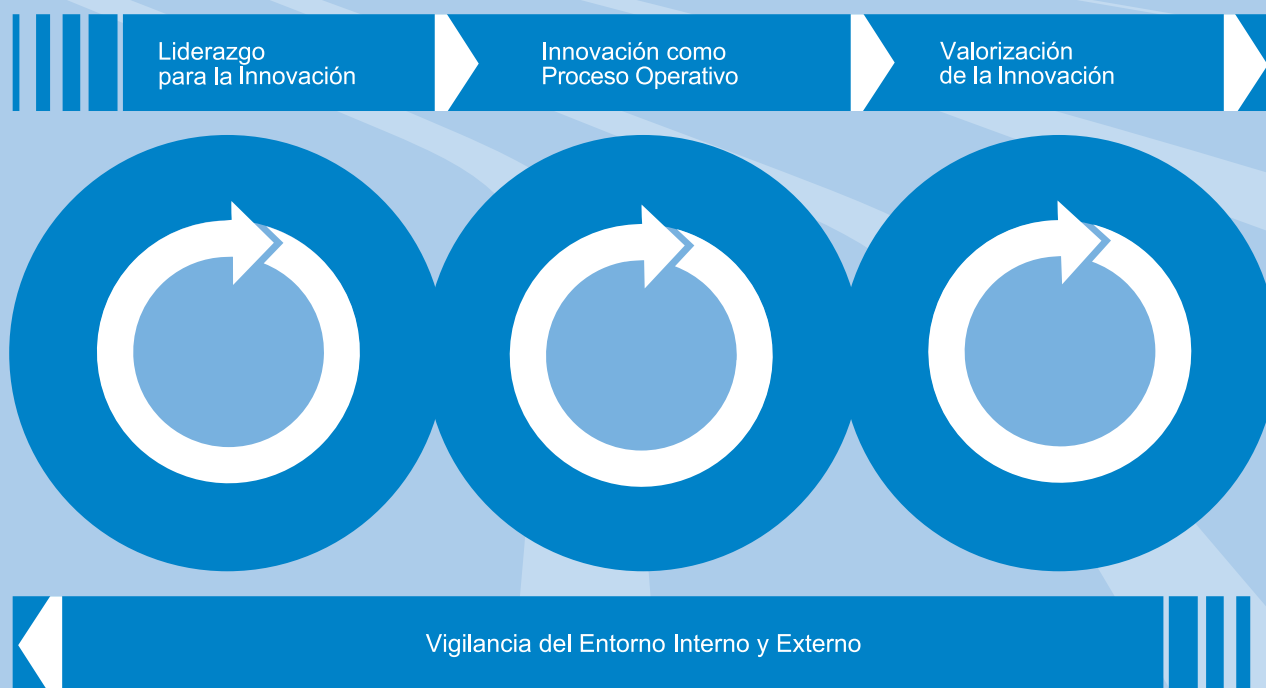


## Marco de referencia de innovación



El **Club Excelencia en Gestión** fue fundado en 1991 bajo el nombre Club Gestión de Calidad. En sus orígenes, el objetivo primordial fue el impulso de la Excelencia, siempre tomando como referencia el Modelo EFQM. El fenómeno globalización de la economía le ha llevado replantearse su misión, la cual pasa a ser: "Acelerar la transformación de nuestras organizaciones para que compitan y se desarrollen en una economía global, identificando nuevas vías, intercambiando prácticas e introduciendo modelos de gestión, que fortalezcan la innovación, la excelencia y el liderazgo emprendedor".

**Cotec** es una fundación de origen empresarial que tiene como misión contribuir al desarrollo del país mediante el fomento de la innovación tecnológica en la empresa y en la sociedad españolas.

---

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado –electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.– sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso limitados.

**Edita:**

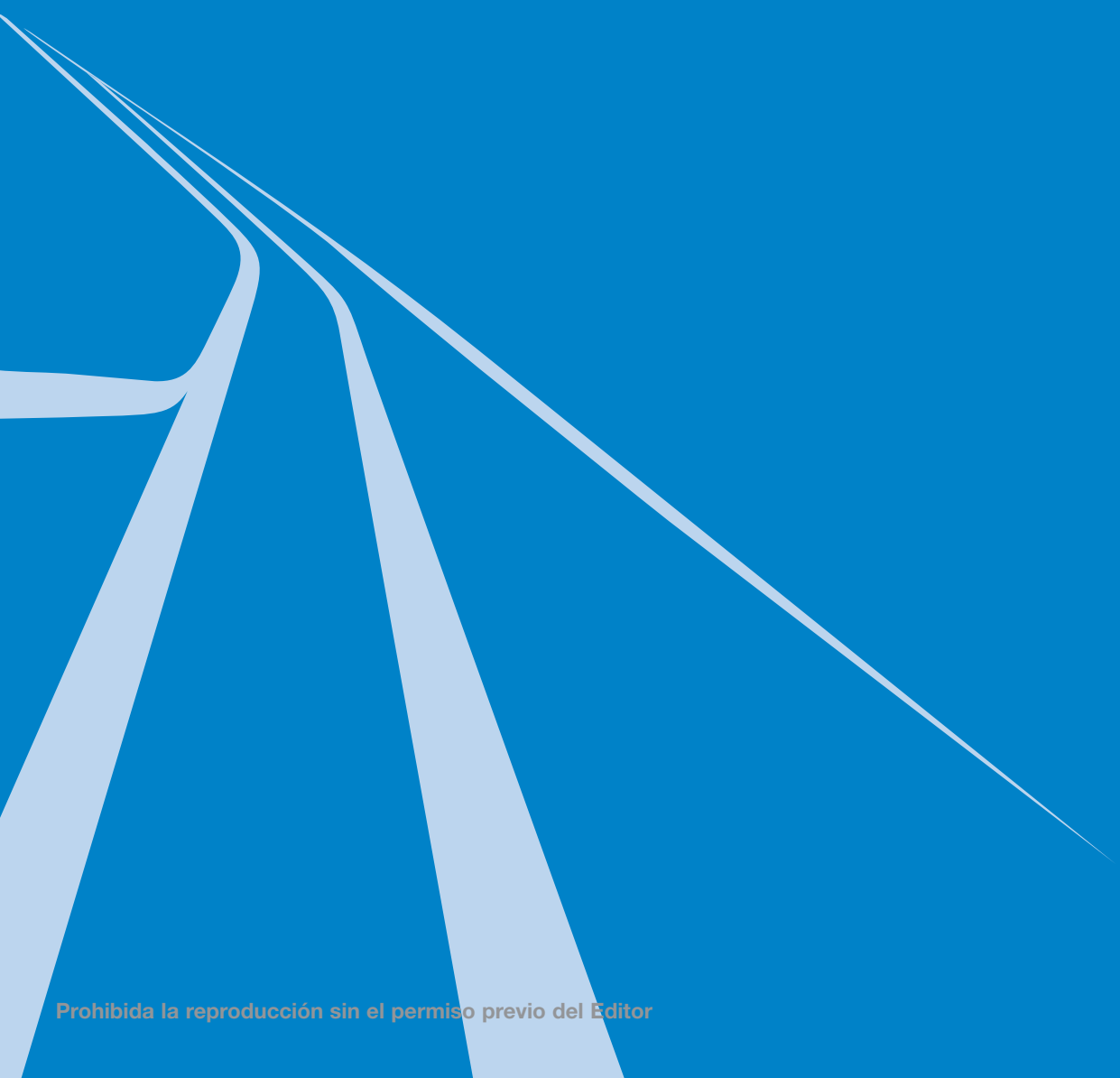
CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN  
Avda. de Burgos, 19, 1º  
28036 Madrid

Febrero de 2006

Depósito Legal: M-9466-2006

# Índice

<b>1</b>	Origen del Marco de Referencia .....	5
	Agradecimientos .....	6
<b>2</b>	Introducción .....	9
<b>3</b>	Marco de Referencia de Innovación .....	15
<b>4</b>	Contenido y estructura del Marco .....	17
	Criterios y subcriterios .....	17
	Seguimiento y Mejora continua .....	17
<b>5</b>	Criterios del Marco .....	19
	1. Liderazgo para la Innovación .....	19
	Definición .....	19
	1.a Estrategia .....	19
	1.b Planificación y Recursos Financieros .....	20
	1.c Comunicación Interna y Externa .....	22
	1.d Cultura .....	23
	2. La Innovación como proceso operativo .....	27
	Definición .....	27
	2.a Emprendedores .....	27
	2.b Medios y Herramientas .....	28
	2.c Proceso de Innovación .....	30
	3. Valorización de la Innovación .....	33
	Definición .....	33
	3.a Mejora en los productos y servicios comercializados .....	33
	3.b Eficiencia interna .....	34
	3.c Capitalización .....	35
	4. Vigilancia del entorno interno y externo .....	37
	Definición .....	37
	4.a Vigilancia del entorno interno .....	37
	4.b Vigilancia del entorno externo .....	38
<b>6</b>	Glosario .....	41



# 1

## Origen del Marco de Referencia

La iniciativa de crear un Marco de Referencia de Innovación surge de los intercambios de experiencias y debates que desde finales de 2003 se han celebrado en el seno del “Foro de Transformación hacia los Servicios”, auspiciado por el Club Excelencia en Gestión. Dicho Foro detectó la necesidad de identificar y desarrollar en las organizaciones, procesos y herramientas para gestionar de manera sistemática no sólo la innovación tecnológica, sino también la innovación de procesos, productos, canales, etc.

En los debates celebrados en el Foro, se llegó a la conclusión de que, hoy en día, lo único estable con que se enfrentan las Organizaciones es el cambio, que se ve reflejado en un amplio abanico de novedades: nuevos competidores, nuevos mercados, nuevos canales, nuevas necesidades, etc. Paradójicamente, las organizaciones tienen que asumir todas estas novedades al tiempo que continúan satisfaciendo las necesidades de siempre: crecimiento sostenible y rentable, incremento del valor al accionista, satisfacción del cliente, mejora de la fidelización y de la eficiencia, etc.

Para hacer frente a este entorno global, competitivo y cambiante, las organizaciones pueden hacer uso de diferentes instrumentos para generar valor (la marca, recursos estratégicos, estructura de la organización, etc.), si bien es la Innovación la única que les permite crear una ventaja competitiva para garantizar el crecimiento sostenible.

Estos debates hicieron que los miembros del Foro de Transformación hacia los Servicios detectaran la necesidad de desarrollar un Marco de Referencia para la Innovación y crearan a tal fin un Equipo de Trabajo con unos objetivos concretos.

