

Arquitectura de una Propuesta I+D+i de éxito

Elaborar una adecuada propuesta I+D+i es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas que hacen sus primeros adentramientos en el mundo de la innovación

Convocatorias para proyectos I+D+i La historia nunca narrada de una idea que no salió del cajón.

En junio de 2021 comienzo a ver en LinkedIn las primeras convocatorias para proyectos de I+D+i, asociadas al famoso Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia bajo el lema: #PlanEspañaPuede.

Desde la comodidad de mi escritorio, en la oficina o en casa debido a las circunstancias que nos ha tocado vivir a todos, soy capaz de identificar una **oportunidad tangible** para poner en marcha esa idea que tenía guardada en el cajón de "para estudiar en el futuro".

Me dispongo entonces a buscar más información sobre la convocatoria tirando de Google, como todos tenemos costumbre, llegando así, en última instancia, a un documento oficial, llámeselo BOE o alguno otro regional, dónde de forma muy técnica me hablan de oportunidades de financiación, amortizaciones, tramos subvencionables, TRLs, etc. a lo largo de folios y más folios que parecen no tener fin cuando hago scroll con el ratón.

¡Necesito ayuda! Esto es lo primero que me viene a la cabeza. **No tengo experiencia previa** en este tipo de iniciativas y mi idea se ve avocada a continuar en ese infinito limbo temporal. Y "para luego" puede ser tarde. Si yo he conseguido identificar esa **oportunidad** con la globalización actual, cualquiera podría juntar los cables adecuados y "robarme" mi idea.



Aquí es cuando me pongo nervioso. **Por un lado**, los tiempos de la convocatoria, siempre tan ajustados, corren en mi contra, más aún si mi idea implica la generación de alianzas o la consulta a proveedores terceros. **Por otro lado**, tengo el hándicap de que mi campo es muy especializado y **no es fácil identificar quien podría ayudarme con la propuesta**. Sé que consultoras de innovación hay muchas, no paran de llegar a mí sus newsletters aunque ni siquiera recuerdo en qué momento me suscribí. Tal vez aquel comercial al que di mi tarjeta en la última feria sea el origen de esos emails furtivos que terminé mandando a "no deseado" al tercer mes.

Mi cabeza me dice que aunque una consultora me asesorase en el enfoque y timing de la propuesta, el único experto o especialista de la materia, en realidad, sería yo. Es decir, el peso de hacer una propuesta verdaderamente diferencial recaería al 90% sobre mí. Mucha presión. Habría que hacer un grandísimo trabajo en un tiempo muy acotado y sin dejar de lado el resto de mis labores, dónde ya tengo un lío importante a diario.

El resultado de esta historia todos lo conocemos: esa persona, con sus responsabilidades del día a día, nunca dispuso de tiempo suficiente para poder dar forma a su idea, hasta que un día, tiempo después, se cruzó con un artículo donde mostraban las bondades de "su idea" hecha realidad... "Eso lo pensé hace yo años" es la expresión que recorre su mente en dicho momento, entre aires de frustración, porque **la foto y nombre al pie que acompañan al artículo podían ser los suyos**.

Impulsar la innovación en la empresa ¿Cómo hacemos para evitar que tantas buenas ideas queden en el fondo de ese cajón?

Es una reflexión que me he hecho miles de veces y que no tiene una respuesta fácil ni única. Lo que sí tengo claro es que oportunidades como este Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia pueden suponer esa chispa tan necesaria para precipitar acontecimientos que, de otro modo, se prolongarían, tal vez, demasiado en el tiempo.

