopters

¿Cómo comunicarse desde una isla desierta?

CANALES

Medios Distribución

¿Qué seguiría igual sin inventos desde hace 10 años?

IMPACTOS

Por Descubrir

