

Atrineo AG

Technologies Minds Markets

Kaiserstraße 118
76133 Karlsruhe
Tel. 0721 920979-0
info@atrineo.com

www.atrineo.com

Oferta – Sobre C

Atrineo Iberia SLU

Technologies. Minds. Markets

Sobre C

Propuesta metodológica para la prestación del servicio

Servicios de análisis y valorización de activos tecnológicos en el marco de la iniciativa Basque Tek Ventures (Lote 1. Análisis y valorización de activos tecnológicos en el ámbito de industria-inteligente)

Entidad contratante:

SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial



Las Palmas de Gran Canaria, 13 de marzo 2024

Índice

1.	Por qué Atrineo Iberia	2
2.	Introducción	3
3.	Planeamiento y enfoque del servicio global	4
4.	Metodología	8
4.1	Plan de trabajo	15
5.	Propuestas que aseguren la calidad y continuidad del servicio.....	16
6.	Gestión de la calidad	17
7.	Confidencialidad	18

1. Por qué Atrineo Iberia

Requisitos del proveedor de servicios	Por qué Atrineo Iberia
Análisis y valorización de activos tecnológicos presentados por agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación en la iniciativa Basque Tek Ventures	Para este servicio específico, Atrineo Iberia aplicará su experiencia y metodología en la realización de due diligence tecnológicas y de mercado, en los últimos 5 años ha realizado más de 450 evaluaciones tecnológicas y de mercado como paso previo a una inversión en spin-offs/startups de base científica y tecnológica. La metodología de Atrineo Iberia, se basa en <u>tres pilares fundamentales</u> que garantizan la calidad y fiabilidad de las evaluaciones: a) Integración de <u>fuentes secundarias y primarias</u>; b) Principio de <u>Bandera Roja</u> para la identificación temprana de riesgos significativos; c) Enfoque en <u>Aspectos Clave</u>. Atrineo Iberia no solo ofrece un análisis técnico y de mercado, sino que también proporciona recomendaciones estratégicas, facilitando la toma de decisiones informadas.
La información de los proyectos vendrá descrita en una memoria que será presentada a través de diversas dinámicas (jornadas, etc.) por parte de los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.	Atrineo ya participa como proveedor externo de la SPRI y BIC Gipuzkoa en la iniciativa “Venture Building en el marco de la iniciativa Basque Tek Ventures”. Esta experiencia nos ha dotado de conocimiento sobre el formato y contenido específico de las memorias de caracterización de los activos tecnológicos que preparan los centros de I+D involucrados. Consideramos que la estructura y detalle de estas memorias son adecuadas y sirven como herramientas para la reco-

Requisitos del proveedor de servicios	Por qué Atrineo Iberia
	pilación de información preliminar, por lo que estamos familiarizados con la metodología de evaluación científico-técnica y económica propuesta por la SPRI y los objetivos estratégicos de la iniciativa Basque Tek Ventures.
Prestar a SPRI servicios de evaluación científico-técnica y económica de los proyectos en base a la metodología propuesta por SPRI	Es importante resaltar que los cuatro criterios y los veinticinco sub-criterios establecidos por la SPRI para la evaluación de proyectos se corresponden directamente con los parámetros que Atrineo aplica habitualmente en sus due diligences de spin-offs y startups tecnológicas. Esta sinergia metodológica facilitará una evaluación detallada y coherente de los activos tecnológicos, permitiendo a Atrineo ofrecer insights valiosos y recomendaciones estratégicas que contribuyan directamente al éxito de la iniciativa Basque Tek Ventures y al desarrollo del ecosistema de innovación vasco.
La contratista deberá realizar por cada proyecto evaluado un informe de evaluación científico-técnica y económica	Atrineo se destaca por elaborar informes ejecutivos y prácticos como resultado de las due diligences científico-técnicas y económicas. Adoptamos el enfoque de ser "tan detallado como necesario y tan breve como posible", enfocándonos en abordar exclusivamente las cuestiones clave de las tecnologías analizadas . Nuestra experiencia garantiza informes autoexplicativos, claros y directos, evitando ambigüedades y facilitando la toma de decisiones de inversión. Nos centramos en identificar y validar los aspectos más relevantes para la potencial transferencia tecnológica en spin-offs, asegurando que el informe resalte información crítica y ofrezca recomendaciones precisas. Empleamos la metodología MECE para organizar los informes de manera exhaustiva y sistemática, eliminando redundancias y elevando la calidad del análisis.

2. Introducción

La Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (en adelante, "SPRI"), tiene encomendadas las actuaciones dirigidas a promover la actividad industrial y empresarial en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco y apoyar a las empresas vascas a incorporar las transiciones tecnológico-digital, energético-medioambiental y demográfico-social como vectores de competitividad, mediante la inversión, la innovación, la internacionalización y el fomento de la actividad emprendedora empresarial.

La SPRI puso en marcha en el año 2023 la iniciativa Basque Tek Ventures (en adelante, "BTV"), dirigida a apoyar y acompañar la creación de Nuevas Empresas de Bases Tecnológicas (NEBT) sustentadas en tecnologías generadas por los centros adheridos a Basque Research & Technology Alliance (BRTA). En colaboración con los

diferentes agentes de I+D, BTV persigue el objetivo de acelerar la comercialización de las tecnologías más prometedoras y la creación de nuevo tejido empresarial a través de un proceso tutelado para creación y aceleración de NEBTs:

- Por un lado, trabajando con los grupos de investigación, agentes de I+D y emprendedores tecnológicos para la valorización de activos, la cualificación de oportunidades, la captación de talento y la construcción de casos de negocio como base para la creación de NEBT (Venture Builder)
- Por otro lado, trabajando con los agentes del ecosistema de emprendimiento e inversión para acelerar el desarrollo de dichas NEBT y dotarles de mayor viabilidad (Venture Capital). En este sentido, se puso en marcha en 2023 un nuevo fondo gestionado por la mercantil GESTION DE CAPITAL RIESGO DEL PAIS VASCO, SGEIC, S.A., sociedad perteneciente al Grupo SPRI.