Otras iniciativas que podemos llevar a cabo para impulsar la innovación en la empresa son las siguientes:

- **Concienciación de la importancia de la innovación** para el crecimiento continuo como clave para la supervivencia empresarial: una tarea de evangelización para cambiar el mindset corporativo.
- **Creación de una plataforma colaborativa o buzón de ideas** que sirva como mecanismo para incentivar la innovación a todos los estratos, perdiendo así el miedo a ser juzgados por las ideas propuestas.
- **Creación de un comité de innovación, departamento específico de I+D+i o Transformación Digital**, que ayude al impulso de las iniciativas que nacen desde las diferentes fuentes origen.
- **Eliminación de las estructuras en silos** para dar paso a organizaciones transversales con la transformación digital como hilo conductor.
- **Eliminación de los procedimientos tediosos y que no aportan verdadero valor**: analizar, sintetizar y validar lo que de verdad suma.
- **Ánalisis de las motivaciones personales y profesionales del equipo humano** para asegurarse que se crean estructuras culturales de innovación que perduren en el tiempo. No hay que olvidar nunca que la innovación va de personas.

En definitiva, uno de nuestros grandes objetivos ha de ser el de desmitificar, normalizar y pasar a un plano más terrenal el hecho de **enfrentarse a una convocatoria de I+D+i**, es decir, pasar de la innovación por impulsos a la sistematización, de priorizar siempre lo urgente a hacerlo ahora con lo importante, de los procedimientos tediosos a la agilidad productiva... En definitiva, **de lo extraordinario a lo cotidiano**.



Factores incontrolables

Si tenéis cierta experiencia previa elaborando cualquier tipo de licitación pública, por ejemplo, ya tendréis en mente lo que os voy a contar, y si no es el caso no os preocupéis, porque **os voy a enumerar los condicionantes** que irremediablemente quedan fuera de nuestro alcance ya que no tenemos capacidad de influir sobre ellos.

Al final, aunque haya unos criterios de evaluación muy detallados, no hay que olvidar que **el evaluador es una persona física, no una máquina**, y por mucho que intente ser 100% objetivo, es evidente que su trayectoria y experiencia profesional marcarán la forma de calificar cada propuesta.

Algún día, estoy convencido, será una inteligencia artificial la que realizará esta labor, así mezclará, como si de un cóctel se tratara, la última información del estado del arte y las tecnologías asociadas, con un toque comparativo respecto a los proyectos y patentes ya existentes, todo ello aderezado con un estudio profundo del mercado existente y futuro.

Lo que intento transmitiros es que, al final, **las reglas son las mismas para todos**. Unas veces me sentiré más agraciado y otras más damnificado, pero, honestamente, estoy convencido de que el evaluador, por mucho de que entre dentro de esos factores incontrolables, **no es decisivo** en ningún caso.



A partir de aquí, entran el resto de factores más secundarios

• **La calidad del resto de propuestas concurrentes.** Evidentemente, la mejor defensa a esta casuística es intentar lograr la excelencia en mi memoria técnico económica. De nada vale tener la mejor propuesta si no sabemos transmitirla, plasmarla y hacerla llegar a cualquier público. Por decirlo de alguna forma, en estos casos la mejor defensa es un buen ataque.

• **Los tiempos de resolución de la convocatoria,** ya sea por el elevado número de propuestas, la complejidad de la convocatoria, la falta de personal evaluador o los cambios de gobierno. La realidad es que algunas resoluciones pueden tardar incluso un par de años en ver la luz. Con esos tiempos, una propuesta, en su día innovadora, puede quedar perfectamente obsoleta, de modo que según si tu proyecto ha sido evaluado al principio o al final de ese periodo puede verse con ojos muy distintos.

• **La inmensidad del ecosistema innovador.** Por mucho que haya realizado un estudio de mercado profundo con el fin de **identificar a los potenciales competidores de mi propuesta**, será difícil, por no decir imposible, que conozca que se está haciendo en cada rincón del mundo. Para ello, debería catalogar las soluciones existentes **ya consolidadas**, las que están en desarrollo, las que están en **fase de propuesta**, las que son **una patente sólida**, las que están en **fase de aprobación** para serlo, etc., una amalgama de posibilidades difícilmente gestionable que puede jugar en mi contra si el evaluador conoce alguna solución que no tengo dentro de mi radar.

Convocatoria objeto de propuesta I+D+i

Es imprescindible **leer con detalle cada convocatoria objeto de propuesta**. Puede parecer obvio, pero muchas veces nos dejamos guiar por las infografías o textos resúmenes dónde se muestran sólo los datos más relevantes, y luego vienen los errores por pequeños detalles.