El Marco de Referencia ha sido desarrollado conjuntamente por el Club Excelencia en Gestión y Cotec, junto con el Equipo de Trabajo formado por expertos en Innovación, que participaban en representación de las siguientes organizaciones y socios líder del Club Excelencia en Gestión:

- ➔ 3M España
- ➔ AENA
- ➔ Caja Duero
- ➔ Crédito y Caución, S.A.
- ➔ El Corte Inglés, S.A.
- ➔ Ericsson España, S.A.
- ➔ Grupo Eulen, S.A.
- ➔ Hospital G.U. Gregorio Marañón
- ➔ Iberdrola
- ➔ IBM
- ➔ Redur
- ➔ Red Eléctrica de España, S.A.
- ➔ Renault España, S.A.
- ➔ Repsol YPF, S.A.
- ➔ Siemens, S.A.
- ➔ Telefónica de España, S.A.U.
- ➔ Unión Fenosa, S.A.

Para desarrollar el presente Marco de Referencia, el Equipo de Trabajo llevó a cabo un análisis de los diferentes modelos de Innovación ya existentes en España y en otros países y, posteriormente, diseñó un cuestionario para analizar la Innovación mediante la realización de entrevistas a diferentes organizaciones establecidas en España, lo que permitió al equipo conocer el estado actual de la Innovación en el panorama económico español.

Finalmente, el Equipo de Trabajo recopiló toda la información obtenida en los análisis y entrevistas realizados, y consensuó el Marco de Referencia de Innovación que se desarrolla en el presente documento.

## Agradecimientos

El desarrollo del Marco de Referencia de Innovación ha sido posible gracias a la colaboración de expertos a los que deseamos manifestar nuestro agradecimiento por el tiempo y esfuerzo que han dedicado a este proyecto.

Nuestro agradecimiento en primer lugar a las siguientes personas, representantes de IBM y Cotec, y que han coordinado junto con el CEG los trabajos realizados:

- ➔ Joaquín Yagüez
- ➔ Mónica Adánez
- ➔ Belén Gancedo
- ➔ Salvador Requena
- ➔ M<sup>a</sup> Josefa Montejo
- ➔ Adelaida Sacristán

También deseamos agradecer la labor de las siguientes personas que, en representación de las organizaciones y de los socios líder del CEG, han formado parte del Equipo de Trabajo y contribuido al desarrollo del Marco de Referencia:

### Lista de participantes (por orden alfabético de organizaciones)

Eduardo Rodríguez	3M España
Sandra Carballo	AENA
Ángel María Vicente	Caja Duero
Susana Fábregas	Club Excelencia en Gestión
Ignacio Ruiz	Club Excelencia en Gestión
Diego Urreta	Club Excelencia en Gestión
Carlos Muniesa	Crédito y Caución, S.A.
Víctor Manuel Liñero	El Corte Inglés, S.A.
Rafael Olivares	Ericsson España, S.A.
José Ramón Vallés	Grupo Eulen, S.A.
Rosa Bermejo	Hospital G.U. Gregorio Marañón
José Antonio Tagle	Iberdrola
José Luis Villa	Redur
José Luis Mata	Red Eléctrica de España, S.A.
Jesús María Sánchez	Renault España, S.A.
Carmen Valdés-Hevia	Repsol YPF, S.A.
Juan Carlos Rincón	Siemens, S.A.
Enrique J. Enfedaque	Telefónica de España, S.A.U.
José Ramón Fernández	Telefónica de España, S.A.U.
Juan Hurtado	Unión Fenosa, S.A.

Asimismo, deseamos agradecer la colaboración, a la hora de conceder una entrevista al Equipo de Trabajo, a las organizaciones mencionadas anteriormente y a las siguientes organizaciones que, sin formar parte del Equipo, accedieron a ser entrevistadas:

- Campofrío
- Grupo Antolín
- Grupo McCann
- ING Direct
- Prosegur





## 2

# Introducción

El objetivo del presente documento es presentar un Marco de Innovación para las empresas y organizaciones que permita medir el estado de su capacidad innovadora y compararlo con el de otras en el mercado, para identificar las desviaciones existentes y poner en marcha un plan encaminado a incrementar dicha capacidad.

Este documento pretende cambiar la percepción que tienen muchas organizaciones de que la gestión de la innovación es un arte. Por el contrario, hay base científica suficiente para gestionar la innovación como un proceso más del negocio.

Como introducción al Marco de Referencia comenzaremos esbozando un breve análisis de la importancia de la innovación como capacidad distintiva de una organización que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

A continuación, presentaremos el Marco desarrollado por el Club Excelencia en Gestión, Cotec y otras organizaciones de referencia en nuestro tejido empresarial: 3M España, AENA, Caja Duero, Crédito y Caución, El Corte Inglés, Ericsson, Grupo Eulen, Hospital Gregorio Marañón, Iberdrola, IBM, Redur, Red Eléctrica de España, Renault, Repsol YPF, Siemens, Telefónica de España y Unión Fenosa.

### ENTORNO MACROECONÓMICO

El entorno empresarial está cambiando en aspectos muy importantes y, en cierto modo, de forma independiente de los ciclos económicos. Así, la volatilidad de los mercados y la presión sobre ellos se han incrementado, y las organizaciones están inmersas en una espiral de cambios continuos; hay una competencia más global y el fenómeno de la deslocalización cobra cada vez más fuerza; las amenazas (por ejemplo en el ámbito de la seguridad) se vuelven menos predecibles y se incrementan día a día; finalmente, la mayor estandarización de los productos y servicios hace más difícil la diferenciación.

En resumen, a medida que el mundo está más interconectado, la competencia se intensifica y se hace necesario planificar más rápido y a más corto plazo, mientras que la presión por disminuir los costes no cesa. Esta situación es independiente de los ciclos económicos.

### EN BUSCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES

En este entorno, las estrategias de las organizaciones se ven obligadas a buscar en los nuevos modelos de gestión nuevas vías de crecimiento sostenible.

En el mundo occidental, inmerso en un creciente proceso de globalización, resulta muy difícil que las estrategias basadas en coste sean sostenibles; es necesario, por tanto, buscar una estrategia basada en la diferenciación. Para ello, debemos volver a analizar las “capacidades distintivas” que, aplicadas a los mercados, puedan dar lugar a ventajas competitivas sostenibles.

Según el trabajo de John Kay, prestigioso profesor de la London Business School, sólo hay cuatro “capacidades distintivas” que pueden constituir la base de ventajas competitivas sostenibles:

- La arquitectura de la organización, que representa el conjunto de relaciones y contratos implícitos en su ecosistema
- Los activos estratégicos de la organización (cada día es más difícil que puedan constituir una ventaja competitiva sostenible)
- La reputación o el valor de la marca
- La innovación, que se está configurando como elemento clave

Quizás la innovación, por sí sola, no sea suficiente para que la organización consiga diferenciarse, pero lo que sí es seguro es que sin ella no hay futuro. Este fenómeno está provocando en la actualidad que muchos países, empresas y organizaciones dirijan su mirada hacia ella.

### LOS NUEVOS RETOS DE LOS PRIMEROS EJECUTIVOS



Figura 1.- Convergencia entre Negocio y Tecnología

Es indudable que la transformación empresarial, en la que un número significativo de empresas grandes y pequeñas de todo el mundo se han embarcado ya, tiene su centro de gravedad en una nueva lectura del concepto y valor de la innovación.

Ya no se trata de entender la innovación como esa visión puramente técnica que manteníamos casi intacta desde la revolución industrial y que condenaba a encapsular la impronta innovadora de las empresas, prácticamente de manera exclusiva, en sus departamentos de investigación y desarrollo. Ahora la innovación surge de la intersección entre la tecnología y las necesidades reales de las organizaciones. La convergencia de estas dos fuerzas, negocio y tecnología, da lugar a una fuente de innovación (Figura 1).

Por eso, innovar ya no es sólo desarrollar o aplicar tecnología con la que hacer las cosas mejor, más barato y más deprisa. Ahora, el reto es innovar para crear valor haciendo las cosas de forma diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas.

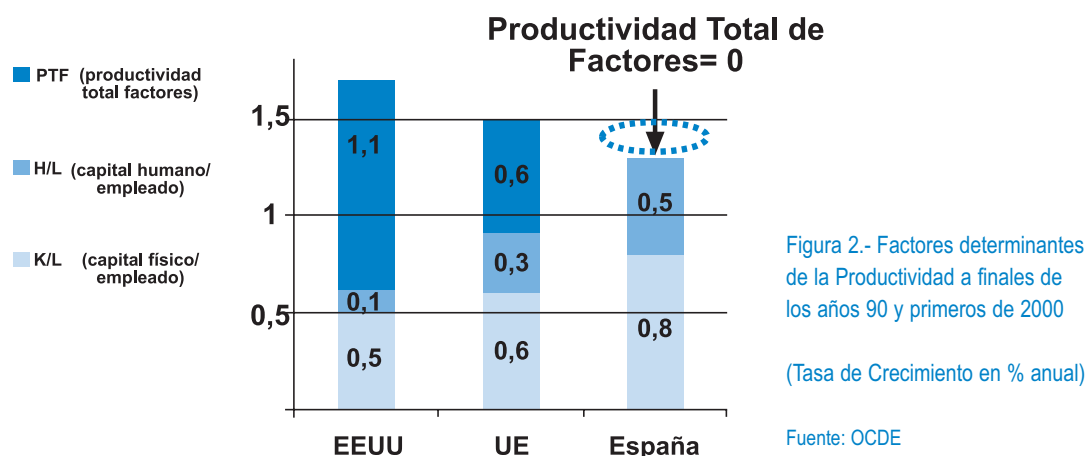
Desde esa nueva lectura, la innovación se convierte en un valor ubicuo dentro de una organización, capaz de aparecer en cualquier ámbito, y cuyo destino no es la tecnología por la tecnología, sino la utilización de la tecnología como un medio para crear valor útil para la organización, sus clientes y la sociedad.

A lo largo de los próximos años vamos a ver, por tanto, una aplicación intensiva y transformadora de la innovación en los procesos operativos, en la mejora de la eficiencia operativa de las organizaciones, en el modo en que se relacionan con su ecosistema de socios y proveedores, en los productos y servicios que ofrecen y en cómo los ofrecen a sus clientes.

Desde esa perspectiva, el sector de los servicios y el ámbito de los procesos operativos van a ser el nuevo gran territorio de expansión de la innovación, como en su momento lo fueron los procesos de fabricación o los medios de transporte.

## ESPAÑA: EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

A lo largo de la década de los 90, los factores más “clásicos” de generación de productividad (como la productividad del capital o la productividad del trabajo) se comportaron razonablemente bien en nuestro país. De hecho, estos factores de productividad crecieron en España más que en la Unión Europea o que en Estados Unidos.



