Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial

MODELO, CUESTIONARIO Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Octubre 2009

IAT Innovación y Tecnología

JUNTA DE ANDALUCIA
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

FUNDACIÓN IAT
AE
CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial

Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, 2009
© Instituto Andaluz de Tecnología

Autores:

Carmen Baena Sánchez
Lourdes Gutiérrez del Pozo
Elena Gutiérrez Rabadán
Maite Trujillo Mena

ÍNDICE

1. GUÍA SOBRE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL.

1.1. ¿POR QUÉ UNA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN?..... 5

1.2. ¿CÓMO SE HA ELABORADO ESTA GUÍA? 7

1.3. ¿CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA?..... 8

1.4. ¿CÓMO SE HA ESTRUCTURADO EL MODELO Y EL CUESTIONARIO? 10

ANEXO I: MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

AI.1. ESTRUCTURA 12

AI.2. DESARROLLO 14

AI.3. MATRICES DE EVALUACIÓN 23

ANEXO II: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

AII.1. INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN..... 25

AII.2. FICHAS DEL CUESTIONARIO 26

AII.3. CUADRO RESUMEN DE PUNTUACIONES..... 51

ANEXO III: BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

AIII.1. INTRODUCCIÓN 54

AIII.2. FICHAS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN 54

FUNDACIÓN IAT
CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

1

GUÍA SOBRE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Antecedentes, motivos y bases del estudio

1.1. ¿Por qué una guía de autoevaluación de la Gestión de la Innovación?

La innovación es, cada vez de forma más acusada, un factor esencial en las organizaciones para determinar su crecimiento económico, mejorar su eficacia y aumentar su competitividad empresarial. Teniendo en cuenta la importancia de la innovación en el proceso de mejora de una empresa, la gestión de la innovación precisa de una estructura que sistematice y apoye la optimización de las actividades encaminadas a generar nuevos resultados.

Está demostrado que integrar una estrategia de innovación en la gestión es beneficioso para la propia organización, y todas las partes que la integran, ya que impulsa su desarrollo y su capacidad de asumir nuevos retos, y genera una mayor competitividad en su entorno.

Por otra parte, hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance el objetivo de mejora en la empresa. Si no se plantea adecuadamente, la gestión de la innovación puede conducir a un fracaso, por lo que es imprescindible evaluar el riesgo que conlleva. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar, así como utilizar herramientas para estudiar los factores que intervienen en el proceso de innovación y detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios.

! ***IMPORTANTE***

Una innovación, según el Manual de Oslo, se define como la introducción de un nuevo, o significadamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

La Gestión de la Innovación es, por tanto, un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios.

La falta de referencia actual de un modelo único para la aplicación de la Gestión de la Innovación ha originado la existencia de múltiples documentos de referencia, ante los cuales las organizaciones no tienen claro como desarrollar una estrategia en este ámbito.

Así, una organización puede encontrar documentos normativos que abordan directamente la Gestión de la I+D+i como la Serie de normas UNE 166000 (UNE 166000:2006 “Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i”, UNE 166001:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i”, UNE 166002:2006: “Gestión de la I+D+i: Requisitos

del Sistema de Gestión de la I+D+I", UNE 166004:2003 EX "Gestión de la I+D+i: Competencia y evaluación de auditores de sistemas de gestión de I+D+i", UNE 166006:2006 EX "Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica"), modelos que marcan directrices, bien de forma directa o bien indirectamente (como el Modelo EFQM) o modelos que aportan un marco de referencia en este ámbito (como el Marco de referencia de Innovación desarrollado por el Club Excelencia en Gestión y Cotec).

RECUERDE

Una empresa innovadora es aquella que ha introducido una innovación durante un periodo de tiempo considerado. Las empresas innovadoras pueden desarrollar innovaciones por sí mismas o en cooperación con otras organizaciones, o bien adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas.

Con la presente guía se pretende ofrecer al usuario un modelo sencillo y práctico que le permita no solo evaluar el nivel en su Gestión de la Innovación, sino un instrumento para identificar sus fortalezas y, por supuesto, sus oportunidades de mejora en este ámbito.

1.2. ¿Cómo se ha elaborado esta guía?

La presente Guía se ha elaborado a partir de:

- Una **revisión bibliográfica** que ha consistido en una investigación a través de Internet, consultando bases de datos y revistas científicas, técnicas y económicas que ha permitido identificar distintos modelos y herramientas de apoyo a la Gestión de la Innovación que son utilizados por diferentes entidades.

- Un **estudio empírico** realizado entre una **muestra de empresas andaluzas** que ha consistido en el diseño de un cuestionario que se ha enviado a empresas andaluzas (relevantes por su facturación y presencia en la comunidad autónoma) en el que se les solicitaba información sobre distintas variables que han permitido identificar la conducta de estas empresas de cara a la innovación.

- Un **estudio de las principales actividades de las empresas que son consideradas innovadoras**. Este estudio ha consistido en el análisis (de forma anónima) de las memorias de las empresas que han presentado su candidatura en el año 2008 para obtener el Premio Andaluz a la Excelencia en su modalidad de innovación. El análisis de cada una de estas memorias ha servido entre otros para agrupar los diferentes comportamientos o patrones de actuación de las empresas que utilizan modelos y herramientas de apoyo a la Gestión de la Innovación.

- La **propia experiencia** con que cuenta el **Instituto Andaluz de Tecnología** en la Gestión de la Innovación así como en la elaboración de modelos de actuación dirigidos a cualquier tipo de organización.

Todo ello, ha permitido definir un Modelo de Innovación que recoge todo lo aprendido tanto de los estudios previos como del análisis del comportamiento de las distintas empresas.

En definitiva los resultados de todo el análisis han permitido la elaboración de:

1º Un Modelo de Innovación Empresarial
2º Un cuestionario simplificado a partir del modelo anterior.

1.3. ¿Cómo utilizar esta guía?

Esta guía plantea dos niveles de aplicación:

- **<u>UN NIVEL INICIAL O BÁSICO:</u> MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (ANEXO II).**

  El cuestionario realmente se deriva del modelo de gestión de la innovación, de forma que se consideran los criterios y subcriterios del modelo, y se le da una estructura y formatos sencillos y amigables, con elementos orientadores de cada uno de ello, e integrando una escala lineal de valoración para que el usuario se posicione al respecto.