Sé que muchas veces la falta de tiempo y los plazos tan acotados hacen que hagamos una lectura “en diagonal” de las convocatorias y pensemos: “si algo va mal hecho, ya me dirán de modificarlo...”, pero hay aspectos que en posteriores revisiones no se pueden tocar: reparto de pesos de trabajo entre empresas, cambios de presupuestos para llegar a mínimos, etc.

Unos errores perfectamente evitables, pero que pueden mandar al traste nuestra propuesta.

A partir de aquí, factores clave a estudiar

• **Requisitos estructurales:** si mi organización es pública, privada o de otro tipo. Y, a partir de ahí, si es privada, su catalogación según número de empleados, cifra de negocio y balance.

• **Requisitos de actividad:** que mi empresa desarrolle una actividad económica acorde a los CNAEs estipulados en la convocatoria.

• **Requisitos sobre el número de empresas:** si mi empresa puede ir sola o precisa buscar socios del sector público y/o privado, en cuyo caso habría que revisar los pesos mínimos de trabajo que debería aportar cada implicado. Si se permiten ambas opciones, habría que valorar qué otorga una mayor puntuación: si el ir sólo o en consorcio.

• **Requisitos sobre subcontratación:** para llevar a cabo ciertos proyectos precisarás de ayuda externa que no podrá venir de potenciales socios, ya sea porque éstos no están interesados en consorcios o porque no cumplen los requisitos para serlo.

Casi todas las convocatorias ofrecen la posibilidad de subcontratar un % máximo del presupuesto de proyecto.

Pero mucho cuidado con este formato, ya que estas subcontratas **han de cobrar al 100%, independientemente del tramo subvencionable o financiable que tu consigas**.

• **Requisitos sobre las condiciones económicas:** según el momento en que esté tu proyecto tendrás unas necesidades económicas particulares. Muchas subvenciones **ofrecen interesantes tramos a fondo perdido** cuyo importe no ha de devolverse, otras sólo financiación con condiciones muy ventajosas, y la mayoría un formato mixto que puede interesarnos más o menos dependiendo de los % de cada tramo.

• **Requisitos sobre material:** aquí se engloba todo el **software y hardware necesarios para el desarrollo de la propuesta**, y siempre surge la duda de: ¿compro o me apoyo con lo existente? En el caso de contar con lo existente, normalmente, **no podréis pedir ninguna compensación** por las correspondientes amortizaciones en el periodo que dure el proyecto, mientras que si adquirís nuevo equipamiento, mientras venga justificado con su correspondiente factura dentro del periodo estipulado, podréis obtener un %.

• **Requisitos referentes a tu producto:** el proyecto en cuestión tiene que cuadrar con los requisitos de la convocatoria (tecnologías y habilitadores digitales implicados, ámbito empresarial o industrial, etc.), y, ¡muy importante!, tiene que poder demostrar estar en un nivel de madurez tecnológica TRL adecuado en el momento de la solicitud.

Que me concedan una subvención no es más que un número en un papel, pero justificarla correctamente es dinero en el banco.



Mis recomendaciones en este sentido

• **No te conviertas en un “caza subvenciones”:** si la convocatoria no cuadra con tu producto no merece la pena complicar el proyecto con nuevas dimensiones que no van a **aportar verdadero valor al producto**. Ejemplo: si la convocatoria es sobre Blockchain y tu producto no contempla esta tecnología en su MVP, **no inviertas dinero en algo que no va a aportarte valor** en esa fase de desarrollo.

• **El dilema de ir sólo o acompañado:** yo siempre recomiendo ir acompañado. Por un lado, tener **un socio responsable te servirá para cumplir los timings del proyecto** con escrupulosidad. Y por otro, te servirá para crear nuevas sinergias, descubrir cómo trabajan otras empresas..., “ver fuera de la caja” en definitiva.

