

GESTIÓN ESTRATÉGICA de la INNOVACIÓN

Modelos e Instrumentos

Objetivo

El objetivo primordial de este Curso es que el alumno adquiera las competencias, capacidades y habilidades para analizar, evaluar y tomar decisiones estratégicas que le permitan llevar a cabo proyectos de innovación en la empresa.

Con ello se pretende que, tras cursar esta actividad formativa, el alumno:

- Cuento con conocimientos de modelos y herramientas de gestión avanzadas que le permitan planificar y desarrollar procesos de toma de decisiones estratégicas.
- Sea capaz de gestionar proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Analizar alternativas de inversión-financiación de los proyectos de innovación

El contenido y la duración de este curso cumple con lo establecido en la Especificación AENOR EA0043: “Requisitos para la consideración como Joven Empresa Innovadora”, exigidos para su obtención.

La estructura del Curso consta de 6 módulos:

- UNIDAD 1: La innovación como factor clave de la competitividad.
- UNIDAD 2: Instrumentos para la planificación estratégica.
- UNIDAD 3: Mecanismos/instrumentos para la gestión de la Innovación.
- UNIDAD 4: La innovación y las tecnologías de la información y nuevos modelos de negocio.
- UNIDAD 5: Economía de las empresas de base tecnológica. Análisis financiero.
- UNIDAD 6: Incentivos públicos a las empresas por actividades de I+D+i. El proceso de certificación.
- UNIDAD 7: Protección de la innovación

UD 1.- La Innovación como factor clave de competitividad

Resumen:

¿Qué es innovar? Esta es la pregunta que se busca responder en esta unidad. Para ello, se desarrolla el concepto de innovación desde varias perspectivas. A su vez, se exponen las principales tipologías de innovación (producto, proceso, organizacional, comercialización; radical, incremental). Se presenta también el rol que tiene la actividad de investigación científica en este proceso. Por último, se subraya el papel del conocimiento como elemento clave para innovar.

En un contexto económico como el actual, los modelos de negocio necesitan evolucionar hacia planteamientos estratégicos basados en la innovación y el conocimiento como base para la obtención de ventajas competitivas respecto a los competidores. La competitividad de la empresa depende de su estrategia, de una implantación eficiente de la misma, así como del entorno (social, institucional,...) en el que la empresa desarrolla su actividad.

En la segunda parte de esta unidad didáctica se presentan algunos de los modelos que han sido utilizados para explicar el proceso por el cual se llega a la innovación. Se distingue entre los modelos lineales y los modelos interactivos. Por otra parte, se trata de dar respuesta a la pregunta ¿por qué innovar? En este sentido, se explica que innovar es un factor clave de competitividad y de crecimiento económico. Se exponen las consecuencias y efectos que tiene la innovación sobre los resultados de la empresa, sobre el crecimiento, la productividad y el empleo. Finalmente, se recogen algunos de los indicadores más utilizados a nivel internacional para medir el grado de innovación de los países.

Contenidos de la Unidad Didáctica

1.1. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

1.1.1. El concepto de innovación

1.1.2. Formas de innovar

1.1.3. Relación entre investigación, desarrollo tecnológico e innovación

1.1.4. Conocimiento como base de la innovación

1.2. PATRONES DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

1.4.1. Procesos de innovación: Modelos

1.4.2. Innovación y competitividad ¿por qué innovar?

1.4.3. Innovación y sectores económicos

1.4.4. Indicadores de innovación

UD. 2.- Instrumentos para la planificación estratégica.

Resumen:

La estrategia se ocupa de las acciones a largo plazo dirigidas a la creación de valor. Cualquier estrategia, pero especialmente aquellas focalizadas en la innovación, exigen la realización de un análisis estratégico. En esta Unidad Didáctica se presentan los instrumentos para realizar un análisis estratégico en tres niveles: el entorno general, el sector productivo y la empresa. Entre los instrumentos que se presentarán se encuentran el marco PESTEL, el modelo de las 5 Fuerzas, la segmentación de mercado, la determinación de los factores críticos de éxito y la cadena de valor.