En este contexto, **Atrineo Iberia** se posiciona como una empresa líder especializada en brindar apoyo a instituciones de investigación a través de servicios especialmente orientados a **promover la transferencia de tecnologías y de conocimientos**. Atrineo Iberia es la filial española de Atrineo AG, una empresa que cuenta con un excelente historial y una amplia experiencia en procesos de transferencia en Alemania, el principal país europeo en generación e inversión de I+D (cuarto país a nivel mundial en inversión en I+D en 2022¹). El soporte en la creación de spin-off y el análisis de activos tecnológicos procedentes de investigación pública y privada son actividades *core* de la propuesta de valor de Atrineo, lo que respalda su capacidad para abordar las necesidades específicas de SPRI en el presente proyecto. En los últimos años, el equipo de Atrineo no sólo ha asesorado, sino que también ha asumido funciones de dirección interina en varias spin-offs, por lo que el equipo está muy familiarizado con las tareas y retos que enfrentan los emprendimientos de base tecnológica y científica en la fase de puesta en marcha y consolidación de sus modelos de negocio (búsqueda de financiación, encaje producto-mercado, etc.).

Mediante la presente propuesta de servicios, **Atrineo Iberia pretende dar respuesta a las actividades solicitadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas (PPT) por parte de SPRI**, ofreciendo servicios especializados para el análisis y valorización de activos tecnológicos en el marco de la iniciativa Basque Tek Ventures.

3. Planeamiento y enfoque del servicio global

Este apartado contiene información confidencial

La generación de empresas de base tecnológica, denominadas spin-offs o NEBTs, fruto de la investigación académica, constituye un fenómeno de reciente aparición a nivel internacional y, de manera destacada, en España, donde ha cobrado un impulso significativo en las últimas dos décadas. Conforme a la definición establecida por el Grupo de Trabajo de Spin-off de la Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) – **RedOTRI**, se entienden por *spin-offs o NEBTs aquellas nuevas entidades empresariales cuya actividad se fundamenta en el conocimiento producido por universidades o centros de investigación, el cual se transfiere*

¹ [Top countries by R&D expenditure 2022 | Statista](#)

contractualmente a la empresa. Habitualmente, aunque no de forma excluyente, este proceso implica la participación de personal investigador vinculado a dichas instituciones².

La concepción y estrategia subyacentes a la creación de NEBTs, en calidad de instrumentos de transferencia de conocimiento e innovación, se apoyan en la premisa de que el conocimiento y la tecnología originados en el ámbito académico y de investigación pueden ser comercializados a través del lanzamiento de empresas emergentes. Dichas NEBTs ejercen un papel fundamental al facilitar la transferencia de tecnología y conocimiento, fomentando la innovación y el crecimiento económico tanto en el entorno local como en el plano internacional.

Dentro de este marco, la SPRI acertadamente considera necesario llevar a cabo un proceso de evaluación y análisis meticulosos de los activos tecnológicos propuestos por los agentes I+D vascos en la iniciativa BTV, los cuales se presentan como candidatos para evolucionar hacia la creación de una NEBT. Llevar a cabo una evaluación científico-técnica y económica previa es esencial para discernir y escoger aquellas tecnologías y conocimientos que no solo demuestren una solidez científica y técnica, sino que además presenten un viable potencial comercial. Para dar soporte a la SPRI en el análisis y valoración de los activos tecnológicos presentados a la iniciativa BTV, **Atrineo** propone aplicar su dilatada **experiencia y competencias en procesos de due diligence tecnológica y de mercado**.

La *due diligence*, entendida como un proceso de investigación profunda previo a la toma de decisiones trascendentales, tales como invertir en una empresa emergente, constituye una evaluación exhaustiva de los aspectos financiero, legal, técnico y operativo de una entidad o mercado, con el propósito de identificar posibles riesgos y oportunidades y, en consecuencia, adoptar decisiones bien fundamentadas

En el caso de una **due diligence para un activo tecnológico** se analizan aspectos específicos relacionados con la tecnología del activo, o la novedad que supone frente al estado del arte, pero también es muy importante identificar aquellos activos que potencialmente pueden ofrecer soluciones efectivas a necesidades del mercado, garantizando que la transferencia tecnológica se traduzca en empresas sostenibles y competitivas. Por tanto, esta etapa de evaluación y análisis representa una fase crítica para la toma de decisiones informadas antes de una inversión en un activo tecnológico.

Los **principios metodológicos** que aplicará el equipo de Atrineo para la realización de due diligences tecnológica y de mercado en el marco de la iniciativa BTV se describen a continuación:

Principio de diversidad de información

Se requiere de mucha investigación para verificar la viabilidad técnica y comercial de los resultados de I+D+i, así como para evaluar si un activo tecnológico representa una inversión prudente. En este sentido, se hace necesario recolectar una cantidad considerable de información que brinde evidencia sólida, facilitando la toma de decisiones respecto a avanzar hacia el compromiso o no con un centro de I+D (o con sus equipos de investigadores), para invertir en una fase temprana de creación y aceleración de una NEBT.

² Grupo de Trabajo de Spin-off de RedOTRI. (2023). Detectando valor más allá de los estándares. Recuperado 23/02/2024, de [20230327_SPIN_DOCS_1_Detectando_valor.pdf\(url.edu\)](https://20230327_SPIN_DOCS_1_Detectando_valor.pdf?url.edu)

Así pues, gran parte del trabajo del equipo de Atrineo en esta consultoría debe dedicarse a la recopilación de información y a la **investigación diversas fuentes de información** para obtener evidencias significativas que permita a la SPRI tomar decisiones informadas previa a una potencial inversión. Esta labor de due diligence comenzará con la exploración mediante fuentes secundarias, para lo cual Atrineo hará uso de agregadores de datos de mercado (por ejemplo, "Markets and Markets"³) y otras fuentes comerciales (como por ejemplo Statista⁴), así como las últimas tecnologías de inteligencia artificial (por ejemplo "web scraping") para, de forma semiautomática, identificar las principales novedades tecnológicas y tendencias de mercado relacionados con cada activo tecnológico. Este análisis inicial establece una base sólida para realizar una valoración preliminar del potencial de los activos tecnológicos y también para preparar las entrevistas con los centros de I+D.

Durante el proceso de elaboración de las due diligences también se utilizarán fuentes primarias (entrevistas, encuestas o grupos focales con expertos) para realizar validaciones y contrastar las hipótesis generadas a partir de la investigación en fuentes secundarias y, también para contrastar la información presentada en las memorias por parte de los centros de I+D. Esto puede incluir, por ejemplo, hablar con expertos del sector, potenciales clientes, entidades financieras o competidores directos e indirectos. La ventaja de incorporar fuentes primarias radica en su capacidad para enriquecer y validar los hallazgos obtenidos de fuentes secundarias, contrastándolos con percepciones expertas, tendencias de consumo y otros factores cualitativos que confieran mayor precisión y realismo a los resultados. Existe, por tanto, una sinergia notable entre las fuentes secundaria y primaria, ya que ambas se nutren mutuamente. Por ejemplo, los expertos en un área específica suelen identificarse a través de la investigación secundaria, quienes, a su vez, pueden sugerir recursos adicionales de investigación secundaria para enriquecer el análisis de la due diligence.