• **No te asocies con cualquiera:** es vital conocer bien a tus socios, independiente de la vía por la que entren al consorcio. Es decir, no esperes pedir responsabilidades a nadie por el mal trabajo de otros. Cuando una empresa se incorpora, todas dan el visto bueno y, por tanto, la responsabilidad pasa a ser compartida. **Busca una empresa con un compromiso firme a medio-largo plazo**, gente capaz, una estabilidad económica que garantice la supervivencia del proyecto y, sobre todo, que no tenga dudas sobre su participación.

Con o sin consultora (para la solicitud del proyecto): aquí no me atrevo a opinar, la verdad. He tenido experiencias contrapuestas, incluso dentro de la misma consultora de innovación. Las consultoras te van a **apoyar con los requerimientos formales**, pero eso no garantiza nada sino somos capaces de transmitir **la grandeza del proyecto**. Supongo que la clave está en el consultor particular que te toque en suerte y sus conocimientos en tu propio campo.

Con o sin consultora (para la gestión del proyecto): conforme mayor es el número de socios implicados en una propuesta, más necesaria es la figura de un coordinador externo o interno que de cohesión a todas las partes. Me da igual si este papel es asumido por una consultora de innovación específica o por una de las empresas socias, pero es imprescindible.

Con o sin consultora (para la justificación del proyecto): si nunca has trabajado con subvenciones, agradecerás el apoyo de un consultor, sobre todo a la hora de las justificaciones. Un arduo trabajo que tendemos a minusvalorar cuando en realidad es la clave.

Toma nota: Los 10 aspectos clave para una propuesta de I+D+i

1. Nombre del producto

Para empezar, como siempre me gusta apuntar, tenemos que buscar un nombre al producto. No es sólo una cuestión práctica para que el equipo sepa a qué hacemos referencia, **es más una cuestión que afecta al empaque de la propia propuesta.** "Si ni siquiera me he parado a ponerme un nombre", "es que mis perspectivas de futuro no van muy allá"..., eso es lo que puede pensar el evaluador, por lo que, al final, se hace crucial.

No os digo que contratéis una empresa de branding, pero sí que **uséis a vuestro equipo de marketing para apoyar la iniciativa.** Al final es buscar un nombre con "punch", cuyo dominio esté disponible y cumpla las recomendaciones mínimas (que no dé lugar a potenciales errores ortográficos al transmitirse vía oral, que no sea demasiado largo o complejo, que no exista ya asociado a otro producto en otras extensiones de dominio, etc.).

No solo debemos pensar en un nombre, sino que debemos hacer algo un poco más elaborado.

Y a partir de ahí se puede crear un logo sencillo, que no tiene por qué ser el definitivo. Es más, ni siquiera tiene porque ser vectorial. En este punto sólo tratamos de **dar consistencia a la propuesta**, y este apoyo visual le hará ganar muchos enteros.

2. Nombre del proyecto I+D+i

Sé que muchos pensareis que el nombre del producto y del proyecto debería ser lo mismo, o que por lo menos en vuestro caso así lo es, pero esto es un **error importante que puede cortar las alas al futuro de vuestro desarrollo.**

Existen multitud de convocatorias a nivel internacional, nacional o regional en el ámbito de las subvenciones, es decir, existe un amplio abanico de potenciales oportunidades que cuadran con mi desarrollo. Sin embargo, **sólo puedo elegir una**, puesto que en cuanto acepto una cuantía pública por un desarrollo, sea cual sea su origen, tengo que renunciar al resto. **¿Qué podemos hacer entonces para no desaprovechar oportunidades?** Mi visión es clara en este sentido: hemos de particionar el desarrollo o hacer reformulaciones para sectores específicos. Y, de aquí, saldrá el nombre de nuestro proyecto. Me explico...

Yo tengo un proyecto llamado APP-XYZ, Y pido lo siguiente:

- **Subvención Regional:** APP-XYZ: Desarrollo de MVP con 3 Funcionalidades (ABC).
- **Subvención Nacional:** APP-XYZ: Desarrollo de 3 Funcionalidades Extra (CDE).
- **Subvención Nacional:** APP-XYZ: Desarrollo de Vertical para el Sector Agro.
- **Subvención Internacional:** APP-XYZ: Desarrollo de Vertical para el Sector Aeroespacial.