A continuación se presentan de forma sintética algunos de los instrumentos que pueden servir para incorporar la innovación en las organizaciones. En primer lugar, se plantean las diversas formas que puede adoptar la vigilancia estratégica. En segundo lugar, se describe la creatividad como una de las fuentes para innovar y se examinan diversas técnicas de creatividad (Brainstorming, SCAMPER, etc.). En tercer lugar, se muestra en qué consiste la transferencia de tecnología así como las redes de fomento. La unidad didáctica finaliza con la presentación de dos instrumentos de autodiagnóstico.

Una vez realizado el análisis estratégico la empresa u organización está en condiciones de avanzar en el proceso de gestión estratégica de la innovación para crear ventajas competitivas. Para ello, se realizan, por un lado, elecciones estratégicas y, por otro lado, se adopta un modelo de gestión de la innovación. En esta unidad, se presentan algunos de los instrumentos utilizados para la selección estratégica (Matriz BCG, Ansoff y DAFO) y se exponen algunos modelos que pueden servir de referencia para la gestión de la innovación.

En la última parte de unidad didáctica se presentan de forma sintética algunos de los instrumentos que pueden servir para incorporar la innovación en las organizaciones. En primer lugar, se plantean las diversas formas que puede adoptar la vigilancia estratégica. En segundo lugar, se describe la creatividad como una de las fuentes para innovar y se examinan diversas técnicas de creatividad (Brainstorming, SCAMPER, etc.). En tercer lugar, se muestra en qué consiste la transferencia de tecnología así como las redes de fomento. La unidad didáctica finaliza con la presentación de dos instrumentos de autodiagnóstico.

Contenidos de la Unidad Didáctica

2.1. ESTRATEGIA HACIA LA INNOVACIÓN

2.1.1. Estrategia: Elementos básicos

2.1.2. Análisis estratégico

2.1.3. El entorno. El marco PESTEL.

2.1.4. El sector.

2.1.5. La empresa. Creación del valor.

2.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN. MODELOS

2.2.1. Introducción

2.2.2. Elecciones estratégicas

2.2.3. Modelos de gestión de la innovación

2.3. VIGILANCIA ESTRATÉGICA. CREATIVIDAD Y TRANSFERENCIA

2.3.1. Vigilancia estratégica.

2.3.2. Creatividad.

2.3.3. Transferencia de tecnología

2.3.4. Autodiagnóstico de la innovación.

2.3.5. BENCHMARKING.

UD. 3.- Visión Estratégica de los mecanismos/instrumentos para la Gestión de la Innovación.

Resumen:

Los proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación son el mecanismo básico de la política científica y tecnológica, ya sea a nivel empresarial como a nivel público. En el sector privado, los proyectos de I+D+i, facilitan a las empresas afrontar los nuevos desafíos que surgen en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. A nivel público, los proyectos contribuyen a promover políticas de I+D+i en todos los sectores estratégicos de la economía. En el primer bloque de esta unidad didáctica se pretende facilitar la sistematización de la gestión de los proyectos de I+D+i, ayudando a definir, documentar y desarrollar proyectos de I+D+i.

En el segundo módulo de esta unidad didáctica, vamos a aprender y aplicar los conocimientos, habilidades técnicas y herramientas para gestionar un proyecto de I+D+i, al objeto de adquirir suficiente autonomía para acometerlo y finalizarlo con éxito.

En el tercer módulo realizaremos una inmersión a los contenidos que deberá tener un documento/proyecto desde su planificación, la redacción y su estilo, los marcos de referencia para la financiación pública, la evaluación, y en último lugar, los errores frecuentes.

Por último conoceremos las pautas de la gestión administrativa y financiera de los proyectos en el seguimiento del plan de trabajo y de cumplimiento de hitos, calidad, coste y tiempo. Este proceso reúne temas tan dispersos como: la planificación, la contabilidad financiera, la presentación de informes, control interno de gastos, cierre del proyecto, auditorías internas y externas, y la realización misma del proyecto, con la finalidad de gestionar correctamente los recursos del proyecto y lograr los objetivos del mismo. Las piezas clave de una buena gestión son la antelación, la información, el control, la comunicación y el registro.