Principio de Bandera Roja

Durante el proceso de la due diligence, se implementará el denominado principio de "bandera roja" con el objetivo garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de evaluación. Este enfoque metodológico implica que, en el momento en que se identifiquen evidencias concluyentes de la inexistencia de una oportunidad de mercado, o cuando se detecten discrepancias significativas entre los factores tecnológicos evaluados y los criterios de inversión o las expectativas de rendimiento establecidas por la SPRI, **Atrineo procederá a levantar una alerta roja** e informará de tal hallazgo en el informe de evaluación del activo tecnológico en cuestión.

La finalidad de esta medida preventiva es ofrecer la posibilidad de interrumpir de manera oportuna el proceso y cualquier investigación subsiguiente, o bien modificar significativamente el alcance de los trabajos, propiciando así una gestión eficiente de recursos y esfuerzos. La activación de una bandera roja se reservará para aquellos escenarios en los que se identifique un obstáculo significativo que afecte a cualquiera de los componentes críticos de la due diligence. Esto podría suceder ante situaciones como, por ejemplo, si durante el análisis se descubre que el activo tecnológico en cuestión enfrenta obstáculos regulatorios insuperables en mercados clave, lo cual limitaría severamente su potencial de comercialización. Por ejemplo, si la tecnología desarrollada contraviene normativas internacionales vigentes o está pendiente de una legislación específica que

³ [Markets and Markets - Research and Markets](#)

⁴ [Statista: el portal de estadísticas para datos de mercado, investigaciones de mercado y estudios de mercado](#)

podría prohibir su uso o venta, este hallazgo se señalaría como una bandera roja y justificaría la reconsideración de la viabilidad del proyecto, ya que la incapacidad para obtener las aprobaciones regulatorias necesarias impediría la viabilidad comercial de la futura NEBT.

Otro ejemplo sería el caso de identificar que la tecnología subyacente al activo tecnológico está significativamente desfasada respecto a las tendencias actuales del mercado o a las innovaciones emergentes, lo que implicaría una obsolescencia prematura o una competitividad muy reducida. Un ejemplo podría ser el desarrollo de una solución basada en tecnología que ya está siendo sustituida por alternativas más eficientes y sostenibles en la industria, haciendo que la inversión en dicho activo sea económicamente inviable a medio y largo plazo.

No obstante, **la adopción de este principio requerirá una comunicación directa y efectiva con la SPRI**, donde las decisiones se tomarán de manera coordinada, basándose en la naturaleza de la barrera identificada y las posibles soluciones disponibles. Este enfoque garantizará una adaptabilidad y respuesta estratégica frente a cualquier eventualidad, minimizando riesgos y optimizando los esfuerzos en aquellos activos tecnológicos más prometedores.

Principio basado en Aspectos Clave

Cuando se lleva a cabo un proceso de due diligence es fundamental ser directos e ir “al grano”, adoptando un enfoque que trascienda del mero análisis de datos comerciales históricos y actuales y evitar la elaboración de informes extensos pero superficiales (“muchacha letra y poco contenido”). Dadas las restricciones temporales inherentes a los proyectos de due diligence, especialmente cuando se maneja un volumen elevado de operaciones, Atrineo prioriza como factor crítico de éxito la **concentración de la due diligence exclusivamente hacia las cuestiones esenciales alineadas con los objetivos de evaluación**. Así, tras una revisión detallada de la documentación y de contrastar la información con centros de I+D, Atrineo procederá a un minucioso análisis para identificar los problemas y las cuestiones clave que requieran verificación y validación en las fases posteriores de la due diligence. Esta identificación de **aspectos clave a validar**, sujeto a revisión y contraste con la SPRI en caso necesario, se incorporará como elemento esencial de la documentación del proceso de evaluación.

El trabajo subsecuente en el proceso de due diligence se fundamentará en la respuesta y confirmación de estas cuestiones clave, optimizando la eficiencia del proceso al focalizar recursos y esfuerzos en el seguimiento y resolución de los aspectos identificados. El checklist de los aspectos clave a validar se concibe como un documento vivo, susceptible de ser actualizado en caso de que emerjan nuevas cuestiones críticas relacionadas con la tecnología o el mercado, asegurando una adaptabilidad continua a los hallazgos durante el proceso de due diligence. La integración de los aspectos clave a validar, combinado con un análisis de riesgos tecnológicos y comerciales, potenciará la comprensión de posibles obstáculos a los que podría enfrentarse el proyecto. En este sentido, Atrineo seguirá el principio piramidal, en la construcción del checklist de los aspectos clave a validar, del estándar de consultoría estratégica denominado enfoque MECE (Mutuamente Exclusivo y Colectivamente Exhaustivo) para mantener un nivel de calidad superior. Este enfoque, detallado en "Acquisition Essentials" del Financial Times por Denzil Rankine y Peter Howson, ha sido aplicado por Néstor Rodríguez (Director del Proyecto) en más de 2.000 proyectos de due diligence durante su carrera profesional, garantizando un análisis riguroso y estructurado que contribuya significativamente al éxito del proceso evaluativo.

Descargo de responsabilidad sobre la calidad de la información

En el transcurso de la ejecución de los trabajos de due diligence, Atrineo parte de la premisa de buena fe y la disposición a colaborar por parte de los investigadores de los centros de I+D involucrados. Es fundamental para el éxito de este tipo de proyectos que los participantes actúen con integridad, evitando la falsificación de documentos o la adopción de prácticas deshonestas o ilícitas. No obstante, gracias a la gran experiencia de Atrineo, contamos con capacidad crítica para solicitar y evaluar la información, manteniendo expectativas realistas sobre la documentación proporcionada y permaneciendo atentos a posibles inexactitudes, ya sean intencionadas o no, en los datos recibidos durante el proceso.

En caso de surgir sospechas sobre la veracidad de la información o la presencia de datos engañosos, se activará de inmediato el principio de la bandera roja, y las incidencias detectadas serán objeto de discusión detallada con la SPRI. Atrineo se compromete a actuar con la máxima diligencia y precaución en todas las fases del proyecto, priorizando en todo momento los intereses de la SPRI y asegurando la mayor transparencia y fiabilidad en el proceso de due diligence.