  Este cuestionario está concebido para su aplicación por parte de cualquier organización, con independencia del nivel de conocimientos previos en gestión de la innovación, y de conocimientos previos en dinámica de autoevaluación.

  Para cada subcriterio, se han considerado una o varias preguntas para las que se ha dispuesto una ficha específica que permite su valoración y la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.

! ***AVISO***

El uso del cuestionario puede realizarse de forma inicial y no requiere conocimientos previos en la materia. Cualquier profesional (preferentemente alguien que ocupe una función que permita tener una visión global de la organización) puede hacer uso del mismo para un primer diagnóstico.

- **<u>UN NIVEL AVANZADO:</u> MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL (ANEXO I).**

  El modelo tiene una estructura de CRITERIOS, SUBCRITERIOS, ELEMENTOS A CONSIDERAR, de forma que cualquier organización puede utilizarlos como referencia para identificar en qué medida en su organización se emprenden y llevan a la práctica lo establecido en el modelo.

  Para utilizar el modelo con fines de autoevaluación, deberán aplicarse unas matrices que permiten analizar para cada subcriterio (y considerando los elementos a considerar incluidos en cada uno) los siguientes aspectos:

- **El Enfoque de Gestión,** es decir, si las actuaciones son coherentes con la naturaleza de la organización, con su estrategia y es compatible con el resto de prácticas, y están basadas en una lógica clara.

- **El Despliegue,** es decir, el grado de implantación o aplicación de las prácticas relacionadas con el subcriterio, y si la implantación se ha realizado de forma ordenada y planificada.

- **Los Resultados,** es decir, si lo que se obtiene por tales prácticas es bueno o no (comparados con sus objetivos, analizando las evoluciones y comparando con otras entidades) y si se miden resultados de aspectos que realmente son relevantes.

- **La evaluación y revisión de las actuaciones,** es decir, si lo que se hace se revisa midiendo periódicamente y potenciando el aprendizaje, para plantear e implantar las mejoras más apropiadas.

! ***ADVERTENCIA***

El uso del modelo requiere de conocimientos previos en la materia. Para realizar un diagnóstico es recomendable que sea valorado pro alguien que ocupe una función que permita tener una visión global de la organización.

1.4. ¿Cómo se ha estructurado el modelo y el cuestionario?

Tanto el modelo como el cuestionario tienen una misma estructura, diferenciándose uno de otro de la forma de uso y del grado de conocimiento de partida sobre Gestión de la Innovación.

De la misma forma, ambos se encuentran estructurados en una serie de CRITERIOS, y cada uno de ellos se subdivide en una serie de SUBCRITERIOS.

En la estructura del modelo, cada uno de los subcriterios incluye una relación de elementos a considerar por la organización, a modo de guía, a la hora de abordar su autoevaluación.

En el caso del cuestionario, para cada subcriterio, se han considerado una o varias preguntas que tratan de analizar el enfoque, despliegue, resultados y evaluación de los aspectos a considerar en cada etapa del modelo.

Por último, la estructura de las preguntas, a modo de ficha, permite, además de su valoración, la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en cada uno de los aspectos considerados.

FUNDACIÓN IAT
CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

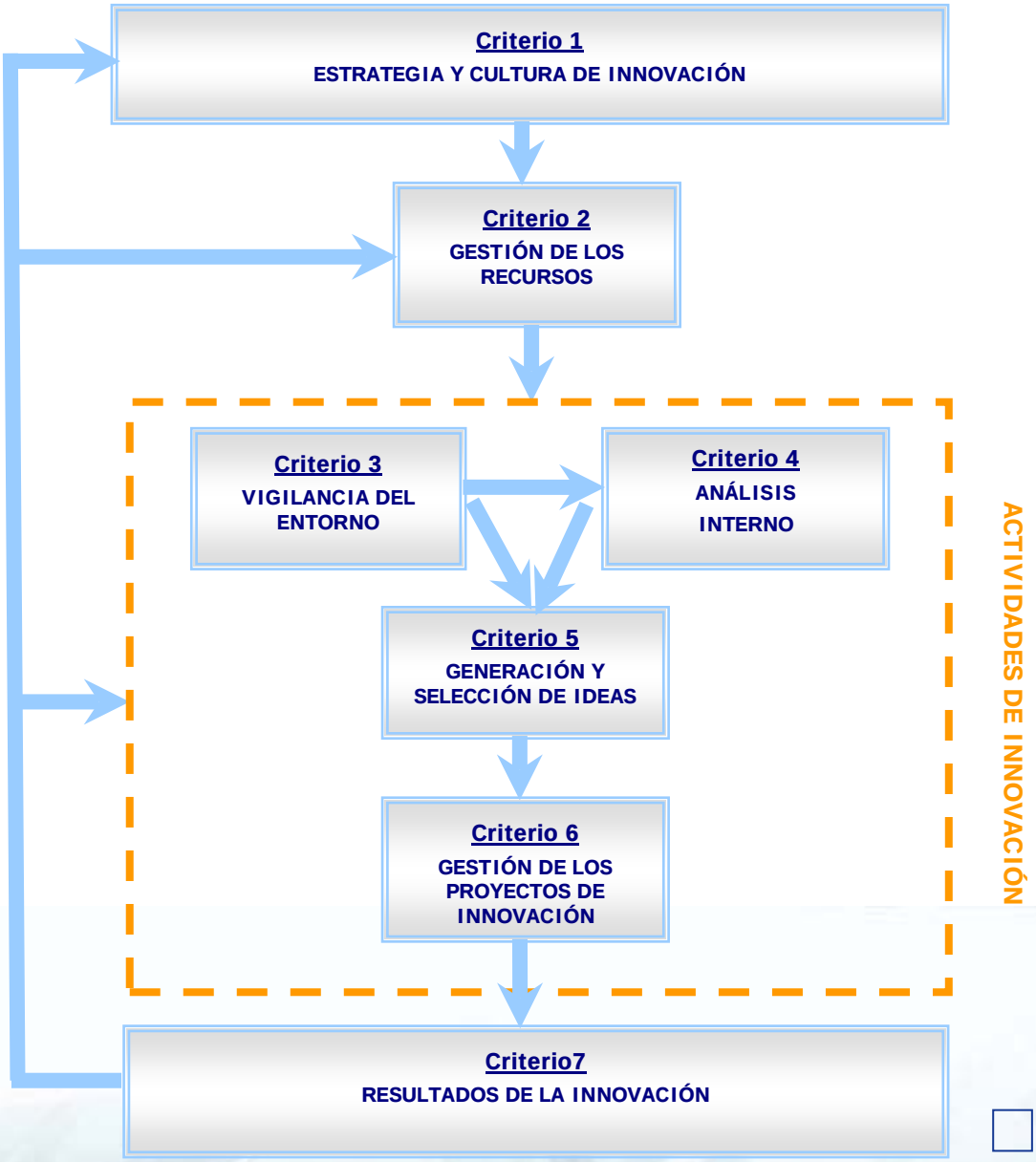
a.I

ANEXO I:
Modelo de Gestión de la Innovación Empresarial

aI.1. Estructura

El modelo de innovación representa un marco de referencia para las organizaciones que tienen presente la innovación como un proceso fundamental en su actividad para aumentar su competitividad, eficacia y capacidad de progreso.