De esta forma **quedaría perfectamente justificada la concesión**, incluso en simultaneo, de todas las iniciativas. Ya que, en ningún caso, cada nuevo proyecto supone volver a realizar lo mismo que en el anterior (y por lo que ya se subvencionó en su momento). Únicamente, a mi forma de ver, se podría incluir pequeñas modificaciones de los existentes, si sólo sí se justifican que son necesarias para la inclusión de los nuevos extras.



Ahora es cuando entendéis **la importancia de poner "nombre y apellido" a vuestros proyectos.** A priori un detalle sin importancia, pero con un trasfondo tremendo. Hasta qué punto de que si ya habéis cometido el error de lanzar alguna propuesta con nombre genérico, os estaréis dando cuenta ahora de las puertas que os habéis cerrado, o de los potenciales problemas que os puede traer a la hora de las justificaciones el no haber especificado con total detalle el fin de la propuesta.

3. Resumen ejecutivo del proyecto I+D+i

A partir de aquí yo crearía un **breve resumen ejecutivo del proyecto** en 2-3 folios, no más. De esta forma, cualquier persona que quisiera saber de qué va mi propuesta podría **informarse de forma ágil**. Al final, los evaluadores leen decenas de propuestas al día, por lo que si se lo podemos poner fácil lo agradecerán. Como digo, es un complemento que os hará ganar muchos puntos si sois hábiles con la descripción. Luego, **usar técnicas de copywriting** para remarcar el cariz de la propuesta, puede ser muy útil.



4. Presentación como empresa

El siguiente punto es la presentación como empresa. Al final, el evaluador se basa en la confianza que le da la propuesta y vosotros como desarrolladores de ella.

Presentar vuestros orígenes, trayectoria, evolución, trabajos de referencia, etc. de forma muy condensada es vuestra mejor carta de presentación.

Pero, además, de forma explícita, hemos de remarcar nuestra visión innovadora: como hemos procedido hasta el día hoy, a qué aspiramos, como hemos ido profesionalizando el I+D+i, los equipos, los procedimientos, etc. Obviamente, contar con algún reconocimiento a nuestra labor innovadora es el mejor complemento: **premios, sello de PYME Innovadora, UNE 1666.002, etc.** Reconocimientos que con el tiempo podemos ir trabajando desde nuestro departamento de innovación o transformación digital.

5. Presentación del equipo I+D+i

En este punto, además, yo también intento hacer una presentación específica del **equipo de I+D que formará parte del proyecto**. Muestro un organigrama sencillo para que se vea la profesionalización del departamento, y lo complemento con una **matriz de skills** dónde de forma muy gráfica muestro las capacidades que el equipo puede aglutinar. Esta matriz de skills es mi mejor respaldo cuando, a posteriori, por temas de producción, tengo que hacer cambios en el personal asociado a la subvención. Os detallo más esta cuestión. Os detallo más esta cuestión...

Cuando se solicita una subvención hemos de especificar qué personas van a llevarla a cabo o, en su defecto, qué perfiles tengo idea de contratar en caso de que me concedan la subvención.

Esto, pasados los meses, incluso años, una vez que sale la resolución definitiva positiva se vuelve un problema tremendo, ya que **las empresas son entes vivos y el portfolio de proyectos se orquesta a 2-3 meses vista**, no más. Así, una de las personas que entonces dije que se involucraría en el proyecto está inmersa en otra labor con un cliente y no puedo reclamarla. Otra, está trabajando en otra subvención que nos concedieron pocos meses antes y tampoco puedo cambiarla de proyecto (yo puedo solicitar varias subvenciones en simultáneo para temas distintos y proponer el mismo personal para todas porque no tengo ni idea de si me concederán una, dos o ninguna) e incluso hay una tercera que ya ni siquiera está en la empresa.

¿Qué hacemos en estos casos? Pues, lo normal es que una vez concedida la subvención cojamos esa matriz de skills e intentemos **identificar perfiles equivalentes disponibles dentro de nuestra empresa**. Perfiles que, de no encontrarse, han de buscarse fuera a modo de nuevas contrataciones, para luego, siquiera antes de arrancar el proyecto, enviar al organismo pertinente una actualización del personal dedicado al proyecto para su correspondiente validación.