4. Metodología

Este apartado contiene información confidencial

Objetivo general: Evaluar de manera exhaustiva el potencial tecnológico y comercial de los activos tecnológicos propuestos por los centros de I+D, a fin de identificar oportunidades viables para la creación de spin-offs o NEBT que contribuyan al desarrollo económico y tecnológico en el marco de la iniciativa BTV.

Para llevar a cabo el objetivo general planteado, se establecen los siguientes **objetivos específicos**:

- **OE1 Analizar las memorias de los centros de I+D** para obtener una comprensión preliminar de cada activo tecnológico, destacando las perspectivas tecnológicas y de mercado, y llevar a cabo entrevistas con los investigadores para complementar la información de las memorias.
- **OE2 Identificar y seleccionar expertos y líderes de opinión** relevantes para realizar consultas y validaciones sobre cuestiones clave relacionadas con aspectos tecnológicos y de mercado identificadas para cada activo tecnológico.
- **OE3 Integrar y analizar toda la información** obtenida a partir de fuentes primarias y secundarias para realizar una **evaluación crítica del activo tecnológico y su viabilidad comercial**, incluyendo la revisión y ajuste de las propuestas de valor, identificación de áreas de mejora en los modelos de negocio propuestos, y revisión de proyecciones financieras.
- **OE4 Sintetizar los hallazgos, evaluaciones y recomendaciones** en un **informe final** que proporcione una visión clara sobre el potencial y las áreas de mejora de los activos tecnológicos evaluados. Este informe incluirá puntuaciones justificadas para cada subcriterio de evaluación y contendrá recomendaciones estratégicas sobre la futura comercialización y desarrollo de los activos.

La consecución de los objetivos planteados se llevará a cabo a través del siguiente **plan de trabajo**, que se desglosa en Actividades (A), Tareas (T), Hitos (H) y Entregables (E):

A1 Preparación inicial. Esta fase inicial abarca la revisión exhaustiva de las memorias de los centros de I+D y la preparación de las entrevistas iniciales. El objetivo es obtener una comprensión preliminar de cada activo tecnológico, identificando las áreas clave que necesitan una investigación más profunda.

- **T1.1 Revisión documental y preparación de entrevistas:** En esta etapa inicial, analizaremos las memorias proporcionadas por los centros de I+D participantes en la iniciativa BTv. Esta revisión se complementará con una evaluación preliminar utilizando fuentes secundarias como, por ejemplo, agregadores de mercado como **MarketsandMarkets**⁵, que proporciona acceso a análisis de mercado detallados en sectores como TI, telecomunicaciones, salud, y más, con énfasis en tecnologías de vanguardia. Este tipo de fuente secundaria servirá para identificar información específica sobre datos tecnológicos y de mercado, así como actores clave y competidores relevantes en los nichos de mercado y campos tecnológicos relacionados con los ámbitos del presente lote, Industria Inteligente. El propósito es identificar desde el inicio posibles problemas y cuestiones clave que requieran verificación a lo largo del proceso de due diligence.

En esta primera tarea se comenzará a elaborar un informe de evaluación preliminar basado en los criterios de evaluación definidos por la SPRI, que abarcará:

- **Criterio tecnológico:** Evaluación de aspectos como el plan de desarrollo técnico, el potencial y testeo tecnológico, la independencia y complejidad técnica, el nivel de protección de la IP, y el mecanismo de transferencia de IP.
- **Criterio de personas y capacidades:** Análisis del equipo detrás del proyecto, incluyendo soporte tecnológico, desarrollo de mercado, liderazgo emprendedor e infraestructura dedicada.
- **Criterio de propuesta de valor:** Revisión sobre la identificación del problema a resolver, estrategia de resolución, diferenciación de la propuesta, validación y el impacto ambiental del proyecto.
- **Criterio de mercado:** Investigación del segmento de mercado, tamaño estimado, canales de acceso a clientes, competencia y entorno regulatorio.
- **Criterio económico-financiero:** Valoración de la apuesta económica del centro, viabilidad económica, valor económico de la NEBT y composición accionarial.

Cada subcriterio será evaluado con una puntuación preliminar del 1 al 4, de acuerdo a los estándares y criterios de asignación de la SPRI, y se anotarán observaciones específicas en aquellos aspectos que requieran una mayor profundización. Estas observaciones servirán para orientar hacia dónde dirigir las entrevistas con los centros de I+D, identificando aspectos que requieran mayor profundización como, por ejemplo, ventajas competitivas de la tecnología, información sobre resultados de pruebas de concepto, relación con clientes del mercado objetivo, etc. Por tanto, este informe no solo servirá para documentar las evaluaciones preliminares, sino que también permitirá estructurar las entrevistas subsiguientes con los centros I+D asegurando que se aborden aquellos aspectos que requieran de una mayor profundización.

- **T1.2 Realización de entrevistas:** Se llevarán a cabo las entrevistas con los centros de I+D para esclarecer y enriquecer la información provista en las memorias. Estas sesiones nos permitirán clarificar detalles, enriquecer nuestro entendimiento con datos adicionales, y ajustar los aspectos clave identificados de forma

⁵ [Markets and Markets - Research and Markets](#)

preliminar. A través de un diálogo interactivo, obtendremos *insights* esenciales sobre los aspectos tecnológicos, de mercado y financieros, ofreciendo una perspectiva más completa que la disponible en la documentación escrita. Tras cada entrevista, realizaremos:

- **Análisis Detallado:** Un examen minucioso de la información obtenida, contrastando los datos recopilados directamente con las fuentes secundarias y referencias suministradas por los centros. Esto incluye revisar, por ejemplo, estudios de mercado existentes, informes técnicos, o datos de patentes para corroborar el potencial y la innovación de los activos tecnológicos.
- **Actualización del Informe de Evaluación:** El informe de evaluación preliminar será continuamente actualizado con nuevos hallazgos, garantizando que refleje las últimas comprensiones y análisis.
- **Refinación de Aspectos Clave:** Actualización de las áreas o cuestiones que requieren una investigación adicional o verificación en fases posteriores del estudio, basándose en las discusiones y respuestas obtenidas durante las entrevistas y los resultados de la segunda fase del análisis mediante fuentes secundarias

Este enfoque garantizará una evaluación exhaustiva y adaptativa de cada activo tecnológico, permitiendo ajustar nuestro análisis y recomendaciones conforme emergen nuevos detalles y perspectivas. Las entrevistas no solo servirán para validar la información existente sino también para descubrir aspectos críticos adicionales que influirán en nuestra evaluación final y recomendaciones estratégicas.