El modelo se compone de siete criterios. Los dos primeros parten de la necesidad de adquirir una cultura innovadora que proporcione a la organización, el entorno y los medios necesarios para llevar a cabo las actividades incluidas en los siguientes criterios, denominados actividades de innovación, y que se refieren a lo que hace la organización en materia de innovación y los recursos que a ello destina. El último criterio se refiere a los resultados generados con estas actividades, que dan lugar al desarrollo o mejora de nuevos productos, procesos o servicios, y a la generación de valor en la organización que repercuten en su cultura y estrategia. De esta forma se manifiesta la naturaleza cíclica del modelo.



La estructura del modelo se representa gráficamente según la figura anterior. Cada uno de los criterios se desarrolla en varios subcriterios, que incluyen a su vez una relación de elementos a considerar por la organización, a modo de guía, a la hora de abordar la evaluación.

CRITERIO 1. ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN.

Subcriterio 1.1.- Responsabilidad de la Dirección
Subcriterio 1.2.- Política de I+D+i

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

Subcriterio 2.1.- Recursos Humanos
Subcriterio 2.2.- Infraestructura y recursos materiales
Subcriterio 2.3.- Conocimiento

CRITERIO 3. VIGILANCIA DEL ENTORNO.

Subcriterio 3.1.- Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso de información
Subcriterio 3.2.- Búsqueda, tratamiento y difusión de la información
Subcriterio 3.3.- Puesta en valor de la información

CRITERIO 4. ANÁLISIS INTERNO.

Subcriterio 4.1.- Análisis interno
Subcriterio 4.2.- Identificación de problemas y oportunidades para la organización

CRITERIO 5. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS.

Subcriterio 5.1.- Generación de ideas
Subcriterio 5.2.- Selección de ideas

CRITERIO 6. GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN.

Subcriterio 6.1.- Planificación, seguimiento y control de proyectos
Subcriterio 6.2.- Resultados de los proyectos de innovación

CRITERIO 7. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Subcriterio 7.1.- Indicadores de resultados finales (Resultados de innovación)

Subcriterio 7.2.- Indicadores inductores (Factores de la innovación)

aI.2. Desarrollo

CRITERIO 1. ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN.

Las organizaciones innovadoras transmiten un compromiso con la innovación que parte desde la Alta Dirección a todas las personas que la integran, incorporándola como objetivo fundamental en la estrategia.

Subcriterio 1.1.- Responsabilidad de la Dirección

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la dirección de la organización para:

- Adquirir un compromiso mediante la manifestación y comunicación de la importancia de la innovación al resto de la organización.
- Definir objetivos coherentes con la Política y Estrategia de I+D+i de la organización.
- Asumir riesgos derivados de las actividades de innovación.
- Definir la infraestructura necesaria para realizar actividades de innovación.
- Disponer de recursos materiales y económicos necesarios.

Subcriterio 1.2.- Política de I+D+i

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Asegurar que la Política de I+D+i proporciona el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de I+D+i.
- Confirmar que la Política de I+D+i es comunicada y entendida dentro de la organización.
- Revisar la Política de I+D+i y asegurar su continua adecuación a la organización.
- Asegurar que los objetivos de I+D+i son medibles y coherentes con la Política de I+D+i.

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS.

Las organizaciones innovadoras gestionan los recursos destinados para la realización de actividades de I+D+i, tanto humanos como materiales así como el conocimiento y la tecnología requeridas. Planifican dichos recursos y se aseguran que estarán disponibles cuando sean necesarios.

Subcriterio 2.1.- Recursos Humanos

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Proveer los recursos humanos necesarios para mejorar la gestión de la innovación.
- Motivar e ilusionar al personal e impulsar la participación del mismo.
- Fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo.
- Planificar y gestionar actividades formativas relacionadas con la innovación para alcanzar las competencias necesarias.
- Evaluar la eficacia de las acciones realizadas en relación con los recursos humanos con el objeto de mantener y actualizar los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de las personas de la organización que realizan y gestionan actividades de I+D+i.

Subcriterio 2.2.- Infraestructura y recursos materiales

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Disponer de la tecnología, equipos, espacios y servicios necesarios para realizar las actividades de innovación.
- Generar el ambiente de trabajo necesario para alcanzar los objetivos de innovación planteados.

Subcriterio 2.3.- Conocimiento

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Disponer de una metodología formal y herramientas encaminadas a detectar, estructurar y asimilar nuevos conocimientos.
- Cooperar con 10 entidades externas que proporcionen conocimientos, metodologías y herramientas de financiación.

- Establecer una sistemática para mantener y documentar un sistema de transferencia de tecnología (tecnología propia e incorporación de tecnología ajena).
- Inventariar y valorar todos los activos de propiedad intelectual de la organización.

CRITERIO 3. VIGILANCIA DEL ENTORNO.

Las organizaciones innovadoras utilizan la vigilancia del entorno como una forma sistemática de captación y análisis de información del entorno y la competencia para determinar los casos de éxito y fracaso de las actividades de innovación generadas en el exterior que sirve de apoyo en los procesos de toma de decisiones.
La vigilancia del entorno la llevan a cabo de la forma organizada, selectiva y permanente con el objetivo de captar información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento para poder tomar decisiones con menor riesgo y anticiparse a los cambios que se producen en el entorno.