A pesar de ello, y paradójicamente, nuestra productividad final continuó siendo menor, debido a que lo que los economistas llaman “la productividad total de los factores” (y que mide la aportación adicional a la productividad de elementos como el desarrollo tecnológico, la innovación, las mejoras de eficiencia en los procesos económicos, el espíritu emprendedor...) no creció ni una sola décima durante esos diez años (Figura 2).

El retraso en el desarrollo de la sociedad de la información y la escasa atención prestada a la innovación pueden ser dos de los factores clave que frenan el progreso de la productividad de nuestro país.

## LA ECUACIÓN DE LA INNOVACIÓN

**INNOVACIÓN= Entorno x (Creatividad x Riesgo Asumido)**

Bajo control de la Organización

La innovación se fundamenta en dos elementos: Creatividad, que supone la habilidad para encontrar o desarrollar nuevas ideas, y Riesgo Asumido, que es la capacidad de llevar a la práctica nuevas ideas, incluso frente a la adversidad.

La combinación de estos dos factores determina nuestra capacidad de innovación. Lo que buscamos, como organización, es tener la capacidad para ser innovadora, más que crear una organización sólo creativa.

Nuestro interés está en trabajar la capacidad innovadora de la organización.

La capacidad innovadora de una organización se ve asimismo afectada por el Entorno en el que tiene que operar, lo que llamaríamos su ecosistema socioeconómico. De ahí la importancia de desarrollar también este entorno, siendo esta responsabilidad, en primera instancia,

más de la Administración que de las empresas. Por eso, las diferentes iniciativas en la mayoría de gobiernos del mundo, buscan generar entornos fértiles para la innovación con el fin de atraer las inversiones empresariales. Aquí es donde compiten unos países con otros.

### ECOSISTEMA SOCIOECONÓMICO PARA LA INNOVACIÓN

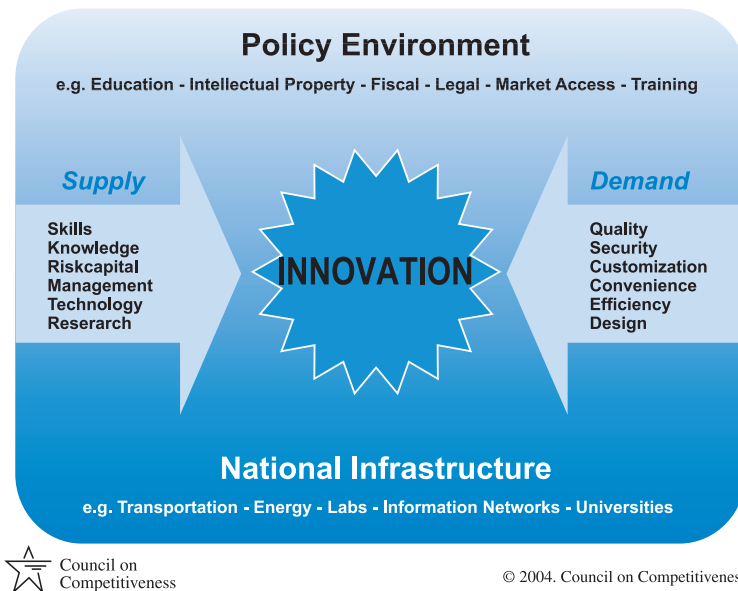


Figura 3.- Marco de Innovación en EEUU (National Innovation Initiative)

La figura 3 refleja el Marco de Innovación diseñado por la “National Innovation Initiative” de los EEUU, en el cual se determina que, desde un punto de vista socioeconómico, la innovación está determinada por tres elementos clave:

- El primero y más importante, el equilibrio oferta-demanda entre las fuentes de conocimiento y la demanda del mercado
- En segundo lugar, el entorno político-administrativo: Sistema educativo, Propiedad intelectual, Política fiscal, Legislación, etc
- Y en tercer lugar, las infraestructuras nacionales que sustentan la innovación

En este marco es donde tiene que desarrollarse la capacidad innovadora de la organización.

### GESTIONAR LA INNOVACIÓN COMO UN PROCESO OPERATIVO MÁS

Las organizaciones dependen de la innovación para su supervivencia a largo plazo, aunque el proceso de innovación esté impregnado de incertidumbre, riesgos, sorpresas y errores.

En las empresas radicadas en los EEUU, más del 90% de todas las iniciativas de innovación se abandonan o fracasan. Por referirnos solamente a las empresas listadas en Fortune 1000, esto supone un coste anual aproximado de 80.000 millones de dólares. Afortunadamente, la innovación no tiene por qué ser producto de la casualidad, como tampoco es un hecho aleatorio que dependa fundamentalmente de la suerte.

Hay una manera mejor de abordar la innovación, pero requiere que los directivos se la planteen desde una perspectiva nueva y comprendan que la innovación no es un suceso aleatorio, sino un proceso operativo crítico; un proceso con pasos específicos que, controlados y gestionados convenientemente, puede arrojar resultados predecibles.

El gran reto que se les plantea a las organizaciones es dejar de pensar que la gestión de la innovación es un arte y convencerse de que hay base científica suficiente para gestionar la Innovación como un proceso más del negocio.

## OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN INTRAEMPRESARIAL EN ESPAÑA

A pesar de que la creatividad e innovación están en el ADN de las organizaciones (en sus personas), en la práctica, en España no se desarrollan adecuadamente –salvo excepciones– y no existe una sistemática para gestionar la capacidad innovadora.

Así lo apuntan los informes existentes sobre nuestro índice de competitividad que año tras año se publican en el mundo y, también, el diagnóstico realizado por el Club Excelencia en Gestión a lo largo de los últimos años mediante cientos de evaluaciones de empresas y organizaciones.

Estos son algunos de los principales obstáculos encontrados:

- ➔ Las organizaciones no cuentan con métodos de gestión sistemática de oportunidades y/o ideas
- ➔ La cultura empresarial dominante no es nada tolerante con el error y tampoco incentiva suficientemente la asunción de riesgos controlados
- ➔ No hay en las organizaciones una titularidad del proceso corporativo que debiera desarrollar la capacidad innovadora y fomentar la innovación: focalizar la innovación, asignar recursos, desplegar objetivos y responsabilidades, etc.
- ➔ Todavía demasiados directivos viven de su capacidad para administrar “su parcela”, más que de su liderazgo
- ➔ La innovación raramente se percibe como una competencia que afecta a todas las personas de la organización
- ➔ La disciplina de gestión de proyectos de innovación, si existe, se aplica exclusivamente a grandes proyectos de transformación o de elevado riesgo
- ➔ No se conoce suficientemente el verdadero potencial que encierra el utilizar al cien por cien la tecnología y se dedica poca energía a desarrollar dicho conocimiento

## DESARROLLO DEL MARCO DE INNOVACIÓN

Como resultado de todo esto, el Club Excelencia en Gestión, en colaboración con algunas de las organizaciones más relevantes del país, citadas al comienzo del documento, ha desarrollado un Marco de Referencia de Innovación.

Este Marco ayuda a entender el estado de la capacidad innovadora de la organización y permite comparar unas organizaciones con otras (benchmarking) e identificar las desviaciones existentes con el fin de mejorar la capacidad innovadora de la organización.

Se trata de un análisis detallado que facilita el diagnóstico real de cómo se está produciendo la innovación en la organización, permitiendo la realización de estudios pormenorizados de cada uno de los elementos que impactan en la creatividad y la asunción de riesgos dentro de la misma.

## ASPECTOS CRÍTICOS EN UN MARCO DE REFERENCIA

Tras más de doce años promoviendo y ayudando a aplicar el Modelo EFQM de Excelencia (y no olvidemos que dicho Modelo juega el papel de Marco de Referencia a la hora de aplicar

la excelencia a la gestión) a miles de organizaciones de todo tipo, tanto grandes como pequeñas, públicas y privadas, con y sin ánimo de lucro, en España y en el resto de Europa, hemos alcanzado algunas conclusiones que pueden aplicarse a la elaboración de cualquier marco de referencia para la gestión. Entre otras, podemos citar las siguientes:

Un Marco de Referencia debe cumplir ciertos requisitos:

- Apoyarse en una lógica causa-efecto y ayudar así a entender qué causas provocan los efectos que se persiguen
- No ser prescriptivo, es decir, no debe señalar qué hacer, sino dónde ir a buscar referencias u oportunidades de mejora
- Ser global, considerando todas las posibles dimensiones y palancas de actuación
- Evidenciar una sistematización que permita su correcta aplicación
- Ser útil y aplicable a todo tipo de organización

Un Marco de Referencia debe poder ser utilizado de múltiples maneras:

- A nivel ejecutivo, como mapa para guiar los debates y reflexiones estratégicas acerca de la innovación
- Como referencia para el desarrollo del propio sistema de gestión de la innovación
- Como herramienta para evaluar la capacidad innovadora de la propia organización y de sus partners críticos, señalando fortalezas y debilidades
- Como lenguaje común para establecer medidas de comparación y benchmarking con otras organizaciones

# 3

## Marco de Referencia de Innovación

El objetivo principal del Marco de Innovación, que se describe en el presente documento, es permitir a las organizaciones medir el estado de su capacidad innovadora, compararla con la de otras organizaciones y diseñar planes encaminados a incrementarla.

El Marco pretende cambiar la percepción de las organizaciones respecto a la Innovación, demostrando que es posible medirla si se entienden las variables que la determinan, y que, por consiguiente, se puede actuar sobre ella.