H1 Revisión de las memorias de cada centro I+D (relacionado con OE1)

E1: Informe preliminar de evaluación (OE1)

A2 Exploración. En esta etapa, se lleva a cabo la identificación y consulta con expertos para profundizar en el análisis de aspectos tecnológicos y de mercado. Se utilizan fuentes primarias y secundarias para validar la información inicial y afinar la evaluación de los activos tecnológicos.

- **T2.1 Identificación de expertos:** Con el propósito de validar las cuestiones clave al final de la evaluación preliminar llevada a cabo en la actividad anterior, Atrineo procederá a identificar y listar potenciales expertos para consultas sobre aspectos tecnológicos y de mercado. La selección de estos *key opinion leaders* se fundamentará en su relevancia y conocimiento específico del área de interés y las cuestiones clave a validar o refutar. Para ello, Atrineo utilizará tanto su base de datos interna como herramientas y plataformas especializadas, incluyendo:
 - **Istari.AI**⁶ es una plataforma de inteligencia artificial para el análisis automatizado de sitios web empresariales, facilitando la identificación de compañías y contactos clave mediante filtros específicos. La plataforma permite filtrar por palabras clave, tecnología o región.
 - **Dun & Bradstreet**⁷ es otra plataforma conocida por su base de datos de información comercial, que incluye información sobre millones de empresas de todo el mundo, incluyendo detalles sobre el historial de crédito, la solvencia financiera, la estructura de la empresa, así como referencia de personas relevantes de cualquier sector.

⁶ Inicio - ISTARI.AI

⁷ Dun & Bradstreet - Accelerate Growth and Improve Business Performance (dnb.com)

- **Crunchbase**⁸ ofrece información y análisis sobre startups, empresas e inversiones. La plataforma se enfoca en proporcionar a los usuarios información actualizada y precisa sobre las empresas, incluyendo información financiera, noticias y tendencias del mercado.
- **Owler**⁹ es una plataforma en línea que ofrece información y análisis de inteligencia de mercado sobre empresas e industrias.
- **CBInsights**¹⁰ ofrece información y análisis sobre startups, empresas e inversiones y permitirá contrastar la información obtenida a partir de las herramientas anteriores.

A través del acceso a estas plataformas, Atríneo no solo identificará a expertos con los conocimientos necesarios para abordar las cuestiones clave, sino que también garantizará que la selección de especialistas esté alineada con los requerimientos específicos de cada activo tecnológico evaluado. Este enfoque nos permitirá realizar consultas informadas y obtener *insights* valiosos que apoyarán la evaluación final de cada proyecto.

- **T2.2 Contraste a través de fuentes primarias:** A continuación, el equipo de Atríneo realizará las entrevistas con los expertos identificados, buscando validar o refutar las cuestiones clave identificadas previamente. Esto incluirá validar aspectos relacionados tanto con la hoja de ruta de transferencia de propiedad intelectual (IP), como la comprobación de la propuesta de valor en contextos tecnológicos y de mercado. Es importante resaltar que Atríneo se adhiere a las más altas normas internacionales de investigación de mercados, siguiendo la ISO 20252:2012¹¹ y el código de conducta de ICC/ESOMAR¹². Estos estándares garantizan la ética y profesionalismo en la recopilación y manejo de datos, asegurando la privacidad y confidencialidad de los participantes, así como la transparencia y la calidad en la presentación de resultados. La adhesión a estas normativas subraya el compromiso de Atríneo con la integridad y excelencia en la investigación de mercados, además el Director General de Atríneo y jefe de equipo de este proyecto -Néstor Rodríguez- es miembro de ESOMAR, lo cual refuerza el cumplimiento de estas prácticas en todas las fases del estudio.

Estos principios aseguran que las entrevistas, y el análisis subsiguiente, sean conducidos con la máxima rigurosidad, permitiendo a Atríneo ofrecer evaluaciones precisas y recomendaciones fundamentadas basadas en datos confiables y relevantes. Este enfoque no solo mejora la calidad y fiabilidad de nuestra evaluación de activos tecnológicos, sino que también mejorará la calidad de nuestras conclusiones y recomendaciones.

H2 Identificación y selección de expertos (OE2)

E2: Validación de cuestiones clave y ajustes en la evaluación inicial (OE3)

⁸ [Crunchbase: Discover innovative companies and the people behind them](#)

⁹ [Owler](#)

¹⁰ [CB Insights - Technology Market Intelligence](#)

¹¹ [ISO - ISO 20252:2012 - Market, opinion and social research — Vocabulary and service requirements](#)

¹² [Home \(esomar.org\)](#)

A3 Evaluación final. La fase final concentra los esfuerzos en la consolidación de toda la información recabada hasta el momento, el ajuste de las propuestas de valor y la revisión de los modelos de negocio y proyecciones financieras. Culmina con la revisión final de las puntuaciones a los subcriterios de evaluación y la formulación de recomendaciones estratégicas.

- **T3.1 Consolidación de la información:** Tras obtener y verificar la información a partir de las consultas con los expertos, Atrineo emprenderá un análisis crítico enfocado para evaluar el avance tecnológico de cada activo y su potencial en el mercado. Este análisis implicará:
 - **Evaluación de las Propuestas de Valor:** Revisaremos y ajustaremos las propuestas de valor para cada activo tecnológico, basándonos en los datos recabados. El objetivo es ofrecer una visión realista sobre las propuestas realizadas por los centros I+D y contrastarlas con las expectativas del mercado y los objetivos de desarrollo tecnológico.
 - **Identificación de Inconsistencias y Áreas de Mejora:** Detectaremos cualquier discrepancia en los modelos de negocio propuestos y señalaremos áreas específicas que requieran refinamiento para fortalecer la estrategia de lanzamiento de una potencial NEBT.
 - **Revisión de Indicadores Financieros:** Realizaremos un examen más afinado de los indicadores financieros proyectados por los centros, incluyendo proyecciones de ingresos, costes e inversiones. Nuestro objetivo será ajustar estas cifras para reflejar una valoración realista y bien fundamentada del activo tecnológico, considerando los riesgos y oportunidades identificados.

Este proceso garantizará que la evaluación de cada activo tecnológico esté basada en un análisis riguroso y coherente, proporcionando una base sólida para elaborar recomendaciones estratégicas que serán proporcionadas por el equipo de Atrineo en el informe final.