Esto es muy importante, ya que en muchas ocasiones tendemos a **cambiar personal de las subvenciones sin comunicarlo formalmente** y nos puede acarrear graves problemas a la hora de justificar el proyecto, hasta el punto de que no se pague absolutamente nada por el trabajo de dichas personas. Y todo esto, ha de estar igualmente atado a nivel contractual, es decir, con excepción del trabajador fijo, el resto ha de tener un contrato, del tipo que sea, dónde se especifique claramente que está trabajando en dicho proyecto dentro del periodo que le compete.

6. Metodología de trabajo

Presentado el equipo, tenemos que indicar como trabajamos, es decir, que metodologías y frameworks empleamos. Y es que, normalmente, en este tipo de iniciativas siempre es muy apreciado que exista, al menos, una persona con dotes de **Project Management**.

Al tratarse de propuestas de I+D, dónde la incertidumbre es mayor que en proyectos que realizamos de forma recurrente, **lo ideal es emplear metodologías ágiles**, ya que están diseñadas para, en cada entrega, minimizar el riesgo y maximizar el aporte de valor mediante la iteración y el feedback continuos.

Y sin entrar mucho en cual es la metodología más adecuada porque dependerá del tipo de proyecto, si que apuntaré que en proyectos de gran envergadura el **framework Scrum** es uno de los más recomendados, ya que, además, si se quiere mezclar con Kanban para hacerlo todo más visual tenemos la posibilidad de usar su derivada Scrumban. **Lo importante es que exista una metodología y si para ello hace falta contar con un software de gestión de proyectos, siempre lo podéis meter como una licencia de software** bajo el proyecto.

Pero ojo, que todo lo que pongáis que vais a comprar luego tenéis que comprarlo y justificarlo con su pertinente factura.

7. Innovación de la propuesta

Siempre se ha de resaltar, de forma específica, qué hace diferente a tu propuesta. Y para mí, aquí se ha de ir de menos a más:

- **Tecnologías habilitadoras digitales** a los que compete el proyecto: BI, inteligencia artificial, blockchain, fabricación aditiva, etc.
- **Estado del arte del desarrollo más próximo a tu proyecto:** gemelo digital, plataforma IoT, etc. Para esto nos podemos servir de los informes de consultoras como Gartner.
- **Patentes existentes**, referentes al desarrollo más cercano al tuyo. Para esto podemos usar webs como Patentscope u otras similares.

Si existen desarrollos similares, estamos en un **océano rojo**, y deberíamos de estudiar entonces los potenciales competidores. Si por el contrario no existe nada similar, estamos en un **océano azul**. Un aspecto potencialmente peligroso en el sentido de que el evaluador se puede preguntar si el hueco no está cubierto porque nadie lo ha identificado o porque no es susceptible de ser explotado (porque tecnológicamente no es viable, no es rentable, etc.).

Lo ideal es ubicar el proyecto en un océano rojo, con un número acotado de competidores donde sea fácil encontrar la diferenciación de tu producto y creando tus propias barreras de entrada para no ser copiado con facilidad.



8. Mercado potencial

El organismo competente a la convocatoria en cuestión, aunque no tenga un fin lucrativo, obviamente, va a mirar muy mucho qué **perspectivas de negocio tiene asociado cada proyecto**. De esta forma, garantizará que sus fondos se emplean de la forma más adecuada posible. De ahí la importancia de evitar, a mi modo de ver, los océanos azules, ya que crean una incertidumbre tremenda a la hora de definir como el mercado se va a comportar.

Luego, partiendo de la base de que los océanos rojos nos dan más empuje en este punto, lo primero que deberíamos hacer es **un estudio de la evolución de negocio**, de esos potenciales competidores ya existentes, tanto a nivel nacional, como internacional, a poder ser. El fin es claro, **esbozar un buyer persona** que se ajuste lo máximo posible a la realidad para poder hacer un modelo predictivo aproximado a 3-5 años de cómo serían las ventas de mi producto una vez lanzado al mercado.