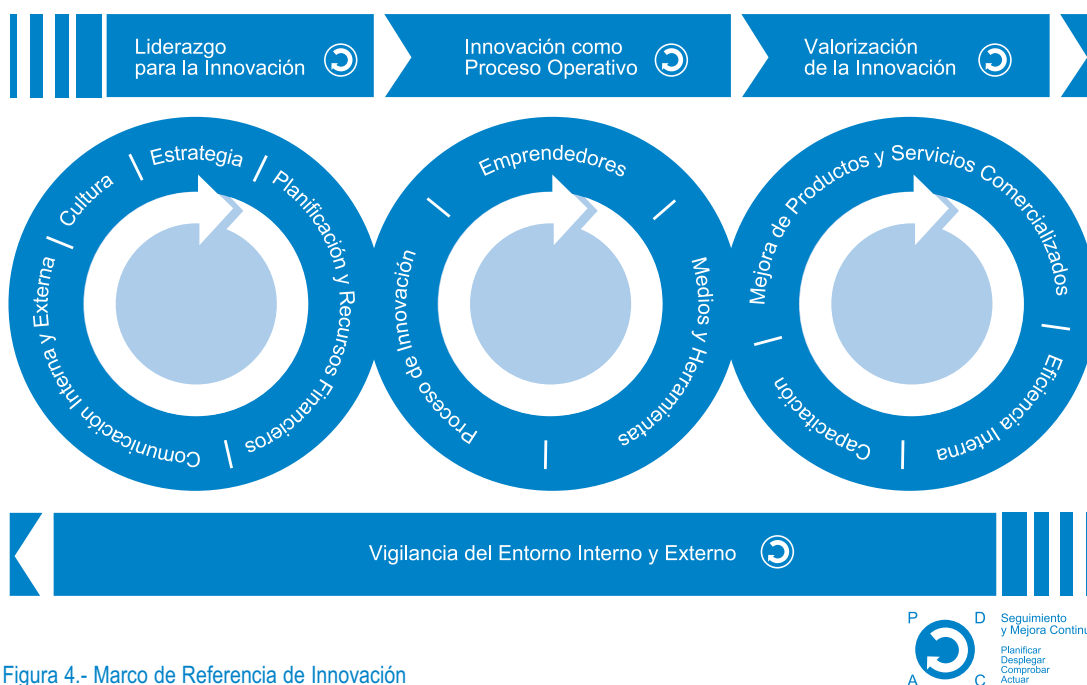


Figura 4.- Marco de Referencia de Innovación

El Marco de Referencia que se describe a continuación está compuesto por cuatro criterios básicos para la organización:

- Liderazgo para la Innovación
- Innovación como proceso operativo
- Valorización de la Innovación
- Vigilancia del Entorno Interno y Externo

Los tres primeros criterios son secuenciales y responden cronológicamente a la planificación, ejecución y finalmente a los resultados tangibles de la innovación.

Transversalmente, como muestra la Figura 4, el Marco recoge la Vigilancia del Entorno interno y externo como un área importante en la Innovación, entendiendo la vigilancia como la exploración continua del entorno –interno y externo– para identificar todas las oportunidades que puede ofrecer.

En cada uno de los criterios se presentan los aspectos que toda organización innovadora debe cuidar; se definen las características propias que debe tener una organización innovadora en todas sus facetas, se indican cuáles son los aspectos facilitadores, las barreras u obstáculos que puede encontrar la organización al abordar la Innovación y, por último, los aspectos que se tienen que medir y con qué finalidad.

El Marco se fundamenta en la idea de que si los líderes de la organización apoyan y fomentan la Innovación, y cuentan con las personas y medios adecuados para llevar a cabo el proceso de Innovación, a la organización le será más fácil materializar las buenas ideas en una mejora de productos y servicios, una mejora de la eficiencia interna y una mejora de la capitalización.

Las tres ideas que subyacen en el Marco de Referencia de Innovación son:

- La Innovación es un cambio permanente, y por lo tanto cíclico
- La Innovación permite la sostenibilidad del crecimiento
- La Innovación requiere de un claro liderazgo



# 4

## Contenido y estructura del Marco

### ■ Criterios y subcriterios

Como muestra la Figura 4, el Marco de referencia lo integran cuatro Criterios y doce Subcriterios, que permiten a la organización analizar si la gestión de la Innovación se realiza correctamente.

Cada Criterio incluye una definición global del mismo y un conjunto de Subcriterios que nos indican los aspectos más importantes para evaluar la Innovación en una organización.

El contenido de cada uno de los Subcriterios se ha estructurado en: Características, Aspectos facilitadores, Barreras, e Indicadores y finalidad de la medición.

Las características nos indican las claves, reglas o hechos básicos del área analizada.

Teniendo en cuenta estas características, los aspectos facilitadores indican lo que hay que cuidar y alinear para alcanzar los objetivos, mientras que las barreras señalan aquellos aspectos inhibidores de la innovación.

Finalmente, los indicadores y finalidad de la medición señalan qué hay que cuantificar, y por qué, para conocer la situación del Sistema de Gestión de la Innovación.

### ■ Seguimiento y Mejora continua

El Seguimiento y la Mejora Continua están reflejados en el Marco de Innovación mediante el ciclo PDCA, que debe tenerse en cuenta en cada uno de los Criterios y Subcriterios:

El ciclo PDCA consta de 4 fases:



Estas cuatro fases permiten analizar los procesos, proyectos, actividades, etc. que se desee llevar a cabo, mediante una sistemática sencilla y eficaz.

La fase Planificar incluye la elaboración de todos los planes para realizar cualquier acción, para ejecutar cualquier proceso o proyecto, para solucionar un problema o para analizar una oportunidad. Se trata de que la organización determine los resultados que quiere lograr y planifique y desarrolle cómo va a conseguirlos.

Para llevar a cabo esta fase es necesario recopilar todos los datos disponibles, comprender las necesidades de los grupos de interés implicados, estudiar detenidamente los procesos afectados e implicar a las personas necesarias.

La fase Desplegar implica implantar, de forma sistemática, el plan de acción establecido en la fase previa, recogiendo todos los datos que luego nos permitan determinar si el diseño del plan fue correcto.

A continuación se aborda la fase Comprobar, en la cual se estudian los datos recogidos en la fase anterior para analizar si los resultados obtenidos son los que se definieron en la fase Planificar. Esta fase constituye el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos. Si al comparar los resultados obtenidos con los planificados se encuentran diferencias, la organización tendrá que averiguar las causas de esas desviaciones para aprender de los errores que se hayan cometido. Igualmente, habrá que comprobar si el diseño y la planificación fueron correctos.

La última fase, Actuar, implica la estandarización de las acciones implantadas si éstas han supuesto una mejora para la organización. Si la organización detecta que la planificación y el diseño no fueron los adecuados, tendrá que iniciarse de nuevo el ciclo PDCA.

# 5

## Criterios del Marco

### 1 Liderazgo para la Innovación



#### Definición

La Alta Dirección debe impulsar la Innovación con el objetivo de integrarla dentro de su modelo de organización, estableciendo unos objetivos concretos, unas políticas e incentivos integrados y una gestión definida y apoyada por un sistema de comunicación eficaz. En definitiva, los líderes deben conseguir que la Innovación sea parte natural de la organización.

Los Subcriterios que integran este Criterio son:

#### 1.a Estrategia

#### 1.b Planificación y Recursos Financieros

#### 1.c Comunicación Interna y Externa

#### 1.d Cultura



### 1.a Estrategia

La estrategia debe estar definida, ser explícita y estar basada en políticas y procesos clave. La estrategia es el conjunto de parámetros o directrices fijados por la Alta Dirección para que la organización sea innovadora. Se deben incorporar a la estrategia las políticas necesarias para alcanzar las metas fijadas.

Pautas para conseguir que la Innovación se integre en la Estrategia global de la organización:

- La estrategia de Innovación debe extenderse a toda la organización, no sólo a los productos o servicios, sino también a los procesos de gestión, de negocio o de comercialización
- Para elaborar la estrategia se han de tener muy en cuenta las necesidades de todos los grupos de interés, con el fin de orientar los objetivos a satisfacer sus expectativas y necesidades
- Una vez definida la estrategia de innovación, orientada hacia los objetivos de la organización y a la generación de ideas, ésta ha de apoyarse en un conjunto de procesos que contribuirán a su desarrollo y que formarán parte de ella una vez se haya puesto en marcha. Estos procesos son: el establecimiento de acuerdos de colaboración con otros organismos en materia de innovación, el control y gestión de los proyectos, el seguimiento de las ideas generadas, la mejora y desarrollo de los procesos clave de la organización, la vigilancia tecnológica continuada y, por último, la elaboración de las políticas necesarias que orienten la estrategia hacia los objetivos

#### **Aspectos que facilitan el logro de los objetivos de innovación:**

- Interiorizar la necesidad de generar una posición cada vez más flexible y orientada al cambio, basada en la sistematización de la Innovación
- Disponer de herramientas eficientes que faciliten la comunicación interna, como los sistemas de generación y captación de ideas, orientados al logro de los objetivos de la organización
- Una cultura de orientación al cliente

#### **Aspectos que suponen una barrera al logro de los objetivos de innovación:**

- Falta de apoyo por parte de la Dirección
- Carencia de sistematización
- No fomentarse, continua y sistemáticamente, la generación y aplicación de las nuevas ideas
- Resistencia a un cambio cultural que contribuya a la creación del clima adecuado para que surjan las nuevas ideas y la innovación
- Falta de comunicación con el cliente y de orientación hacia la demanda del mercado

#### **Indicadores y finalidad de la medición:**

- Cumplimiento de objetivos
- Personal dedicado a la I+D+i
- Personal dedicado a temas de innovación, medido en horas/hombre
- Medición de las deducciones fiscales a la I+D+i
- Indicadores relativos a los proyectos de la organización y sus resultados
- Resultados obtenidos en la organización con los nuevos productos, servicios o procesos
- Encuestas de satisfacción del cliente, tanto interno como externo
- Grado de cooperación con otras organizaciones en actividades de innovación (nº de alianzas, etc.)
- Nivel de incorporación de tecnología procedente del exterior (proyectos y actividades contratados con organismos externos, etc.)



## **1.b Planificación y Recursos Financieros**

La planificación es la concreción de la Estrategia en una serie de planes operativos con compromiso de recursos y plazos. En definitiva se trata de establecer objetivos y asignar el presupuesto correspondiente. En esta área se analizan también los medios y fuentes de financiación.

#### **Características principales de una buena planificación:**

- Planificación eficiente: es necesario que la organización analice y administre correctamente los recursos; es decir, que realice una estimación de los recursos necesarios (per-

sonas, tiempo y dinero) para ejecutar la estrategia de innovación y que planifique cómo va a obtener y financiar dichos recursos en caso de no disponga de ellos

- Planificación flexible: la planificación debe reflejar los cambios que se producen en el entorno de la organización y facilitar que la organización ofrezca una respuesta oportuna y adecuada al contexto cambiante que la rodea
- Planificación continua: la planificación debe ser un proceso continuo, es decir, hay que realizar un seguimiento periódico e introducir las modificaciones necesarias en función de los cambios que se van produciendo
- Planificación concreta y realista: la organización debe establecer planes operativos con compromisos de recursos y plazos, fijando objetivos y metas concretos, realistas, alcanzables y medibles. Para facilitar el logro de los objetivos, se deben coordinar los esfuerzos y recursos de los que se dispone
- Planificación participativa: cuando la organización realiza la planificación debe tener en cuenta a todos los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, competidores...), los cuales ofrecerán información relevante para poder establecer planes operativos, objetivos, presupuestos, etc.