Contenidos: Unidades Didácticas

3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS DE I+D+i

3.2. PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

3.3. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE PROYECTOS DE I+D+i

3.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ECONÓMICA DE LOS PROYECTOS DE I+D+i

UD. 4.- La innovación y las tecnologías de la información y nuevos modelos de negocio.

Resumen:

El principal objetivo de esta unidad didáctica es introducir a las empresas en la utilización de herramientas tecnológicas no sólo a nivel organizativo y de gestión, sino también dentro de sus procesos internos de innovación en producto o servicio, de diversificación, de salida al mercado y en la forma de relacionarse con sus clientes y proveedores o de publicitarse. La importancia de las nuevas tecnologías de la información en el ámbito empresarial se manifiesta también en la creación de prósperos modelos de negocio ideados en base a las TIC's.

Un modelo de negocio describe la manera en que una empresa crea, desarrolla y produce valor para su cliente arquetipo. El concepto abarca desde la propuesta de valor, reflejada en un producto/servicio, el cliente, el mercado, y por supuesto el engranaje económico que permite monetizar y dar viabilidad a la empresa su modelo de negocio.

Durante el desarrollo de este módulo el alumno aprenderá a reconocer e implementar soluciones tecnológicas en el seno de su empresa a todos los niveles: organización y gestión interna, creación de nuevos productos y/o servicios, marketing, ventas, gestión de recursos humanos, gestión de clientes, etc. Aprenderá a innovar en modelo de negocio tomando como punto de partida ejemplos preexistentes basados en tecnologías de la información.

Contenidos: Unidades Didácticas

1. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DENTRO DEL ENTORNO EMPRESARIAL:
2. EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES BASADOS EN TI

UD. 5.- Economía de las empresas de base tecnológica. Análisis financiero.

Resumen:

En los dos primeros módulos de esta unidad didáctica abordaremos el análisis de la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo, del proyecto empresarial, ya sea de una empresa de nueva creación como de aquellas que están en funcionamiento y deben seguir con su trayectoria de expansión y consolidación, conociendo los aspectos más importantes nos permitirá la elaboración del Plan Financiero o Plan Económico-Financiero, herramienta imprescindible y probablemente la parte más importante de cualquier Plan de Negocio.

El Plan Económico-Financiero nos ayudará a estimar si dicho proyecto empresarial a emprender cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas, así como de generación de recursos suficientes para poder atender la deuda y sus intereses si acudimos a solicitar financiación ajena, y de este modo, tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa sobreviva y crezca de forma sostenible.

Con el contenido de este módulo, nos familiarizaremos con los elementos que lo componen y aprenderemos a estructurarlos según su significado, para que con la información que se desprenda de los mismos, seamos capaces de analizar la viabilidad del proyecto empresarial.

En los dos segundos módulos de la unidad didáctica se abordan los métodos de valoración de proyectos de I+D+i. Existen numerosas razones que justifican la necesidad de realizar valoraciones de proyectos de I + D. Pueden ser razones relativas a la transferencia de la titularidad de los resultados del proyecto o el derecho de explotación de los mismos (licencia). Razones ligadas a aspectos fiscales o litigios jurídicos, con lo que deben cumplirse normas de valoración específicas. Razones estratégicas, como alianzas estratégicas donde las aportaciones de las partes han de ser valoradas. Razones de financiación, cuando los resultados del proyecto de I+D deseasen ser empleados como garantía en la obtención de recursos financieros ajenos.

Aunque la necesidad de valorar los proyectos de I + D es obvia, la problemática surge dadas las características específicas de este tipo de proyectos, que hacen que los métodos tradicionales de valoración no sean los más adecuados para la evaluación de los mismos, sobre todo en ciertos momentos del ciclo de vida del proyecto.