- **T3.2 Elaboración del informe final:** Tras la verificación y análisis exhaustivo de la información, ajustaremos las puntuaciones para cada subcriterio de evaluación definido por la SPRI, acompañadas de comentarios explicativos. Estos aclararán las razones detrás de nuestras evaluaciones, ofreciendo una visión transparente y detallada de las decisiones tomadas. Estos comentarios responderán a los aspectos clave y a los problemas que fueron tomados en cuenta durante el proceso de due diligence para cada activo tecnológico. El resultado será el informe final, un documento integral que condense nuestros hallazgos, evaluaciones y recomendaciones basadas en el análisis realizado. Este informe final tendrá la siguiente estructura:
 - **Descripción de la Tecnología:** Presentación concisa del activo tecnológico, resaltando su innovación, aplicabilidad y posición única en el mercado.
 - **Evaluación y Recomendaciones por Criterio:** Análisis detallado por cada criterio evaluado, incluyendo valoraciones específicas basadas en contrastes con fuentes primarias y secundarias, y recomendaciones personalizadas.
 - **Conclusiones y Recomendaciones Generales:** Resumen ejecutivo que destaca las oportunidades y retos fundamentales, necesidades de mejora en el modelo de negocio, y la viabilidad de lanzar una NEBT a partir del activo evaluado.

- **Hoja de Ruta para el Proyecto:** Propuestas de estrategias y pasos a seguir para la comercialización efectiva del activo, actuando como guía tanto para los proyectos seleccionados para el venture builder de la SPRI, como para los que no.

El informe final se redactará con la máxima rigurosidad y claridad, evitando cualquier ambigüedad que pudiera dar lugar a incertidumbres. La adopción de la metodología MECE (Mutuamente Exclusivo y Colectivamente Exhaustivo) desde el inicio del proceso de due diligence garantizará que la presentación de contenidos sea lógica y estructurada, mejorando significativamente la comprensión de los resultados obtenidos. Al alinear las recomendaciones estratégicas con las cuestiones clave identificadas a lo largo del proceso, aseguramos que cada sugerencia proporcionada responda de manera efectiva a los desafíos y oportunidades específicos de cada activo tecnológico.

Para mejorar la presentación visual y facilitar la interpretación de los datos, Atrineo empleará herramientas profesionales de presentación de resultados (ver ejemplo Figura 1):

- **Think-Cell**¹³ ofrece una amplia gama de herramientas, incluyendo gráficos dinámicos, calendarios, tablas comparativas y más, que el equipo de Atrineo utiliza para crear presentaciones de alta calidad de manera más rápida y sencilla.
- **Presentationload**¹⁴ Atrineo utiliza esta plataforma para diferentes propósitos, incluyendo presentaciones de ventas, presentaciones de negocios, presentaciones de marketing, presentaciones de productos y más.

El informe final consolidará meticulosamente los resultados de nuestra investigación, proporcionando una visión detallada tanto del potencial como de las áreas de mejora de los activos tecnológicos evaluados. Así mismo, ofrecerá orientaciones estratégicas clave para el desarrollo y la comercialización futura de estos activos, sirviendo como un recurso integral para informar y guiar las decisiones estratégicas de inversión y desarrollo.

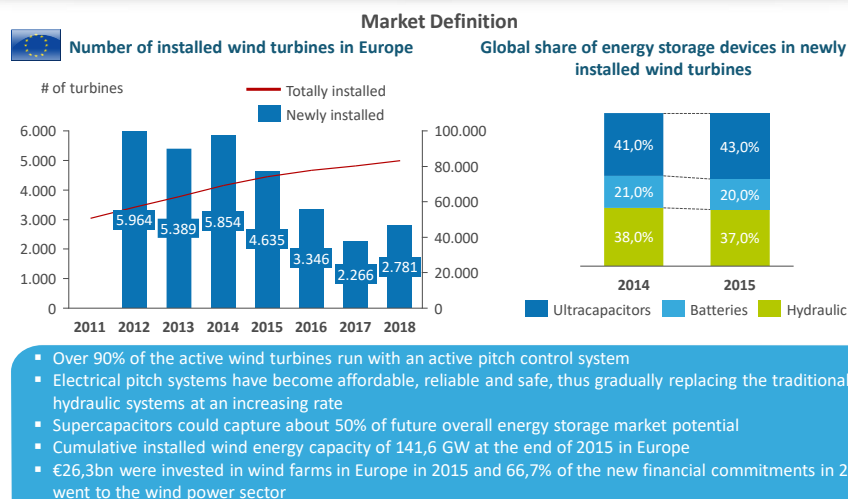
H3 Análisis crítico y ajuste de evaluaciones (OE3)

E3 Informe final de due diligence, incluyendo puntuaciones detalladas, comentarios justificativos y recomendaciones estratégicas (OE4)

¹³ Gráficos de PowerPoint: Cascada, Gantt, Mekko, Flujo de proceso y Agenda | think-cell

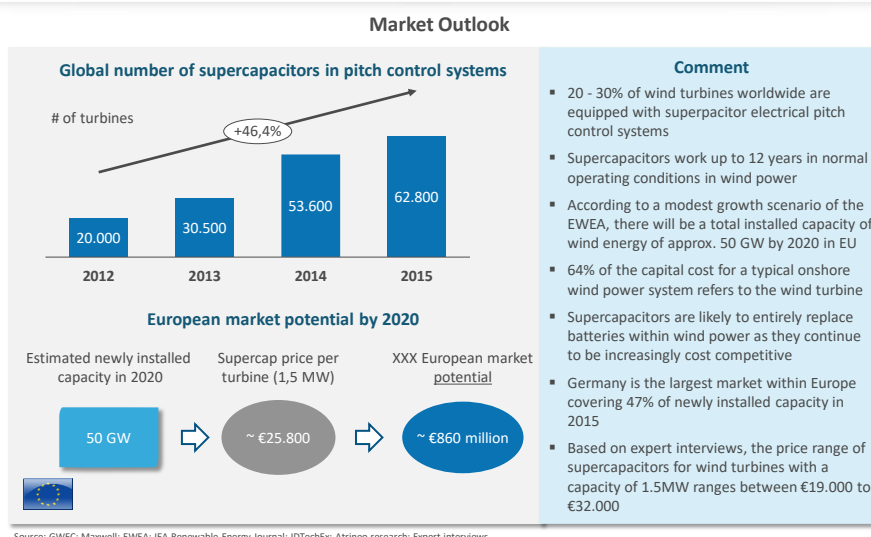
¹⁴ PresentationLoad | Best PowerPoint Templates

Strong European wind energy market with a globally increasing share of supercapacitors used for energy storage in pitch systems



Source: GWEC; Maxwell; EWEA; IEA Renewable Energy Journal; IDTechEx; Atrineo research; Expert interviews

Share of supercapacitors in pitch control systems expected to grow generating market potential for suppliers