#### **Aspectos que facilitan la elaboración de la planificación:**

- Disponer de la información del ciclo anterior y de las previsiones de evolución del mercado
- Participación de equipos multidisciplinares en la planificación
- Compromiso de la Alta Dirección con el cambio
- Comunicación eficaz de los planes
- Conocer los recursos con que cuenta la organización antes de planificar los objetivos: nº de personas disponibles para colaborar en proyectos de Innovación, tiempo del que disponen, presupuesto destinado a I+D+i, etc.
- Comprobar si cuando aparece una oportunidad o proyecto, la organización está sujeta a los presupuestos y planes ya establecidos o si éstos se pueden cambiar
- Conocer si se hace un seguimiento de los planes operativos planificados
- Conocer si los empleados tienen objetivos concretos ligados a la Innovación y saber si se hace un seguimiento mediante indicadores del cumplimiento de esos objetivos
- La organización debe comprobar si están disponibles todos los recursos necesarios para el logro de los objetivos planificados
- Saber si la organización tiene en cuenta la información proveniente de los grupos de interés para realizar la planificación. Esta información puede ser recogida mediante encuestas o reuniones periódicas con los grupos de interés más representativos

#### **Aspectos que suponen una barrera para la elaboración de la planificación:**

- Falta de financiación para el desarrollo de la innovación o mejora. Cuando esta financiación procede de subvenciones aparecen las barreras habituales: burocracia, numerosos trámites administrativos, etc.
- Rigidez en la propia organización y resistencia al cambio y a la introducción de novedades
- El día a día de la organización puede llegar a impedir la revisión sistemática de la planificación

- El entorno cambiante de las organizaciones produce, en muchos casos, alteraciones en planes y objetivos que pueden generar mayor resistencia al cambio por parte de los empleados
- Dificultades a la hora de obtener información de alguno de los grupos de interés

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Indicadores que reflejen si se adquiere la tecnología y los medios necesarios para las actividades de innovación, como por ejemplo:
  - || Volumen de la partida presupuestaria destinada a innovación
  - || Recursos obtenidos mediante financiación pública (subvenciones, créditos o beneficios fiscales)



## 1.c Comunicación Interna y Externa

La comunicación es fundamental cuando hablamos de Innovación, ya que es la que promoverá la difusión del valor percibido de la Innovación y facilitará la implantación de la cultura de innovación en la organización.

La comunicación constituye uno de los pilares fundamentales, porque sirve de soporte para el resto de actividades. Entre otras muchas ventajas que sin la comunicación difícilmente se podrían conseguir cabe señalar que influye e implica a las personas, contribuyendo a disminuir la resistencia al cambio; ayuda a que la organización sea percibida por los clientes como innovadora (lo cual aporta valor por sí mismo y tiene un reflejo directo en la capitalización bursátil); facilita la búsqueda de financiación y atrae a los mejores profesionales a la organización (capta capital intelectual).

La organización innovadora evoluciona desde esquemas verticalizados a organizaciones más planas. Es por ello que la comunicación interna debe cambiar a un modelo menos jerarquizado, basado en el debate de los equipos de alto rendimiento y en la comunicación e información. Esta comunicación debe ser fluida, transversal, bidireccional y eficaz, y ha de tener como objetivo principal, motivar, ilusionar y conseguir la implicación de todo el personal.

La comunicación externa, no menos importante que la anterior, debe mostrar claridad y transparencia, creando la organización nuevos canales de comunicación con sus grupos de interés que sirvan para establecer un entendimiento basado en la innovación conjunta.

La comunicación de las innovaciones realizadas es fundamental, tanto interna, como externamente:

- Comunicación Interna: la innovación debe ser comunicada a todos los empleados como vehículo generador de cultura innovadora. Para ello existen numerosos medios:
  - || Programas incentivados de captación de ideas
  - || Programas incentivados de desarrollo de proyectos
  - || Seminarios de técnicas sobre innovación
  - || Canales Web especializados

- || Foros de debate
- || Jornadas de reconocimiento a quienes han llevado a cabo innovaciones
- Comunicación Externa: la innovación requiere ser comunicada externamente para incrementar el valor de la organización (comunicación a los accionistas, al mercado y a los medios) y para mejorar las ventas (comunicación a los clientes)

**Aspectos que facilitan la comunicación de la innovación:**

- Implicar a los agentes sociales
- Introducir flexibilidad en la comunicación y crear equipos interdepartamentales temporales
- Establecer un plan de comunicación de la innovación

**Aspectos que suponen una barrera para la comunicación de la innovación:**

- La propia estructura jerárquica y su resistencia al cambio
- Miedo a comunicar y a hacer pública la innovación

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Satisfacción de los empleados con la comunicación
- Reconocimiento interno de la marca
- Incidencias identificadas gracias al feedback
- Número de ideas presentadas e implantadas
- Número de proyectos presentados e implantados
- VAN o EBITDA de los proyectos presentados e implantados
- Valor de la acción
- Catalogación del riesgo
- Incremento de las ventas

La finalidad principal es conseguir movilizar e ilusionar a todo el personal



## 1.d Cultura

---

Podemos considerar la cultura de una organización innovadora como su actitud hacia el entorno interno y externo, su proactividad y sensibilidad a la hora de captar las ideas que pueden resultarle interesantes. La cultura de una organización innovadora incluye los aspectos que tienen que ver con las personas (el clima laboral que constituye el caldo de cultivo para la innovación) y cómo se transmite el liderazgo de la Alta Dirección a las personas de la organización. Todo esto es la traducción del compromiso de la Alta Dirección con la innovación, reflejado en la misión, la visión y los valores de la organización.

### **Características de una cultura innovadora:**

- Cultura abierta al fallo y al riesgo. Innovar implica arriesgar e incluso en algunas ocasiones llegar a equivocarse. La cultura innovadora, por lo tanto, debe invitar a arriesgar, debe apoyar las ideas e iniciativas de los empleados y aprender de los errores con espíritu de mejora y aprendizaje continuo
- Cultura comunicativa. Ya no existe la innovación especializada. La innovación afecta cada vez más a muchas áreas y requiere, para alcanzar sus objetivos, de la participación de equipos multidisciplinares de dentro de la organización e incluso de fuera de la misma. Por ello la cultura debe fomentar la comunicación de ideas en un ambiente de libertad
- Cultura participativa y proactiva. La organización debe fomentar la participación de los empleados en iniciativas novedosas que pueden resultar en innovaciones en sus productos/servicios o procesos. Los empleados son proactivos aportando sus ideas o haciendo al resto de sus compañeros partícipes de las mismas, conociendo sus opiniones, recomendaciones, etc. Los empleados se encuentran ampliamente motivados para trabajar tanto en aquellas iniciativas nuevas que proponga la Dirección (comunicación hacia abajo) como proponiendo nuevos proyectos o áreas de mejora a sus responsables (comunicación hacia arriba)
- Cultura innovadora en los Valores, Misión y Visión (en el presente y en el futuro), determinando la estrategia con unos objetivos claros y asegurando la sostenibilidad de la innovación como parte de la cultura de la organización. La innovación es uno de los Valores de la organización y se comunica a todos los empleados
- La cultura innovadora está orientada a la Visión de la organización y debe conocer el valor que la organización busca crear, sus objetivos y su estrategia. Esta cultura está organizada de tal forma que existe una correspondencia entre objetivos y recompensas y se producen en el debido momento

### **Aspectos que facilitan la creación de una cultura innovadora:**

- Para construir una cultura innovadora hay que actuar sobre el desarrollo humano y profesional del personal: habilidades creativas, conocimiento y compromiso
- Políticas de incentivos en función no sólo del éxito en los proyectos sino también de la participación en los mismos
- Planes de comunicación, buzones de sugerencias, y reconocimiento y difusión por parte de la dirección de las aportaciones de los empleados
- Creación de proyectos e iniciativas de innovación de forma interna y externa:
  - || Internas: generan cultura innovadora que se contagia dentro de la organización
  - || Externas: se transmite la cultura innovadora a los clientes, lo cual hace que el mercado perciba la organización como "Innovadora"
- Inclusión en los planes de comunicación del reconocimiento de la actitud proactiva y de la participación
- Relación directa con el sistema de incentivos
- Conocimiento por parte de los empleados de los Valores de la organización
- Difusión de los valores (interna y externamente a la organización)
- Obtención de feedback de esta difusión de valores:
  - || Interna: encuestas de Empleados



- || Externa: apartado específico en las encuestas de satisfacción de clientes

#### **Aspectos que suponen una barrera a la creación de una cultura innovadora:**

- Riesgos externos asociados a la regulación de los mercados
- Falta de voluntad de cambio; establecer una cultura innovadora supone dirigir un proceso de cambio hacia nuevas reglas internas de funcionamiento
- Presupuestos muy rígidos
- Prioridad de los resultados a corto plazo
- Desempeño de las actividades diarias propias de cada puesto de trabajo
- Estilos de liderazgo muy jerarquizados
- El sistema de reconocimiento no está alineado con la contribución a las iniciativas innovadoras y el trabajo en equipo, lo que conduce a una falta de satisfacción de los empleados que, por lo tanto, no se implicarán con la cultura de innovación
- Falta de asignación de responsabilidades claras en el seguimiento de las iniciativas innovadoras planteadas o en fase de implantación, lo que puede hacer pensar a los empleados que el nuevo espíritu innovador se debe exclusivamente a una moda que, como tal, no será sostenible en el tiempo y provocará que los empleados no se sientan identificados con esta cultura innovadora
- Reconocimiento a la proactividad, contribución en los planes de carrera y/o retribución, reconocimiento público y/o privado
- Difusión interna de los valores de la organización

#### **Indicadores y finalidad de la medición:**

- Realizar encuestas de clima que permitan comprobar si la cultura de innovación ha calado
- Conocer si la organización ha penalizado la carrera profesional de quienes han trabajado en proyectos de innovación infructuosos
- Saber si se analizan y difunden los motivos de los fracasos de los proyectos o existe una tendencia a ocultar esos fallos
- Asunción por la organización de que un determinado porcentaje del presupuesto de innovación no va a dar fruto
- Existencia de una comunicación constante y fluida por parte de los empleados
- Análisis y seguimiento de las sugerencias recibidas de los empleados
- Medición de la proactividad de los empleados
- Colaboración con entidades externas a la organización (universidades, otras organizaciones, etc.) en el proceso de innovación de la organización
- Fomento por la Dirección de la participación de los empleados en iniciativas que estén relacionadas con la innovación
- Número y tipo de iniciativas directamente relacionadas con la innovación que se hayan emprendido en la organización
- Número de empleados que han colaborado de forma directa o indirecta en ellas
- Inclusión de la innovación en los Valores o en la Misión y comunicación de la innovación como valor de la organización

- Estrategia de innovación definida en la Visión
- Identificación de los mecanismos y las acciones principales a destacar para que la innovación no sea “una moda pasajera” y se garantice, por tanto, su sostenibilidad en la organización

## 2 La Innovación como proceso operativo

### Definición



Por Innovación como proceso operativo nos referimos a todos aquellos factores internos de la organización que intervienen en el ciclo de la Innovación, así como al propio proceso de innovación.