En este módulo se realiza una introducción al mundo de las finanzas que permite al alumno tomar decisiones de financiación en un contexto empresarial. Con esto, el alumno dispondrá de los conocimientos necesarios para interpretar variables económicas y financieras particularizadas a una empresa con un fuerte contenido en I+D+i, estudiando cómo funcionan diferentes modelos de valoración:

- Un modelo muy sencillo, con las valoraciones en fase de I+D y fase de mercado desagregadas.
- Un modelo intermedio con las valoraciones en ambas fases integradas.
- Un tercer modelo global en el cual se analice tanto la posición de aquel que desarrolla la I+D como de aquel que acaba comercializándola.

Tal como han sido planteados, de forma secuencial, posibilita que el alumno vaya acumulando conocimiento de forma paulatina acerca de la metodología de valoración

Contenidos: Unidades Didácticas

- 1.- ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA:
2. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA:
3. VALORACIÓN DE PROYECTOS DE I + D
4. MODELOS.

UD. 6.- Incentivos públicos a las empresas por actividades de I+D+i. El proceso de certificación.

Resumen:

En este módulo se realiza una introducción a los procesos de Identificar los costes de Investigación y Desarrollo e Innovación Tecnológica “ocultos” tras la actividad de la Compañía, que pueden ser deducibles fiscalmente y/o subvencionables. A través del diagnóstico sobre la estructura y el funcionamiento del negocio de la empresa, se aprenderá a identificar su potencial de transformación en un proyecto de I+D+i, definiendo y delimitando los costes susceptibles de ser considerados como I+D+I y los costes susceptibles de ser considerados como I+D+I. Se dará a conocer la certificación de JEI y PYME innovadora, vías entre otras, para la obtención del sello de Pyme Innovadora, otorgado por el MINECO según la reciente publicación de la Orden Ministerial al respecto; así como, los procesos de certificación para la aplicación de deducciones fiscales y bonificaciones a la Seguridad Social de personal investigador; mecanismos de seguridad para la aplicación de estos incentivos mediante la obtención del Informe Motivado.

Contenidos: Unidades Didácticas

- 6.1 Orden Ministerial sello PYME innovadora y Joven empresa innovadora.
- 6.2 El entorno normativo y legal de la I*D+i empresarial
- 6.3 Proceso de certificación
- 6.4 Deducciones fiscales a la I+D+i
- 6.6 Patent Box

UD. 7.- La protección de la innovación.

Resumen:

La innovación como paradigma de competencia sólo es posible si se alinean a la estrategia las herramientas legales que permitan monopolizar sus resultados convirtiéndolos en ventajas competitivas sostenibles y barreras de entrada a los competidores. Las empresas, organizaciones y sociedades compiten básicamente con ideas. El mercado es una lucha de estas organizaciones por crear conocimiento competitivo y protegerlo legalmente frente a los competidores (a través, entre otros medios, de la legislación de propiedad industrial). Entre las medidas legales con más impacto en los proyectos de innovación figura la existencia de recursos que garanticen la accesibilidad de la información tecnológica y la consecución fácil y barata de derechos de patente que permitan asegurar el retorno de las inversiones en I+D+i. En este módulo se darán a conocer las principales herramientas legales para la protección de la innovación en todas sus fases-

Contenidos: Unidades Didácticas

7.1 La protección de la innovación desde el comienzo

7.1.1 Introducción

7.1.2 Los acuerdos entre socios e inventores

7.1.3 Los contratos de confidencialidad

7.1.4 Los pactos de no concurrencia

7.1.5 Los contratos de innovación por encargo y transferencia de tecnología.

7.1.6 La protección del know how

7.2 Los derechos de propiedad industrial

7.2.1 Marcas

7.2.2 Diseños

7.2.3 Patentes

- *La investigación de patentes*
- *El derecho sobre las patentes*
- *La protección internacional de las patentes*

7.3 La explotación económica de los derechos de propiedad industrial

7.3.1 Cesión

7.3.2 Licencia

7.3.3 Contratos de Transferencia de Tecnología