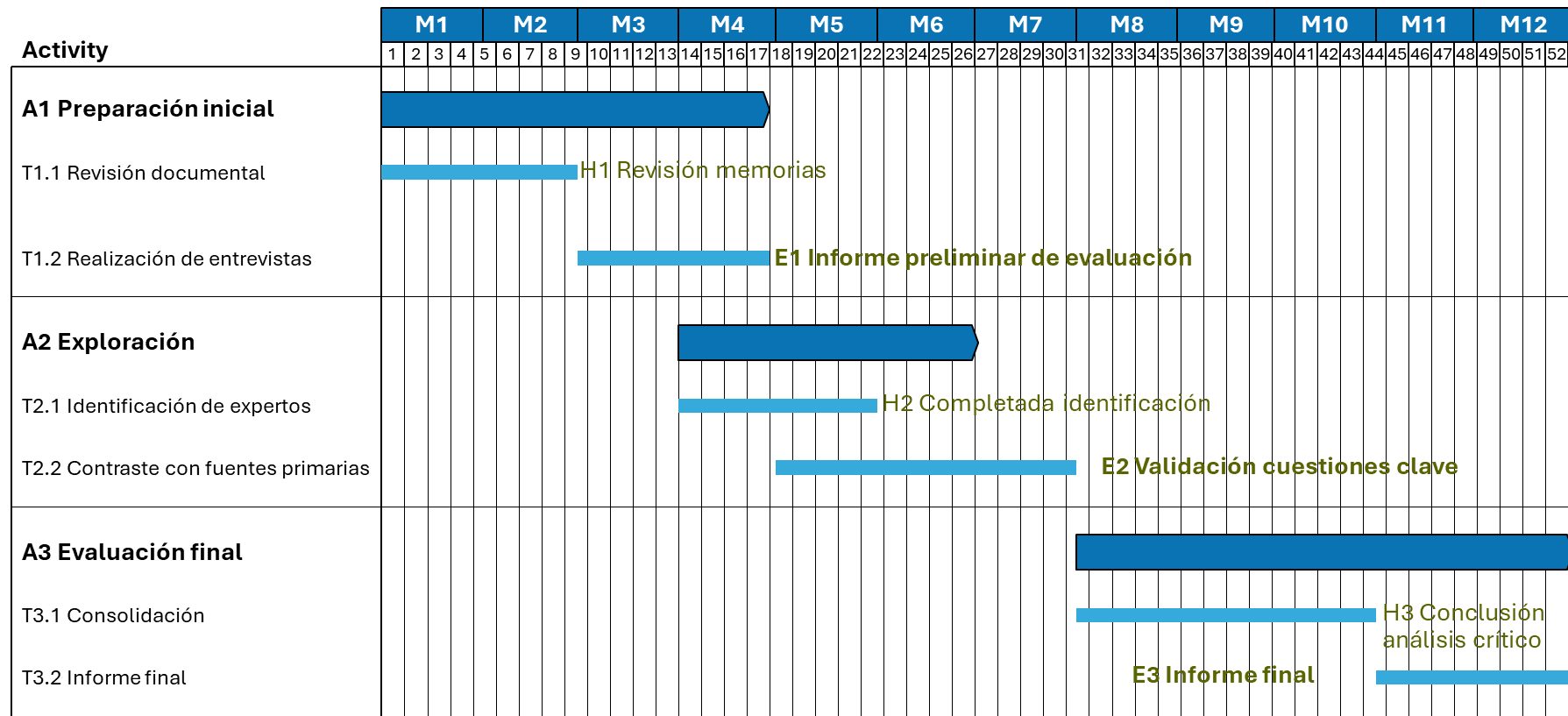


Source: GWEC; Maxwell; EWEA; IEA Renewable Energy Journal; IDTechEx; Atrineo research; Expert interviews

Figura 1 Ejemplo de presentación de resultados de informes elaborados por Atrineo

4.1 Plan de trabajo

A continuación, se muestra el cronograma del plan de trabajo con las actividades y tareas a ejecutar. Si bien se solicita en el PPT que la mayor parte del proceso de evaluación se concentre dentro de los **tres primeros meses del contrato**, se aporta un plan de trabajo para un período de ejecución de 12 meses. Si durante el kick-off del proyecto se requiere que este plan de trabajo sea ejecutado en 3 meses, Atrineo dispondrá de los medios necesarios para llevarlo a cabo en el plazo indicado. De este modo, se muestra cronológicamente la consecución de los hitos y la elaboración de los entregables asociados a las actividades y tareas:



5. Propuestas que aseguren la calidad y continuidad del servicio

Atrineo siempre se coordinará estrechamente con el equipo SPRI. Para garantizar una comunicación abierta, una coordinación estrecha y una gestión óptima del proyecto, se propone, por un lado, reuniones del equipo del proyecto online o in situ (según la situación), así como videoconferencias o conferencias telefónicas periódicas y el intercambio por correo electrónico para consultas rápidas. En este sentido, se considera adecuado disponer de ciertas herramientas de coordinación tal y como se describe a continuación:

Comité de Seguimiento: A través de este órgano de gestión se llevarán a cabo las tareas de supervisión y control de la ejecución del contrato, y se tomarán las decisiones que afecten al objetivo y alcance del mismo. Las principales funciones de este Comité serán:

- Establecer y supervisar el **cumplimiento de los objetivos y metas** del servicio, que se definirá en la reunión de lanzamiento.
- **Evaluar** regularmente el **desempeño** del servicio, utilizando indicadores de desempeño establecidos previamente.
- Identificar cualquier **problema o desviación** en el desempeño del servicio y tomar medidas para abordarlos de manera oportuna.
- Proponer **cambios estratégicos, económicos, de alcance y de gestión** que se consideren oportunos para la buena ejecución del proyecto y, en caso necesario, las modificaciones contractuales que se requieran

El Comité de Seguimiento se **reunirá mensualmente**, pudiéndose convocar reuniones extraordinarias siempre que la situación lo requiera. Los resultados del proyecto, especialmente los provisionales, siempre se debatirán con prontitud y, sobre esta base, se acordarán conjuntamente y se determinarán de forma vinculante los siguientes pasos. Por parte de Atrineo, en el Comité de Seguimiento participarán los integrantes del equipo propuesto. Será necesario que desde el equipo SPRI se indiquen también a los representantes que considere para formar parte de este Comité. Se tendrá en cuenta la perspectiva de género en la conformación de este Comité.