**Los Subcriterios que integran este Criterio son:**

**2.a Emprendedores**

**2.b Medios y herramientas**

**2.c Proceso de innovación**



### 2.a Emprendedores

Los aspectos relacionados con las personas de una organización no sólo tienen que ver con la estructura organizativa de la misma (asignación de funciones y tareas dentro de los procesos), sino también con todo lo relativo a captación de profesionales y su formación, desarrollo profesional, incentivos, motivación y reconocimiento.

Las personas deben ser capaces de fomentar la capacidad de asumir el riesgo que conlleva la innovación. No basta con tener personas que generen buenas ideas, sino que también es necesario que se arriesguen a poner dichas ideas en práctica.

**Una organización enfocada a la Innovación debe considerar los siguientes aspectos en cuanto a las personas:**

- La estructura organizativa afecta a la innovación. Esta estructura puede estimular o, por el contrario, inhibir la innovación, al influir en la agilidad con que se transmite la información, en la comunicación interna y externa, en la cooperación entre distintas áreas de la organización y/o con otras organizaciones, etc
- Dentro de la estructura organizativa es importante que exista un área o persona responsable de la gestión de la innovación
- Selección de personas con conocimientos y aptitudes que se ajusten a los planes de innovación de la organización. Personas creativas, con actitud proactiva a la hora de exponer sus ideas y capaces de compartir el conocimiento con los miembros de la organización. Las personas son la base fundamental para el desarrollo de las políticas de la organización
- Contar con una definición ambiciosa de puestos de trabajo que incluya elementos motivadores (alcanzables pero que supongan un reto) facilita a las personas desarrollar habilidades creativas a través de la resolución de problemas
- Evitar la crítica destructiva; el factor fundamental que bloquea la creatividad es la crítica
- Los sistemas de evaluación y motivación de las personas incluyen incentivos y recompensas para premiar la actitud creativa y emprendedora con el fin de potenciar y fomentar la innovación

- Programas de formación y desarrollo dirigidos a adquirir conocimientos y capacidades nuevos necesarios para la innovación

**Aspectos que facilitan la creación de una estructura enfocada a la Innovación:**

- Voluntad y compromiso de la dirección para adoptar una estructura que facilite la innovación
- Una dirección comprometida con la innovación
- Una posición relevante de la innovación dentro de la estrategia de la organización
- La reputación e imagen de la organización ayuda a captar personas con las cualidades requeridas
- Reconocimiento en todos los niveles de la organización del valor de la actitud creativa y emprendedora

**Aspectos que suponen una barrera al logro de una estructura innovadora:**

- Costes y resistencia que genera el cambio
- Presupuestos rígidos
- Mayor peso de los criterios no relacionados con la innovación a la hora de seleccionar personas
- Falta de motivación de las personas
- Miedo al fracaso
- Escasos recursos destinados a formación

**Indicadores y objetivos de la medición:**

- Indicadores que reflejen en qué medida la estructura existente favorece el flujo de información, así como la comunicación y cooperación para la innovación interna y externa
- Nivel del responsable de innovación en la estructura de la organización
- Los indicadores del sistema de selección deben incluir las necesidades relativas a innovación (número de personas y cualidades de las mismas)
- Los indicadores de los sistemas de evaluación de desempeño y motivación deben contemplar:
  - || Aspectos relacionados con la actitud creativa y emprendedora
  - || Resultados del sistema relacionados con la innovación
- Los indicadores de los programas de formación deben contemplar programas específicos que respondan a las necesidades de la innovación



## 2.b Medios y Herramientas

Los medios y herramientas incluyen los recursos materiales y la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades innovadoras y su sistematización, así como aquellos instrumentos tecnológicos que debe tener una organización innovadora para apoyar una innovación sistemática y ser capaz de promover, gestionar y dar seguimiento a las iniciativas de manera eficiente.

### **Características principales del sistema de gestión de la innovación:**

- Sistema completo: capaz de cubrir todo el ciclo de innovación de principio a fin
- Sistema integrado: capaz de proporcionar una visión única de la situación de la organización en cuanto al grado de implantación y los beneficios obtenidos de la innovación
- Sistema flexible: capaz de adaptarse rápidamente a la situación de la organización y a los cambios que se puedan producir, interna y externamente
- Sistema con amplia implantación, que asegure su uso correcto por todos los empleados y que estandarice los criterios de análisis y toma de decisiones

### **Aspectos que facilitan el desarrollo/adquisición de herramientas adecuadas para apoyar el proceso de innovación:**

- Apoyo presupuestario para la implantación de las tecnologías que cubran el ciclo de innovación
- Asignación de los medios necesarios para la innovación: la innovación es una actividad de resultados inciertos y que puede llegar a consumir muchos recursos, precisando tecnologías, infraestructuras y materiales
- Uso de estándares corporativos abiertos, que aseguren la conectividad entre los sistemas internos de la organización y con terceros
- Convencimiento de la Dirección de la importancia de la tecnología como herramienta de apoyo a todas las funciones de la organización
- Incentivar al personal para que use los sistemas de manera correcta
- Herramientas que facilitan la ejecución de cada una de las etapas del ciclo de innovación:
  - || Herramientas de control de proyectos que integren por iniciativas o programas toda la información de todos los proyectos
  - || Herramientas de control de proyectos que proporcionan la información adecuada para la toma de decisiones a todos los niveles
  - || Herramientas que proporcionan toda la información necesaria para optar a beneficios fiscales y otro tipo de ayudas

### **Aspectos que suponen una barrera en el desarrollo/adquisición de herramientas adecuadas**

- Cultura que subestime el valor de la tecnología como palanca de cambio
- Desconocimiento de los empleados de las directrices y políticas tecnológicas internas
- Falta de colaboración entre departamentos y áreas funcionales
- Falta de coordinación entre las áreas de negocio y sistemas
- Falta de formación para utilizar de manera eficaz las diferentes herramientas adquiridas

### **Indicadores y finalidad de la medición:**

- Número de fuentes existentes para obtener una información
- Tiempo que tardan los sistemas en adaptarse a los cambios de la organización
- Tiempo que tardan los sistemas en adaptarse a las fluctuaciones de la demanda
- Tiempo esperado que se tarda en recuperar una aplicación o una máquina
- Horas de formación por empleado en nuevas tecnologías



## 2.c Proceso de Innovación

El proceso de Innovación contempla todo el ciclo de actividades que se llevan a cabo para que la innovación se produzca. Como tal, debe comprender todas las actividades, desde la generación y captación de ideas, hasta su implantación, pasando por la selección, evaluación técnico-económica, gestión del riesgo (económico, legal, tecnológico), etc.

### Características principales de un proceso de innovación:

- **Completo:** abarca todo el ciclo de la innovación. Desde la definición de la estrategia, la vigilancia del entorno y la generación de ideas hasta su lanzamiento y comercialización o implantación interna

Las principales actividades que debe recoger son:

- || Generación/captación de ideas
  - || Selección de iniciativas
  - || Evaluación Técnico-Económica de las iniciativas
  - || Selección, dotación y asignación de proyectos
  - || Desarrollo y validación de los proyectos
  - || Comercialización/Implantación
  - || Gestión del riesgo (económico, legal, estudios de viabilidad)
  - || Protección y difusión
  - || Comunicación/Lecciones aprendidas
- **Sistemático:** las organizaciones deben asumir que este proceso debe realizarse de manera sistemática y regular. No se puede gestionar la innovación de manera improvisada. Teniendo en cuenta el volumen de información utilizado para innovar, las personas, proyectos y recursos requeridos, y los riesgos inherentes, es fundamental sistematizar este proceso para asegurar su éxito
  - **Periódico:** de la necesidad de sistematizar el proceso de innovación se deriva que éste debe tener un carácter cíclico o periódico. La innovación –y sobre todo lograr la transformación de la organización a través de la innovación– no es una actividad puntual sino un viaje. Las organizaciones innovadoras realizan el proceso de innovación periódicamente de manera tan natural como el proceso mensual de facturación. De hecho consideran este proceso como parte de su actividad principal
  - **Flexible:** además de ser completo, sistemático y periódico, en la definición del proceso de innovación se deben determinar los mecanismos necesarios para tratar las excepciones. Estas excepciones pueden surgir de innovaciones puntuales o de cambios del entorno que obliguen a replantear los proyectos en curso, pudiendo incluso hacer necesario rescatar proyectos que se rechazaron en su día pero que, con las nuevas circunstancias, sí tienen sentido para la organización. Por consiguiente, cabe señalar que pueden existir excepciones en el proceso de innovación y en su ciclo periódico si lo justifican las nuevas circunstancias
  - **Orientado al cliente:** ésta es una de las características principales de la innovación. No se entiende la innovación si el cliente no es el centro de la misma. Esta es la gran diferencia entre innovación e invención. Los avances o mejoras de la innovación tienen como objeto generar valor, y el método es conocer, oír, y dar respuesta a las necesidades y proble-

mas del cliente, mediante nuevos productos y servicios o una mayor eficiencia en el desempeño de las actividades

- **Multidisciplinar:** dada la complejidad de los mercados y el grado de tecnificación de los productos y servicios, para conseguir un modelo de innovación sostenible se requieren personas con perfiles muy distintos. El modelo de innovación cerrado a personas con características muy específicas ha cambiado hacia modelos colaborativos, abiertos y globales
- **Integrado y respaldado por un sistema de gestión:** cualquier organización orientada hacia la innovación, necesita tener información sobre el estado de los proyectos, gastos incurridos y contabilizados, personas bien informadas, responsables identificados y garantías de cumplir con los requisitos legales para disponer de financiación pública y ventajas fiscales. Todo esto requiere una plataforma tecnológica que dé soporte al proceso de innovación, esté integrada con el resto de sistemas de la organización y ayude a conseguir los objetivos
- **Visible y trazable:** la característica de visibilidad y trazabilidad del proceso tiene como objeto el aprendizaje continuo y la mejora; es decir, que se pueda conocer en todo momento en qué fase y estado está cada uno de los proyectos identificados y en curso
- **Asegurar la calidad:** el proceso de innovación no es ajeno a la necesidad de todo proceso de aseguramiento de la calidad y por ello se deben establecer los mecanismos que permitan conocer fallos y tomar las decisiones oportunas para corregirlos. Los costes de desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto/servicio defectuoso o incompleto, y el impacto que ello puede tener en la imagen de la organización, son muy altos
- **Incorporar una adecuada gestión del riesgo:** la innovación supone riesgo, y la organización debe estar dispuesta a asumirlo. Por ello, el proceso tiene que contemplar una gestión proactiva del riesgo, determinando planes de contingencia como disponer de partidas presupuestarias para asumir inversiones no previstas o predefinir parámetros que provoquen la paralización de un proyecto
- **Duración corta del ciclo de innovación:** el proceso de innovación tiene que ser ágil, rápido y cíclico, ya que el tiempo que se tarda en copiar los productos e ideas es cada vez más breve. Es fundamental que la organización reduzca al mínimo posible el tiempo que tarda en trasladar su idea al mercado