Además, a mí me gusta incluir unas líneas referentes al potencial **plan de marketing que llevaría asociado dicho lanzamiento**. Con esto, mostramos al evaluador que ya estamos definiendo los siguientes pasos y, por tanto, que estamos preparados para hacer el mejor aprovechamiento posible de la posible subvención.



9. Presupuesto y planning

Los explicaré juntos porque van de la mano. Es más, separarlos sería en grave error. ¿Por qué?

El grueso del potencial dinero que nos pueda otorgar una subvención tiene como objetivo el cubrir una parte del €/h que cuesta cada trabajador implicado en dicho proyecto.

Esto quiere decir que, para poder solicitar una cantidad específica de dinero tengo que tener muy claro cuales van a ser los **trabajadores implicados**, sus respectivos **sueldos** en el momento en que la subvención se aprueba y la **estimación de horas** de lo que será su desempeño en el proyecto.

Son 3 incógnitas, nunca mejor dicho, que cuando yo defina por cada trabajador, el organismo competente meterá en su calculadora (a veces, algo opaca), para decirme exactamente a cuánto asciende mi potencial desarrollo. En otras palabras, aquí es donde surgen la mayor parte de los problemas a la hora de las justificaciones, puesto que **los presupuestos que yo indico en mi propuesta, rara vez, luego concuerdan con las cuentas del organismo competente**. Me explico:

Por un lado, **un trabajador no cuesta a la empresa únicamente su salario**, sino que además lleva asociado una serie de costes indirectos que pueden oscilar entre el 20-50% extra respecto al salario base, dependiendo del tipo de empresa (cada empresa suele tener calculado su % de forma aproximada).

¿Qué ocurre con esto? Pues que a no ser que se especifique claramente en la convocatoria o que yo cuente con la misma calculadora que el organismo competente a la hora de elaborar la propuesta.

Los números de mi hoja de cálculo o software de gestión de proyectos van a variar, seguro, respecto al organismo oficial.

Un organismo oficial, que, en muchas ocasiones, cuenta con una plataforma online dónde he de volcar los datos sin conocer la inteligencia de cálculo que hay detrás. Mi recomendación en este caso:

- **Solicitar una hoja de cálculo** o al menos unas indicaciones vía email que os informe de cómo se calculan los presupuestos, para poder emularlos de la forma más cercana posible.
- **En caso de que no sea posible, acceder a la plataforma dónde se encuentra la herramienta del presupuesto** con el fin de hacer simulaciones e intentar sacar las fórmulas de manera inversa. No os preocupéis por hacer pruebas, porque estas plataformas suelen dejar acceder las veces que quieras para la subida paulatina de la documentación.

Por otro lado, están las variaciones salariales, que pueden ocurrir durante el periodo de resolución de la convocatoria o durante el propio desarrollo del proyecto.

Aquí, la postura de cualquier administración es clara, yo te acepto unos presupuestos y ese es tu máximo.

Yo no me voy a hacer cargo nunca de potenciales actualizaciones salariales. Sin embargo, si tú me indicas que tu trabajador cobra X sueldo y luego es inferior a dicha cifra, yo te voy a recortar en consecuencia. Mi recomendación en este caso:

- **Si la empresa cuenta con unas tablas salariales definidas**, es decir, el trabajador sabe que va a cobrar cada año con antelación, es tan sencillo como ver los tiempos aproximados de resolución que indica la convocatoria y **ajustar los salarios** en función de dicha tabla.
- **Si la empresa no cuenta con dichas tablas** y las actualizaciones salariales se hacen conforme van surgiendo, lo mejor es no jugársela, así se evita el que la cifra concedida, en realidad, sea ficticia. Debemos tener en consideración a la hora de gestionar el proyecto que, **la cifra que percibiré finalmente será inferior a la teórica**. Todas esas discrepancias, si pueden evitarse, es lo mejor.