Subcriterio 3.1. Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso de información

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Identificar las necesidades a cubrir por el sistema de Vigilancia del entorno de acuerdo con los objetivos establecidos en la política de la organización.
- Identificar las necesidades de información del exterior como consecuencia del análisis y evolución de los productos, procesos y tecnologías base o de las demandas esperadas por los clientes.
- Identificar tecnologías a las que la organización tiene capacidad de acceder y asimilar.
- Identificar datos de la evolución de los mercados en los que opera.
- Realizar un análisis tecnológico comparativo de los productos de la competencia.
- Identificar fuentes internas de información: documentación propia, conocimientos de las personas de la organización y bases de datos de proyectos, entre otros.
- Identificar fuentes externas de información: contactos externos, colaboraciones con centros de investigación, universidades, centros tecnológicos, publicaciones técnicas, patentes e información en Internet, entre otros.
- Identificar los medios de acceso a las fuentes de información: disponer de recursos de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Identificar casos de éxito y fracaso de proyectos externos.
- Participar activamente en aquellos eventos donde se encuentra información de utilidad (foros, congresos, jornadas, seminarios y ferias, entre otros.)
- Analizar las posibles alianzas y colaboraciones tecnológicas.

Subcriterio 3.2. Búsqueda, tratamiento y difusión de la información

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Establecer un sistema de gestión de la información en la que se garantice su accesibilidad a toda la organización que permita disponer de ella y con capacidad de difusión.
- Planificar los recursos destinados a la búsqueda de información: estrategias y acciones de búsqueda en las fuentes seleccionadas, quién se va a encargar de esa búsqueda y su periodicidad.
- Valorar la pertinencia, fiabilidad, relevancia, calidad y capacidad de los datos considerando la opinión de expertos.
- Categorizar la información según importancia dada a priori o según áreas funcionales de la organización.
- Establecer circuitos de comunicación en la organización y actuaciones de seguimiento y dinamización que aseguren la distribución de la información a las partes interesadas.

Subcriterio 3.3. Puesta en valor de la información

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Establecer los procedimientos necesarios para analizar el valor de la información, desde la organización de reuniones hasta la implantación de sistemas de procesamiento e interacción de datos.
- Identificar aquellas características de la información que estén en línea con la estrategia de la organización: reducción de riesgos, progresos requeridos, innovación y cooperación y carácter anticipativo, entre otros.
- Determinar un soporte/ formato donde esté disponible la información para decisiones futuras.
- Agrupar y clasificar la información atendiendo a las diferentes áreas de conocimiento o líneas de actuación de la organización.

CRITERIO 4. ANÁLISIS INTERNO.

Las organizaciones innovadoras analizan de forma sistemática los factores que contribuyen al éxito o fracaso de las actividades internas de innovación,
El análisis interno junto con el externo realizado mediante la vigilancia del entorno permite establecer una comparativa entre la situación de la organización y la del exterior, con el propósito de generar ideas innovadoras.

Subcriterio 4.1. Análisis Interno

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Analizar los factores de éxito y fracaso de los proyectos internos de la organización.
- Inventariar los recursos humanos y materiales susceptibles de uso en tareas de innovación.
- Disponer de un catálogo de habilidades y conocimientos del personal de la organización.
- Identificar las funciones básicas de la organización así como valorar su adecuación para generar ideas innovadoras.
- Identificar y analizar los grupos de interés de la organización y las relaciones actualmente existentes con los mismos.

Subcriterio 4.2. Identificación de problemas y oportunidades para la organización

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Comparar la situación externa e interna de la organización, en busca de ideas innovadoras y oportunidades para la organización.
- Analizar los resultados científicos y tecnológicos de los proyectos internos que se adapten a la política de innovación de la organización.
- Identificar los obstáculos o barreras que impiden la utilización de nuevos conocimientos.
- Estimar las probabilidades de éxito, costes y resultados de los proyectos internos de innovación.
- Detectar desfases entre los procesos, actividades, productos y/o servicios de la organización y las necesidades y/o expectativas expresados por los grupos de interés (Accionistas, Socios, Aliados, Personas, Clientes, Sociedad y Administración).

CRITERIO 5. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS.

Las organizaciones innovadoras utilizan mecanismos que les permiten captar la información interna y externa con el fin de generar ideas que se materialicen en proyectos de innovación cuyo resultado será el desarrollo de un nuevo producto, proceso o servicio para la organización o la mejora de lo ya existente.

Para la generación de ideas las organizaciones hacen uso de técnicas de creatividad en las que se hacen partícipes a las personas de la organización. Una vez generadas, establecen mecanismos para la selección de aquellas ideas que posteriormente se utilizarán para la puesta en marcha de proyectos de innovación.

Subcriterio 5.1. Generación de ideas.

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Planificar la generación de nuevas ideas.
- Utilizar herramientas para la generación de nuevas ideas.
- Identificar los recursos disponibles que contribuyan a la generación de ideas innovadoras.
- Fomentar la creatividad y el trabajo en equipo para detectar nuevas ideas que permitan guiar el desarrollo de productos y/o procesos futuros para la organización.

Subcriterio 5.2. Selección de ideas

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Identificar y desarrollar criterios de selección de nuevas ideas.
- Valorar los factores que garanticen el éxito de nuevas ideas.
- Identificar aspectos relevantes para cada idea: recursos necesarios, escenarios de evolución, impacto en el mercado, contribución a los objetivos de la organización, factores de riesgo, probabilidades de éxito, costes y beneficios esperados.

CRITERIO 6. GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.

La gestión de proyectos de innovación en las organizaciones innovadoras consiste en poner en establecer los mecanismos necesarios para que, con la puesta en marcha de dichos proyectos, los resultados respondan a las expectativas inicialmente planteadas.
Como proyecto de innovación, se entiende un conjunto de actividades destinadas a lograr como objetivo final el desarrollo de un nuevo producto, proceso o servicio para la organización, o mejora sustancial de los ya existentes, dentro de un plazo determinado y con unos recursos previamente definidos.

Subcriterio 6.1. Planificación, seguimiento y control de proyectos de innovación

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Diseñar y concebir el proyecto de innovación.
- Planificar y realizar el seguimiento y control de actividades: evolución del estado del arte, informes de progreso de los proyectos y revisiones periódicas, entre otros.
- Identificar los riesgos de posibles desviaciones a lo largo del desarrollo del proyecto.
- Gestionar económicamente los proyectos de innovación: búsqueda de financiación y colaboraciones internas y externas, entre otros.
- Medir, analizar y mejorar los procesos de innovación.
- Asegurar el seguimiento de las actividades del proyecto que se subcontratan o se realizan con socios externos.