#### **Aspectos que facilitan el disponer de procesos eficientes para el desarrollo de la innovación:**

- Compromiso de la Alta Dirección con la innovación
- Asignación a personas concretas de las distintas tareas y responsabilidades de cada parte del proceso, vinculándolas a aspectos retributivos
- Reuniones periódicas de seguimiento de la Dirección con los responsables de la Innovación
- Definir un proceso de generación de ideas que se asuma por la organización y se repita de forma natural cada cierto periodo de tiempo
- Establecer partidas en el presupuesto reservadas para contingencias
- Elaborar cuestionarios de satisfacción del cliente y celebrar reuniones de trabajo multidisciplinarias para analizar los resultados de dichos cuestionarios
- Calendario de reuniones interdepartamentales
- Implantación de un sistema de gestión para la Innovación
- Establecer planes de calidad certificados
- Establecer un plan de riesgo, con un análisis riguroso de costes y beneficios
- Organización orientada al proceso

**Aspectos que suponen una barrera a la hora de dotar a una organización de procesos eficientes para la innovación:**

- Presupuestos restrictivos
- Organizaciones donde no fluya la información y el trabajo en equipo no sea algo natural
- Presión por los resultados a corto plazo
- Excesiva burocratización en el proceso de Innovación
- Presión por llegar al mercado
- Falta de herramientas para controlar la innovación; lo que no se mide no se puede gestionar
- Excesiva jerarquización vertical que configure departamentos estancos

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Elaboración de una lista de comprobación para comprobar si la organización pasa por todas y cada una de las etapas del ciclo de innovación
- Conocer el estado de todos los procesos de innovación para, así, saber si la innovación sigue un proceso sistematizado
- Número de ocasiones o periodos en los que se inicia un proceso de generación de ideas, de tal forma que se pueda conocer si es un proceso periódico
- Número de proyectos iniciados fuera del proceso de generación de ideas, lo que permitirá conocer la flexibilidad del sistema
- Número de proyectos descartados antes de empezar
- Número de proyectos que se han parado antes de llegar al mercado
- Umbral de beneficio para continuar con un proyecto
- Participación del cliente y los proveedores en los procesos de generación de ideas
- Indicador de los gastos incurridos a la fecha por todos los proyectos en curso
- Hitos de comprobación de la calidad durante el proceso de innovación
- Comprobación de los estándares de los productos y servicios antes de salir al mercado
- Tiempo medio del proceso de innovación



## 3 Valorización de la Innovación

### Definición



Esta área de análisis se centra en los resultados del proceso de innovación, abordando cómo la organización materializa, retiene y lleva al mercado –o implanta internamente– el valor generado mediante la Innovación.

Los Subcriterios que integra este Criterio son:

**3.a Mejora en los productos y servicios comercializados**

**3.b Eficiencia interna**

**3.c Capitalización**



### 3.a Mejora en los productos y servicios comercializados

Este concepto guarda una relación directa con el resultado final de la innovación que entra en contacto con el cliente. Se trata, pues, de potenciar la comercialización de los nuevos productos y servicios y mejorar la calidad de los existentes, lo que dará lugar a un incremento de las ventas.

#### Características principales:

- La innovación o mejora tiene que ser medible: partiendo de la base de que la innovación se ha definido como todo cambio que genera valor, éste debe poder ser medido de alguna forma
- La medición es esencial para:
  - || Verificar la rentabilidad de los esfuerzos realizados
  - || Analizar la evolución de los resultados obtenidos mediante la innovación
  - || Garantizar la adecuada retroalimentación, el correcto análisis de la información y la toma de decisiones
  - || Servir de base para aplicar de manera correcta las políticas de motivación, reconocimiento y comunicación
  - || Obtener productos/servicios que se puedan trasladar al mercado
  - || Verificar que el producto/servicio sea percibido por el mercado
  - || Verificar que el producto/servicio está alineado con la estrategia definida
  - || Verificar que el producto/servicio se adapta a las necesidades del cliente o usuario final
  - || Verificar que el producto/servicio es novedoso y aporta una ventaja competitiva a la organización

**Aspecto que facilita el realizar una correcta medición:**

- Disponer de sistemas de información flexibles que permitan medir de forma segmentada la contribución de cada proyecto de innovación o mejora tanto a las ventas como al margen de explotación o la satisfacción del cliente

**Aspecto que supone una barrera para realizar una correcta medición:**

- La dificultad de establecer una correlación directa entre una variación en un indicador y una determinada innovación, pues normalmente suelen intervenir distintas variables que enturbian y distorsionan la visión del resultado

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Contribución al volumen de ventas
- Contribución al crecimiento de la organización
- Contribución al margen de explotación (requiere disponer de cuentas de explotación por producto y servicio)
- Satisfacción del cliente con las innovaciones o mejoras introducidas (requiere disponer de un sistema fiable de encuestas a clientes)



## 3.b Eficiencia interna

Este concepto refleja la implantación efectiva de todas las innovaciones que tienen carácter interno y cuyo objetivo es la reducción de los costes o la mejora de la eficiencia (hacer lo mismo por menos, o hacer más por lo mismo). Se incluye en esta área de análisis la determinación de todos los elementos necesarios para la retroalimentación del proceso de innovación en la toma de decisiones, así como la introducción de mejoras al mismo.

**La eficiencia interna de una organización innovadora se refleja en:**

- Reducción de tiempos: la reducción de tiempos por medio de la innovación se debe evaluar en cada proceso. Entre otros se puede producir en los siguientes:
  - || Proceso de innovación: desde que se genera la idea hasta la presencia del producto en el mercado o su implantación en la organización (si se trata de una innovación en algún proceso interno)
  - || Proceso de producción: tiempo empleado en producir el producto/servicio
  - || Proceso de distribución/comercialización: desde que el producto/servicio está disponible hasta que se vende
- Reducción de costes: mejoras de eficiencia derivadas de la reducción de los recursos necesarios para la obtención de un producto/servicio:
  - || Materias primas
  - || Energía
  - || Servicios de terceros
  - || Recursos humanos
- La reducción de costes debe analizarse por procesos (incluido el proceso de innovación)

- Incremento de productividad: cociente entre los productos obtenidos y la suma de los recursos necesarios. Puede deberse a una reducción de los recursos utilizados, o a un aumento de los productos obtenidos
- Simplificación de procesos: la redefinición de procesos como resultado de la innovación es una de las formas de mejorar la eficiencia interna. El impacto de dicha simplificación se traduce en una reducción de costes, de tiempos o en incrementos de productividad, siendo importante tener la capacidad de poder identificar cómo impacta la innovación en cada proceso

**Aspectos que facilitan la medición de la eficiencia interna de la organización:**

- Existencia previa de indicadores de tiempos, o de indicadores logísticos en general
- Existencia previa de indicadores de recursos
- Existencia previa de indicadores de productividad
- Existencia previa de mapas e indicadores de procesos

**Aspectos que suponen una barrera para la medición de la eficiencia interna:**

- Falta de una identificación clara de los procesos operativos, de producción o de innovación
- Dificultad a la hora de definir qué parte de la reducción se debe a la innovación
- Dificultad para objetivar la medición

**Indicadores y finalidad de la medición (en general, es conveniente medir el impacto de la innovación en los indicadores habituales de eficiencia):**

- Porcentaje de reducción de tiempo desde el inicio del proyecto hasta la puesta en el mercado
- Porcentaje de reducción de tiempo en el proceso de producción
- Porcentaje de reducción de tiempo en el proceso de distribución/ comercialización
- Porcentaje de reducción del coste de recurso por unidad de producto/servicio
- Porcentaje de variación de los diversos índices de productividad
- Productividad de la innovación, entendida como el cociente entre los resultados del proceso de innovación y los recursos empleados en dicho proceso (los resultados pueden ser de naturaleza diversa, y dependerán de la estrategia de innovación: patentes, ventas, productos nuevos, publicaciones, etc.)
- Evaluación de la evolución de mapas y esquemas de procesos



## 3.c Capitalización

El concepto de capitalización o apropiación engloba todas las maneras en que una organización consigue mantener el valor generado. Desde el establecimiento de todos los mecanismos necesarios para asegurar que el capital intelectual e industrial de la innovación permanezca en la organización y el valor no se diluya rápidamente, hasta la explotación de la imagen de innovación, la percepción positiva de los clientes (de la organización en general y de sus productos y servicios), la mejora en la capitalización bursátil, la mayor facilidad para captar capitales e inversores, y el ser capaz de atraer y mantener a los mejores profesionales.