Y por último, están las **variaciones en el cronograma**, algo que va ocurrir sí o sí. Primero de todo porque yo marco un teórico inicio del proyecto condicionado a la resolución de la subvención, y este factor no depende de mi persona. Luego, es mi probable que, ya de inicio, tengamos que hacer ajustes. Y, por otro, porque es casi imposible, con los plazos tan largos de resolución que existen, el hecho de **poder predecir con cierta seguridad la disponibilidad de mi personal en función de mi potencial cartera de proyectos en dicha fecha**. Mi recomendación en este caso:

- **Respecto al ajuste de la fecha de inicio.** Si tenemos muy claro que vamos a hacer el proyecto con o sin subvención, preguntar al organismo competente si es posible empezar en la fecha fijada **aunque no exista aún resolución**, y que luego pueda justificar esas horas de forma retroactiva en caso de que se resuelva mi subvención en positivo.
- **Un consejo en este sentido:** Si contáis con un software específico de gestión de proyectos, yo nunca pondría fechas fijas de inicio de tareas (a excepción de la tarea primera), sino que enlazaría todo mediante relaciones de dependencia fin-inicio. De esta forma, **cuando retraséis el comienzo del proyecto, todo se autoajustará**. Y, del mismo modo, durante el desarrollo del proyecto, cuando haya retrasos en alguna tarea, dada la gran incertidumbre, todo se reubicará en consecuencia. Puede parecer un aspecto menor, pero si se hace de inicio os **ahorrará mucho tiempo**.
- **Respecto a los ajustes intermedios**, un “must”, teniendo en cuenta la gran incertidumbre de estos proyectos, el mejor consejo que puedo daros es que **no os obsesionéis con intentar evitarlos**. Van a pasar, y hemos de aprender a convivir con ellos. Obviamente, hemos de tenerlos bajo control porque tenemos unos plazos que cumplir y no queremos que las desviaciones hagan que el presupuesto se dispare (la subvención me cubrirá como máximo lo estipulado).

A partir de ahí, un ejercicio que a mí me ayuda mucho es el particionar en tareas más pequeñas todas aquellas que superen lo que vosotros os marquéis como la unidad de esfuerzo estándar.

Dependerá también, lógicamente, del tipo de proyecto y la metodología de gestión de proyectos que aplique.

10. Anexos

Aquí se engloba todo aquello que puede servir como **material complementario**. Es decir, si tras leer el grueso de vuestra propuesta consideráis que algún punto es demasiado extenso o detallado, haciendo incluso que se pierda el hilo argumental de la propuesta, en ese caso lo ideal es crear un anexo, el cual se refiere desde el propio punto de la propuesta y se indexe en el índice principal. La única precaución que tenéis que tener es **comprobar previamente la plataforma dónde deberéis colgar la propuesta para asegurarnos que tenéis la opción de subir estos anexos** o si por el contrario os obliga a hacerlo todo integrado en el cuerpo de la propuesta.

Esta misma precaución aplica para nuestras imágenes y tablas a lo largo de toda la propuesta. **Hay plataformas que no dejan subir documentos**, sino que te hacen pegar el texto directamente en unos formularios con el fin de que luego sea más fácil de gestionar para el propio organismo. En este formato, el problema, aparte de que pueda existir límite de caracteres por cuadro, es que, las imágenes y tablas no se suelen poder pegar, por lo que **tendremos problemas de coherencia** si esa tabla o imagen es imprescindible para entender dicho punto.

Para terminar, sólo apuntar que si tras leer esta guía **aún te queda alguna duda que te gustaría aclarar más en detalle**, por favor, no dudes en contactarnos. Y, por supuesto, si crees que podemos ayudarte con la **elaboración de tu propuesta I+D+i**, estamos a tu entera disposición desde el departamento de Transformación Digital en el email pimorenoc@inforges.es.

¿Porqué Inforges?

Somos una consultora con presencia a nivel nacional, especializada en Tecnología, Consultoría de negocio, Gestión del Talento, Innovación, Transformación Digital, Marketing y Comunicación. Transformamos organizaciones, tanto del sector público como privado, haciendo que evolucionen y sean más eficientes, rentables e inteligentes, contribuyendo además a construir un mundo respetuoso con la sociedad y el entorno.