Subcriterio 6.2. Resultados de los proyectos de innovación

En este subcriterio, se puede incluir lo que hace la organización para:

- Planificar las acciones a tomar en el caso de que no se alcancen los resultados previstos.
- Identificar mercados potenciales interesados en el uso de los resultados de un proyecto de innovación.
- Establecer y documentar los mecanismos de protección y explotación de resultados necesarios de forma que se consideren aspectos tales como propiedad intelectual e industrial, contratos de adquisición y venta de tecnología, asistencia técnica y cooperación y alianzas para el desarrollo de proyectos.
- Determinar los niveles de confidencialidad de los resultados y medidas para asegurarlos.
- Informar de los resultados de los proyectos de innovación a las personas necesarias.

CRITERIO 7. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Las organizaciones innovadoras obtienen resultados como consecuencia de las actividades innovadoras que permiten mejorar la eficacia de la organización. El proceso de innovación genera un valor que se puede medir mediante la definición de indicadores esenciales para analizar la evolución obtenida y garantizar la necesaria retroalimentación del proceso.

Subcriterio 7.1. Indicadores de resultados finales.

Estas medidas se refieren a los resultados finales obtenidos como consecuencia de las actividades de innovación, que tienen relación directa con el impacto en los diferentes grupos de interés de la organización (clientes, proveedores, empleados, accionistas y sociedad, entre otros).

Según el objeto y objetivos de la organización y atendiendo a su política y estrategia estas medidas pueden incluir los siguientes indicadores:

- Nuevos productos, procesos o servicios.
- Incremento de las ventas.
- Reducciones de costes de recursos por producto o servicio.
- Reducciones de tiempo en los procesos de producción, distribución o comercialización.
- Incremento de la productividad.
- Mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes.
- Satisfacción del cliente con las actividades de innovación.
- Margen de explotación.
- Número de patentes, modelos de utilidad, y otros mecanismos de protección de resultados.
- Publicaciones científicas, artículos en revistas profesionales y técnicas.
- Satisfacción de los accionistas.
- Incorporación de tecnologías en la organización.
- Acuerdos de colaboración con otras entidades.
- Proyectos de I+D+i (totales, con resultados protegibles, en cooperación con otras organizaciones).

Subcriterio 7.2. Indicadores inductores.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, predecir y mejorar el rendimiento obtenido en las medidas de impacto final de la innovación.

Según el objeto y objetivos de la organización y atendiendo a su política y estrategia estas medidas pueden incluir los siguientes indicadores:

- Gasto en innovación.
- Premios obtenidos relacionados con la innovación.
- Personal empleado en actividades de innovación.
- Investigadores y doctores.
- Adquisición y cesión de derechos de propiedad industrial e intelectual.
- Apariciones en medios de comunicación relacionados con la actividad de la organización.
- Motivación de los empleados (encuestas de satisfacción)
- Incremento de recursos humanos cualificados.
- Inversión en formación para la innovación.
- Participación en eventos tecnológicos de transferencia de tecnología (ferias, congresos, seminarios y otros).

aI.3. Matrices de evaluación

Criterio	
Subcriterio	

	Elementos a valorar	**0**	**10**	**20**	**30**	**40**	**50**	**60**	**70**	**80**	**90**	**100**	**Valor**	**Puntos Fuertes**	**Áreas de Mejora**
		Marcar "X" donde proceda													
		Sin evidencia		Alguna evidencia		Evidencia			Evidencia clara		Evidencia total				
EI ENFOQUE...	Está fundamentado y/o se basa en métodos contrastados y/o de reconocido prestigio.														
	Es coherente con la estrategia global de la empresa y con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.														
EL DESPLIGUE...	Se lleva a cabo en las áreas donde es relevante...														
	Se ha realizado sobre la base de una planificación previa, de forma estructurada y aportando la formación e información a las personas que lo requieren.														
LOS RESULTADOS...	Se obtienen como consecuencia del enfoque y muestran buenos rendimientos y/o tendencias favorables, alcanzan los objetivos y son buenos en comparación con el sector.														
	Son representativos y abarcan aquello que es relevante.														
LA EVALUACIÓN Y REVISIÓN ...	Se basa en una medición regular del desempeño de los enfoques implantados y en actividades de aprendizaje.														
	Permite la planificación e implantación de las oportunidades de mejora identificadas con la medición y el aprendizaje.														
	PUNTUACIÓN TOTAL DEL SUBCRITERIO (promedio)														

FUNDACIÓN IAT
CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

a.II

ANEXO II: Cuestionario de Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial

aII.1. Introducción al cuestionario de evaluación

El presente cuestionario consta de fichas, cada una de las cuales se refiere a los distintos aspectos relacionados con la gestión de la innovación empresarial. Dichas fichas han sido elaboradas para facilitar una autoevaluación inicial por parte de aquellas empresas que quieran conocer su nivel de madurez en materia de innovación empresarial.

El cuestionario se deriva del modelo de gestión de la innovación empresarial, de forma que se consideran los criterios y subcriterios del modelo, y se le da una estructura y formatos sencillos y amigables, con aspectos a considerar y ejemplos de cada uno de ello, e integrando una escala lineal de valoración para que el usuario se posicione al respecto.

Para la realización de la autoevaluación se recomienda la creación de uno o varios grupos de trabajo del que formen parte personas de distintos departamentos y niveles de responsabilidad en la organización para ofrecer una visión más global de la misma.

En cada una de las fichas se plantean una serie de “aspectos a considerar”, que pretenden aportar un listado de cuestiones a tener en cuenta para evaluar el estado de la organización en esa área. Además, se incorporan una serie de apartados para facilitar el trabajo de análisis y sistematización de la información a la hora de realizar la autoevaluación por parte de la organización, concretamente son los siguientes:

- **Valoración:** Permite medir el nivel de madurez de la organización en el aspecto a evaluar. En función de las evidencias encontradas (sin evidencia, alguna evidencia, evidencia, evidencia clara, evidencia total) se establece la puntuación en una escala de 0 a 100.
- **Puntos fuertes:** Recoge todas aquellas evidencias (hechos o datos concretos, pruebas documentales, registros,...) en las que se basa la organización para determinar una puntuación alta en la escala de valoración.
- **Áreas de mejora:** Recoge todas aquellas evidencias (hechos o datos concretos, pruebas documentales, registros,...) en las que se basa la organización para determinar una puntuación baja en la escala de valoración.