Metodologías ágiles: Para la adecuada coordinación de los trabajos, el equipo de Atrineo utilizará un sistema de gestión digital llamado Monday (www.monday.com) para coordinar todas las actividades y producir *reports* y documentación relevante, así como una de las metodologías ágiles más efectivas para la realización de este tipo de servicios, la metodología KANBAN. **KANBAN** es una metodología ágil o *Lean* que tiene su origen en los procesos de producción “*just in time*” ideados por TOYOTA. Antes de iniciar los servicios, se diseñará un tablero KANBAN que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- El flujo del trabajo: Se definirá la dinámica de trabajo para la ejecución de los entregables, es decir, la secuencia que seguirá la ejecución de las fases planificadas. A priori, se estiman cuatro fases diferenciadas para abordar los trabajos: planificación (ej. organización del plan de trabajo), ejecución (ej. desarrollo de las entrevistas), terminado (ej. Reunión inicial) y, una última fase que sea de lecciones aprendidas, para poder recoger las buenas prácticas y recomendaciones de mejora a tener en cuenta a la hora de implementar estos servicios en las prórrogas del contrato o para otros contratos similares en los que SPRI pueda aplicar los conceptos desarrollados en el presente proyecto.

- Desglosar los entregables en tareas: Se detallará con mayor especificidad las tareas que son necesarias para la elaboración de cada uno de los entregables y se designará un responsable del equipo de Atrineo que será la persona encargada de ejecutarla.

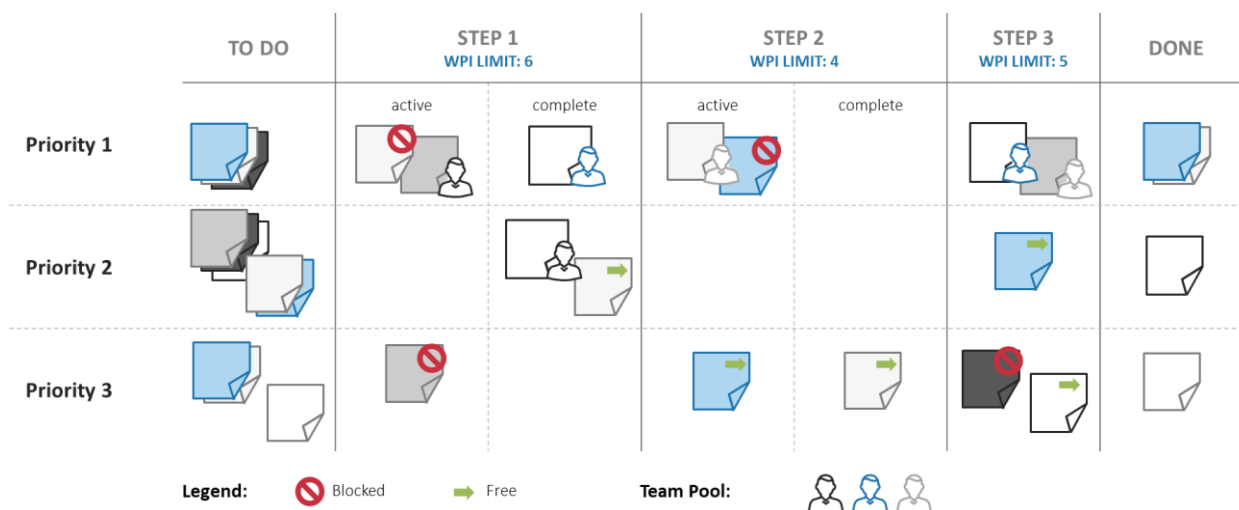


Figura 2 Ejemplo de tablero KANBAN

Tanto el tablero KANBAN como el cronograma serán herramientas que, además de utilizarse para la gestión del día a día del proyecto, se mostrarán en las reuniones de seguimiento para poder disponer de una visión clara del grado de ejecución de la consultoría y tomar decisiones estratégicas basadas en la evidencia. Esta metodología puede implementarse digitalmente en el sistema Monday, para acceso a toda la información y al tablero KANBAN desde cualquier sitio, incluido de forma móvil.

6. Gestión de la calidad

Atrineo se adhiere a los estándares de calidad más exigentes. Creemos que la satisfacción de nuestros clientes se basa en la entrega de resultados de trabajo precisos, aplicables, bien documentados y entregados en tiempo. La integridad y la objetividad de nuestros empleados son fundamentales para un trabajo responsable con nuestros clientes.

Adoptamos enfoques de trabajo que fusionan métodos científicos y artesanales, alineados con las demandas que solicitan nuestros clientes. Contamos con un detallado proceso de incorporación de nuevos empleados y un esquema para el desarrollo continuo de nuestro equipo, donde la asistencia a cursos de formación continua es un elemento clave. Tras la finalización de cada proyecto, Atrineo realiza análisis de seguimiento con el cliente. Esta práctica, que se prevé realizar también en el presente proyecto, nos permite revisar críticamente nuestros servicios, mejorar nuestros métodos y enfoques de gestión de proyectos de forma continua.

Como consultora, una de las principales competencias de Atrineo es evaluar nuevos mercados y tecnologías emergentes para startups, pequeñas y medianas empresas, y redes de innovación. Cumplimos con la norma

ISO 20252:2012 en todas nuestras investigaciones de mercado. Esto implica que seguimos todas las recomendaciones de las normas internacionales en términos de recopilación, gestión y procesamiento de datos, creación de informes de investigación, gestión del proceso de investigación y supervisión de los elementos ejecutivos de la investigación.

Además de adherirnos a esta norma, Atrineo tiene un manual de calidad interno a disposición de todo el personal, el cual detalla los procedimientos y actividades relacionados con la calidad en la empresa. También nos ajustamos al Código Internacional ICC/ESOMAR para estudios de mercado, investigación de opinión y social, y análisis de datos. Esta norma es asegurada e implementada por el director de Atrineo, quien es miembro de ESOMAR y valora su importancia para la comunidad de datos e investigación.

7. Confidencialidad

Durante la ejecución de este proyecto, Atrineo tratará los secretos de SPRI y de los centros BRTA, secretos comerciales, otros datos, números e información, como confidenciales ante terceros, a menos que se proporcione el consentimiento explícito por parte de SPRI. Esta obligación se extiende a todos los proyectos/subproyectos manejados dentro del Contrato y seguirá aplicándose incluso después de la terminación del contrato. En caso de que para casos particulares existan demandas adicionales de confidencialidad, Atrineo firmará un complemento de acuerdo de no divulgación (NDA, por sus siglas en inglés) para eliminar explícitamente las posibles preocupaciones de confidencialidad.