### **Cómo mantener la capitalización de una organización:**

- Adquiriendo nuevo conocimiento, gracias a personal más motivado debido a la cultura innovadora existente, al aumento del conocimiento tácito de las personas y a la incorporación de la innovación a la estrategia
- Mejorando la imagen de la organización, logrando que el mercado sea capaz de visualizar las innovaciones logradas por la organización y su liderazgo innovador. Esto genera una mejora de la reputación y mayor facilidad para captar financiación y a los mejores profesionales
- Mejorando el valor de la organización mediante el incremento del valor de la acción, el aumento de la cartera de propiedad industrial e intelectual y la incorporación de la innovación a la misión de la organización

### **Aspectos que facilitan la capitalización:**

- Mayor comunicación interna
- Utilización de bases de datos de patentes como fuente de conocimiento tecnológico y de mercado
- Publicidad, difusión de la marca asociada al concepto de organización innovadora, presentación de nuevos productos o servicios en foros de innovación, presentación a premios de innovación, etc.
- Comunicación periódica de los resultados de la innovación a accionistas y potenciales inversores
- Logro del apoyo de agentes de la propiedad industrial e intelectual

### **Aspectos que suponen una barrera a la capitalización:**

- Resistencia al cambio
- Excesiva preocupación por difundir los resultados de la innovación por miedo a que la competencia nos copie o por los costes de publicidad
- Obstáculos a la protección de la propiedad industrial e intelectual, costes de la protección y dificultades técnicas

### **Indicadores y finalidad de la medición:**

- Motivación de los empleados en relación con la innovación
- Número de ideas innovadoras
- Nuevos objetivos de innovación
- Satisfacción de los clientes por los productos y servicios innovadores y por las mejoras introducidas
- Premios obtenidos relacionados con la innovación
- Cotización en mercados innovadores
- Satisfacción de los accionistas
- R.O.I.
- Aumento de la productividad
- Número de patentes, modelos industriales, etc
- Adquisición y cesión de derechos de propiedad industrial e intelectual
- Número de participaciones en diferentes foros
- Apariciones en medios de comunicación relacionados con la actividad de la organización

## 4 Vigilancia del entorno interno y externo

### Definición



Es el conjunto de acciones coordinadas de búsqueda, tratamiento (filtrado, clasificación y análisis) y distribución de la información útil (interna y externa) para el proceso de toma de decisiones. Se debe vigilar el entorno interno y externo de la organización, prestando atención a la detección de necesidades y oportunidades de mejora en los procesos operativos y en los propios productos y servicios ofrecidos.



### 4.a Vigilancia del entorno interno

El objetivo primordial de este proceso de vigilancia del entorno interno es la mejora de la productividad de la organización por medio de la observación del comportamiento de todas las unidades de la organización.

#### Características principales del proceso de Vigilancia Interna:

- El proceso de vigilancia interna debe estar bien definido y alineado con los principios estratégicos. Además, debe estar abierto a las nuevas necesidades o tendencias que dentro del entorno interno le surjan a la organización
- Funciones del proceso de vigilancia interna:
  - || Captación de la información
  - || Clasificación y análisis previo
  - || Elaboración y difusión de la información
  - || Análisis y procesado de la información para la toma de decisiones
  - || Comunicación de resultados
- Establecer un grupo de vigilancia cuyos miembros tengan responsabilidades claras. El grupo debe ser consciente de que su trabajo es primordial para el correcto funcionamiento de todo el proceso

#### Aspectos que facilitan la realización de una correcta Vigilancia Interna:

- Creación de un grupo de personas encargadas de realizar un análisis previo de la información para posteriormente difundirla a las unidades organizativas que realizarán un análisis más exhaustivo para la toma de decisiones
- Dicho grupo estará integrado por personas de diferentes áreas, sin que ello implique la creación de un órgano específico para dicha función
- La difusión global de los trabajos del grupo de vigilancia del entorno interno mediante prensa interna, notas, información en la Intranet, circulares de reconocimiento, etc. es un importante factor de motivación

**Aspectos que suponen una barrera a la realización de una correcta Vigilancia Interna:**

- Resistencia a compartir la información con las demás unidades de la organización
- Funciones muy compartimentadas
- Rigidez de recursos

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Factores críticos de vigilancia interna alineados con los principios estratégicos
- Identificación de tecnologías que puedan servir como palanca de cambio
- Fuentes clave de información en el proceso de vigilancia interna
- Ratio información útil/información recogida internamente
- Periodicidad con la que se informa a la Dirección de los resultados de la información interna recogida y procesada



## 4.b Vigilancia del entorno externo

La vigilancia del entorno externo se centra, principalmente, en el análisis del comportamiento de la competencia, de los clientes, proveedores y, en definitiva, de todos los comportamientos del mercado que puedan aportar a la organización información útil para mejorar sus productos y servicios, con especial énfasis en las innovaciones tecnológicas, nuevas patentes, etc. que apliquen al área de actividad de la organización.

**Características principales del proceso de Vigilancia Externa:**

- El proceso de vigilancia del entorno externo debe estar bien definido y alineado con los principios estratégicos. Además, debe estar abierto a las nuevas necesidades o tendencias que le surjan a la organización
- Funciones del proceso de vigilancia:
  - || Captación de la información
  - || Clasificación y análisis previo
  - || Elaboración y difusión de la información
  - || Análisis y procesado para la toma de decisiones
  - || Comunicación de resultados
- Establecer un grupo de vigilancia cuyos miembros tengan responsabilidades claras. El grupo debe ser consciente de que su trabajo es primordial para el correcto funcionamiento de todo el proceso
- Desarrollar alianzas con partners estratégicos que faciliten un proceso de aprendizaje mutuo por medio de intercambios, benchmarking, etc.

**Aspectos que facilitan la realización de una correcta Vigilancia Externa:**

- Creación de un grupo de personas encargadas de realizar un análisis previo de la información para posteriormente difundirla a las unidades organizativas que realizarán un análisis más exhaustivo para la toma de decisiones

- Dicho grupo estará integrado por personas de diferentes áreas, sin que ello implique la creación de un órgano específico para dicha función
- La difusión global de los trabajos del grupo de vigilancia mediante prensa interna, notas, información en la Intranet, circulares de reconocimiento, etc. es un importante factor de motivación

**Aspectos que suponen una barrera a la realización de una correcta Vigilancia Externa:**

- Resistencia a compartir la información
- Funciones muy compartimentadas
- Rigidez de recursos

**Indicadores y finalidad de la medición:**

- Factores críticos de vigilancia del entorno externo alineados con los principios estratégicos
- Identificación de tecnologías que puedan servir como palanca de cambio
- Benchmarking con nuestros proveedores, clientes y competidores clave
- Número de ideas recogidas de nuestros clientes y proveedores
- Análisis y evolución de los mercados
- Fuentes clave de información en el proceso de vigilancia del entorno externo
- Asistencia a foros de intercambio, ferias o congresos
- Cantidad de conocimiento útil incorporado del exterior y su ponderación con el know-how de la organización
- Ratio información útil/información recogida del mercado
- Periodicidad con la que se informa a la Dirección de los resultados de la información del mercado recogida y procesada





# 6

## Glosario de términos

**Actitud:** Posición que se adopta frente a una situación o a un problema determinado.

**Aptitud:** Disposición natural que tiene una persona para realizar alguna tarea; suficiencia para desempeñar un puesto.

**Benchmarking:** Herramienta de gestión que basa su metodología en la identificación de las mejores prácticas para utilizarlas como referencia. Consiste en un proceso sistemático cuyo objetivo es evaluar, comprender y comparar procesos operativos, productos y/o servicios propios, con aquellos relativos a prácticas reconocidas como más eficientes y líderes. Fundamentalmente se aplica para la mejora de procesos ayudando a la toma de decisiones que apoyen acciones encaminadas hacia su mejora.

**Clima laboral:** El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

**Creatividad:** Actitud o capacidad de las personas para formar combinaciones y relacionar o reestructurar elementos de la realidad, logrando productos, ideas o resultados originales y valiosos. Una actitud o manera de percibir las cosas que lleva consigo el deseo de probar nuevas maneras de hacer algo y el reconocimiento de que hay más de una forma de resolver un problema.

**Directrices:** Guías de acción; instrucciones o normas generales para la ejecución de algo.

**Entorno:** Variables ajenas al negocio en sí mismo que le afectan directamente. Se distingue el Entorno Interno (empleados y accionistas) y el Entorno Externo (que hace referencia a la Macroeconomía, competidores, proveedores, clientes, sociedad, sistema financiero, político, educativo, Administraciones Públicas, etc.).

**Estructura descentralizada:** Estructura organizativa basada en el establecimiento de un conjunto de divisiones o unidades autónomas con responsabilidad sobre sus beneficios.

**Gestión del riesgo:** Cómo minimiza una persona u organización los riesgos que corre al acometer una determinada actividad.

**Indicadores:** Medidas que cuantifican el desempeño e impacto de un programa.

**Incentivos:** Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

**Innovación:** Todo cambio que genera valor.

**Know-How:** Saber hacer de una organización. Conjunto de conocimientos y experiencias adquiridos.

**Margen de Explotación:** Ingresos de explotación menos costes de explotación.

**Misión:** Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

**Motivación:** Conjunto de factores que impulsan a una persona, equipo u organización a querer hacer algo o alcanzar una meta.

**Percepción:** Análisis interpretativo de un conjunto de datos a partir del cual el sujeto obtiene información.

**Plan de contingencia:** Conjunto de acciones para hacer frente a un posible riesgo y neutralizarlo.

**Plataforma Tecnológica:** Conjunto de hardware, software y las aplicaciones que se pueden realizar con ellos.

**Proactividad:** Tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidiendo en cada momento lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer. Lo contrario de una postura proactiva es una postura reactiva.

**Productividad:** Rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias; se calcula dividiendo los productos obtenidos por los factores empleados. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.

**Ratio:** Expresión numérica de la relación que existe entre una magnitud y otra.

**Responsabilidad:** Obligación que asume un individuo para cumplir con las funciones que le han sido delegadas.

**Satisfacción del cliente:** Resultado de entregar un producto/servicio que cumple con los requerimientos del cliente.

**Sistematización:** Proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción/intervención en una realidad específica. Es un primer nivel de abstracción teórica de la práctica. Por un lado pretende mejorar la práctica y por el otro enriquecer las teorías existentes.

**Sostenibilidad de la Innovación:** Se logra cuando, sobre una base de independencia, la experiencia, el compromiso y la asignación de recursos son suficientes para aplicar, adaptar, continuar y desarrollar el enfoque de Innovación en la organización, sistema o sector.

**Umbral de beneficio:** Volumen de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual a los costes fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez descontados los costes fijos, proporcionan beneficios (si los ingresos no alcanzan dicha cantidad se producen pérdidas).

**Visión:** Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.



Aena



Aeropuertos Españoles  
y Navegación Aérea



Crédito y Caución



ERICSSON



GRUPO  
EULEN



Hospital General Universitario  
Gregorio Marañón



IBERDROLA



RED ELÉCTRICA  
DE ESPAÑA



excelencia logística



RENAULT

REPSOL  
YPF



SIEMENS

Telefónica



UNION FENOSA

Cotec



gestión E/i

# Cotec

## **Cotec**

Pza. del Marqués de Salamanca, 11, 2º Izda.  
28006 Madrid

Tel. +34 91 436 47 74  
Fax. +34 91 431 12 39

[www.cotec.es](http://www.cotec.es)



**gestión E/i**

## **Club Excelencia en Gestión**

Avda. de Burgos, 19 1º  
28036 Madrid

Tel.:+34 91 383 62 18  
Fax: +34 91 302 82 58

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)  
e-mail: [gestor@clubexcelencia.org](mailto:gestor@clubexcelencia.org)