Para obtener la puntuación final, cada puntuación obtenida en cada una de fichas del cuestionario se traslada al cuadro resumen de puntuaciones que aparece en el apartado aII.3.

aII.2. Fichas del cuestionario

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN LA AUTOEVALUACIÓN			
Grupo de trabajo	**Nombre**	**Departamento al que pertenece**	**Fechas**
Fecha de inicio:		**Fecha de fin:**	

Criterio 1	ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN
Subcriterio 1.1.	**Responsabilidad de la dirección**
Pregunta 1.1.1.	**¿La dirección de la organización establece una estrategia de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La apuesta de la dirección por acometer actividades de innovación, asumiendo el riesgo derivado de ellas como una forma de aprendizaje. - La infraestructura y recursos necesarios para realizar actividades de innovación (ej: creación de una unidad de gestión de la I+D+i y las respectivas Unidades de I+D+i, aprobación y revisión de presupuestos para la I+D+i, establecer una política de protección y explotación de resultados, asegurar la disponibilidad de recursos materiales). - El establecimiento de las competencias necesarias para el personal que realiza y gestiona actividades de I+D+i.

Valoración 1.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 1	ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN
Subcriterio 1.1.	**Responsabilidad de la dirección**
Pregunta 1.1.2.	**¿Existe una cultura de innovación en la organización?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La comunicación de la importancia de la innovación desde la dirección al resto de la organización (Ej. presentaciones por parte de la dirección de los objetivos de I+D+i a todos los empleados, reuniones entre departamentos). - El establecimiento de objetivos de innovación coherentes con la política de la organización.

Valoración 1.1.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 1	ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN
Subcriterio 1.2.	**Política de I+D+i**
Pregunta 1.2.1.	**¿Se ha definido una política de I+D+i en la organización?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - El establecimiento de una política de I+D+i conocida por todos los empleados. - El establecimiento de unos objetivos de I+D+i, medibles y coherentes con la Política de I+D+i - La revisión de la Política de I+D+i para asegurar su continua adecuación a la organización.

Valoración 1.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 2	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
Subcriterio 2.1.	**Recursos Humanos**
Pregunta 2.1.1.	**¿Qué métodos se emplean para implicar a las personas de la organización?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La motivación de las personas para asumir responsabilidades. - El establecimiento de métodos o herramientas para fomentar la creatividad y el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo. - El establecimiento de canales de comunicación entre las personas de la organización. - La difusión de las actividades relacionadas con la innovación a través de las personas de la organización. - La planificación y gestión de actividades formativas relacionadas con la innovación para alcanzar las competencias necesarias, (cursos, talleres, seminarios y charlas, entre otros). - La evaluación de la eficacia de las acciones formativas de las personas de la organización.

Valoración 2.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 2	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
Subcriterio 2.2.	**Infraestructura y Recursos Materiales**
Pregunta 2.2.1.	**¿Se establece la infraestructura y recursos materiales necesarios para realizar actividades de I+D+i?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La infraestructura y recursos materiales necesarios para realizar actividades de innovación (ej: áreas de la empresa destinadas a actividades de innovación y equipos y servicios necesarios, entre otros). - Se asegura que las condiciones de trabajo (espacio, ruido, temperatura, ergonomía y limpieza, entre otros) son las adecuadas para alcanzar los objetivos de I+D+i.

Valoración 2.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 2	GESTIÓN DE LOS RECURSOS
Subcriterio 2.3.	**Conocimiento**
Pregunta 2.3.1.	**¿Se realizan actividades para la gestión del conocimiento dentro de la organización?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - Se dispone de una metodología formal y herramientas encaminadas a detectar, estructurar y asimilar nuevos conocimientos. - Se facilita la Cooperación con entidades externas que proporcionen conocimientos, metodologías y herramientas de financiación. - El establecimiento de una sistemática para mantener y documentar un sistema de transferencia de tecnología (tecnología propia e incorporación de tecnología ajena). - Se tienen controlados todos los activos de propiedad intelectual de la organización.

Valoración 2.3.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 3	VIGILANCIA DEL ENTORNO
Subcriterio 3.1.	**Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso de información**
Pregunta 3.1.1.	**¿Se establece una sistemática para identificar las necesidades de información?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La identificación y análisis de la información necesaria del exterior (ej: las aplicaciones de los productos, procesos y tecnologías base existentes, las demandas esperadas por los clientes, casos de éxito y fracaso de proyectos externos y la evolución de los mercados, entre otros) de acuerdo con los objetivos establecidos en la política de la organización. - La identificación y análisis de tecnologías que son accesibles a la organización. - La realización de un análisis tecnológico comparativo de los productos de la competencia.

Valoración 3.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 3	VIGILANCIA DEL ENTORNO
Subcriterio 3.1.	**Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso de información**
Pregunta 3.1.2.	**¿Se han identificado las fuentes y medios de acceso a la información?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - Las fuentes de información internas (ej: documentación propia, conocimientos de las personas de la organización y bases de datos de proyectos, entre otros). - Las fuentes de información externas (ej: contactos externos, colaboraciones con centros de investigación, universidades, centros tecnológicos, publicaciones técnicas, patentes e información en Internet, entre otros). - Los canales de información existentes (ej.: contactos externos, Internet, foros, colaboraciones, congresos y charlas entre otros). - El grado de implantación de las tecnologías de información y comunicación en la organización que facilitan el acceso a las fuentes de información. - La eficacia de los medios de acceso a la información.

Valoración 3.1.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 3	VIGILANCIA DEL ENTORNO
Subcriterio 3.2.	**Búsqueda, tratamiento y difusión de la información**
Pregunta 3.2.1.	**¿Se establece una sistemática para la búsqueda de información?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La planificación de recursos destinados a la búsqueda de información (ej: se establecen estrategias y acciones de búsqueda en las fuentes seleccionadas para localizar la información). - La categorización de la información por áreas funcionales y según importancia dada a priori.

Valoración 3.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 3	VIGILANCIA DEL ENTORNO
Subcriterio 3.2.	**Búsqueda, tratamiento y difusión de la información**
Pregunta 3.2.2.	**¿Se realiza un tratamiento, difusión y seguimiento de la información?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - El establecimiento circuitos de comunicación en la organización y actuaciones de seguimiento y dinamización que aseguren la distribución de la información a las partes interesadas. - Las actuaciones de seguimiento de la difusión de la información para asegurar su distribución. - La valoración de la pertinencia, calidad y fiabilidad de los datos considerando la opinión de expertos.

Valoración 3.2.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Puntos fuertes											
Áreas de mejora											

Criterio 3	VIGILANCIA DEL ENTORNO
Subcriterio 3.3.	**Puesta en valor de la información**
Pregunta 3.3.1.	**¿Se emplea una metodología para valorar la información?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - El análisis de las características de la información coherentes con la estrategia de la organización (ej: reducción de riesgos, progresos requeridos, innovación y cooperación y carácter anticipativo, entre otros). - La determinación de un soporte / formato para poder disponer de la información en decisiones futuras. - El establecimiento de procedimientos para analizar el valor de la información (ej. reuniones de expertos y sistemas de procesamiento de datos, entre otros). - La clasificación de la información atendiendo a diferentes áreas de conocimiento o líneas de actuación de la organización.

Valoración 3.3.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Puntos fuertes											
Áreas de mejora											

Criterio 4	ANÁLISIS INTERNO
Subcriterio 4.1.	**Análisis interno**
Pregunta 4.1.1.	**¿Se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La identificación de las funciones básicas de la organización. - La identificación de los recursos humanos y materiales susceptibles de uso en tareas de innovación. - El análisis de los factores de éxito y fracaso de los proyectos internos. - La identificación y el análisis de los grupos de interés de la organización y las relaciones actualmente existentes con los mismos

Valoración 4.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 4	ANÁLISIS INTERNO
Subcriterio 4.2.	**Identificación de problemas y oportunidades para la organización**
Pregunta 4.2.1.	**¿Se identifican los problemas y oportunidades para la organización?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La comparativa entre la situación externa e interna en busca de ideas innovadoras y oportunidades para la organización. - El análisis de resultados científicos y tecnológicos que se adapten a la política de la organización. - El establecimiento de mecanismos para identificar obstáculos a la utilización de nuevos conocimientos y oportunidades de mejora. - La estimación de las probabilidades de éxito y fracaso de los resultados de la innovación. - La detección de desfases entre los procesos, actividades, productos y/o servicios de la organización y las necesidades y/o expectativas expresados por los grupos de interés (Accionistas, Socios, Aliados, Personas, Clientes, Sociedad y Administración).

Valoración 4.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 5	GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS
Subcriterio 5.1.	**Generación de ideas**
Pregunta 5.1.1.	**¿Fomenta la organización la creatividad y el trabajo en equipo?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La existencia de una planificación para la generación de nuevas ideas en la estrategia de la organización. - Se reconoce y atiende a las personas que proponen nuevas ideas. - Se recibe respuesta por parte de la dirección de las sugerencias realizadas tras la celebración de sesiones para la generación de ideas. - Las ideas que el personal aporta se analizan y se implantan. - Se facilita la formación de las personas en técnicas que favorecen la generación de ideas.

Valoración 5.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 5	GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS
Subcriterio 5.1.	**Generación de ideas**
Pregunta 5.1.2.	**¿Se establece una sistemática para generar ideas?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La existencia de una sistemática de reuniones planificada para la generación de ideas. - Se estimula la creatividad mediante técnicas que hacen partícipes a las personas de la organización. - El establecimiento de herramientas para generar nuevas ideas...

Valoración 5.1.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 5	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN
Subcriterio 5.2.	**Selección de ideas**
Pregunta 5.2.1.	**¿Se establecen mecanismos para la selección de ideas?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La identificación de criterios para seleccionar nuevas ideas. - La identificación de aspectos relevantes de cada idea (ej: recursos necesarios, escenarios de evolución, impacto en el mercado y factores de riesgo, entre otros). - Valoración de los factores que garantizan el éxito de nuevas ideas.

Valoración 5.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 6	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN
Subcriterio 6.1.	**Planificación, seguimiento y control de proyectos de innovación**
Pregunta 6.1.1.	**¿Se realiza una planificación de los proyectos de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - El diseño y la concepción de los proyectos de innovación. - Los recursos humanos necesario para la realización del proyecto de innovación. - La gestión económica de los proyectos (ej: búsqueda de financiación, colaboraciones internas y externas y recursos necesarios, entre otros).

Valoración 6.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 6	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN
Subcriterio 6.1.	**Planificación, seguimiento y control de proyectos de innovación**
Pregunta 6.1.2.	**¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de los proyectos de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - El seguimiento y control de actividades relacionadas con el proyecto (ej: evolución del estado del arte, informes de progreso y revisiones periódicas, entre otros). - Las mediciones y análisis de los procesos de innovación para su mejora. - La identificación de los riesgos de posibles desviaciones a lo largo del desarrollo del proyecto. - Se aseguran el seguimiento de las actividades del proyecto que se subcontratan o se realizan con socios externos.

Valoración 6.1.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 6	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.
Subcriterio 6.2.	**Resultados de los proyectos de innovación**
Pregunta 6.2.1.	**¿Se plantea la explotación y protección de los resultados de los proyectos de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La identificación de mercados potenciales interesados en el uso de los resultados de un proyecto de innovación. - La identificación de diferentes alternativas para proteger resultados: patentes, modelos de utilidad u otras formas de protección. - La determinación de los niveles de confidencialidad de los resultados y las medidas para asegurarlos.

Valoración 6.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 6	GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.
Subcriterio 6.2.	**Resultados de los proyectos de innovación**
Pregunta 6.2.2.	**¿Se implantan y evalúan los resultados de los proyectos de innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de la existencia, idoneidad y grado de aplicación y mejora de: - La incorporación de tecnologías propias o ajenas. - El establecimiento de mecanismos internos o de acuerdos con otros organismos para la transferencia de tecnología. - La evaluación de los resultados de la transferencia de tecnología.

Valoración 6.2.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 7	RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN
Subcriterio 7.1.	**Indicadores de resultados finales**
Pregunta 7.1.1.	**¿Cuán relevantes son los resultados finales de la innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de si los resultados si son adecuados y fiables, si abarcan aquellas áreas que son relevantes, en función de la estrategia establecida y de los objetivos de innovación planteados y si son los habitualmente empleados en el sector. Para esta reflexión, la organización podría tener en cuenta los siguientes tipos de indicadores: - Nuevos productos, procesos o servicios. - Incremento de las ventas. - Reducciones de costes de recursos por producto o servicio. - Reducciones de tiempo en los procesos de producción, distribución o comercialización. - Incremento de la productividad. - Mejora de la calidad de los productos, procesos o servicios existentes. - Satisfacción del cliente con las actividades de innovación. - Margen de explotación. - Número de patentes, modelos de utilidad, y otros mecanismos de protección de resultados. - Publicaciones científicas, artículos en revistas profesionales y técnicas. - Satisfacción de los accionistas. - Incorporación de tecnologías en la organización. - Acuerdos de colaboración con otras entidades. - Proyectos de I+D+i (totales, con resultados protegibles, en cooperación con otras organizaciones).

Valoración 7.1.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 7	RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN
Subcriterio 7.1.	**Indicadores de resultados finales**
Pregunta 7.1.2.	**¿Cuán buenos son los resultados finales de la innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de si los resultados de la innovación que son relevantes (según apartado anterior): - Se obtienen como consecuencia de las actividades de innovación planteadas e implantadas. - Si muestran unos rendimientos positivos y/o tendencias favorables. - Si se alcanzan los objetivos. - Si son favorables en comparación con el sector.

Valoración 7.1.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

Criterio 7	RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN
Subcriterio 7.2.	**Indicadores inductores de la innovación**
Pregunta 7.2.1.	**¿Cuán relevantes son los indicadores inductores de la innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de si los resultados si son adecuados y fiables, si abarcan aquellas áreas que son relevantes, en función de la estrategia establecida y de los objetivos de innovación planteados y si son los habitualmente empleados en el sector. Para esta reflexión, la organización podría tener en cuenta los siguientes tipos de indicadores: - Gasto en innovación. - Premios obtenidos relacionados con la innovación. - Personal empleado en actividades de innovación. - Investigadores y doctores. - Adquisición y cesión de derechos de propiedad industrial e intelectual. - Apariciones en medios de comunicación relacionados con la actividad de la organización. - Motivación de los empleados (encuestas de satisfacción) - Incremento de recursos humanos cualificados. - Inversión en formación para la innovación. - Participación en eventos tecnológicos de transferencia de tecnología (ferias, congresos, seminarios y otros).

Valoración 7.2.1.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Puntos fuertes											
Áreas de mejora											

Criterio 7	RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN
Subcriterio 7.2.	**Indicadores inductores de la innovación**
Pregunta 7.2.2.	**¿Cuán buenos son los indicadores inductores de la innovación?**
Aspectos a considerar	En este ítem se debería reflexionar acerca de si los inductores de la innovación que son relevantes (según apartado anterior): - Se obtienen como consecuencia de las actividades de innovación planteadas e implantadas. - Si muestran unos rendimientos positivos y/o tendencias favorables. - Si se alcanzan los objetivos. - Si son favorables en comparación con el sector.

Valoración 7.2.2.	Sin evidencias		Escasas evidencias		Algunas evidencias			Evidencias claras		Evidencia total	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Puntos fuertes	
Áreas de mejora	

aII.3. Cuadro resumen de puntuaciones.

PUNTUACIONES EN LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Criterio / Subcriterio	**Título**		**Puntuación**
Subcriterio 1.1.	Responsabilidad de la Dirección	Pregunta 1.1.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 1.1.2:	
Subcriterio 1.2.	Política de I+D+i	Pregunta 1.2.1:	
Criterio 1	**ESTRATEGIA Y CULTURA DE INNOVACIÓN**		*(Promedio sucbcriterios)*
Subcriterio 2.1	Recursos Humanos	Pregunta 2.1.1:	
Subcriterio 2.2	Infraestructura y Recursos Materiales	Pregunta 2.2.1:	
Subcriterio 2.3	Conocimiento	Pregunta 2.3.1:	
Criterio 2	**GESTIÓN DE LOS RECURSOS**		*(Promedio sucbcriterios)*
Subcriterio 3.1	Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso a la información	Pregunta 3.1.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 3.1.2:	
Subcriterio 3.2	Búsqueda, tratamiento y difusión de la información	Pregunta 3.2.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 3.2.2:	
Subcriterio 3.3	Puesta en valor de la información	Pregunta 3.3.1:	
Criterio 3	**VIGILANCIA DEL ENTORNO**		*(Promedio sucbcriterios)*
Subcriterio 4.1	Análsis interno	Pregunta 4.1.1:	
Subcriterio 4.2	Análisis externo	Pregunta 4.2.1:	
Criterio 4	**ANÁLISIS INTERNO**		*(Promedio sucbcriterios)*

PUNTUACIONES EN LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Criterio / Subcriterio	**Título**		**Puntuación**
Subcriterio 5.1	Generación de ideas	Pregunta 5.1.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 5.1.2:	
Subcriterio 5.2	Selección de ideas	Pregunta 5.2.1:	
Criterio 5	**GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE IDEAS**		*(Promedio sucbcriterios)*
Subcriterio 6.1	Planificación, seguimiento y control de proyectos de innovación	Pregunta 6.1.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 6.1.2:	
Subcriterio 6.2	Resultados de los proyectos de innovación	Pregunta 6.2.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 6.2.2:	
Criterio 6	**GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN**		*(Promedio sucbcriterios)*
Subcriterio 7.1	Indicadores de resultados finales	Pregunta 7.1.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 7.1.2:	
Subcriterio 7.2	Indicadores inductores de la innovación	Pregunta 7.2.1:	*(Promedio preguntas)*
		Pregunta 7.2.2:	
Criterio 7	**RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN**		*(Promedio sucbcriterios)*
II. PUNTUACIÓN TOTAL			
			= (Criterio 1+...+7)/7

El cuestionario cuenta con 24 preguntas.

a.III

ANEXO III:
Buenas prácticas de Gestión de la Innovación Empresarial

aIII.1. Introducción

Para identificar las “Buenas Prácticas” en Gestión de la Innovación, se ha partido del análisis efectuado de forma anónima de las memorias de las empresas que presentan su candidatura al Premio Andaluz a la Excelencia en la modalidad de Innovación, entendiendo que estas empresas asumen la innovación como parte del trabajo diario.

A partir de este análisis se ha elaborado una ficha de buenas prácticas de cada una de las empresas analizadas en las que se indica el sector de actividad y las acciones llevadas a cabo por estas empresas, así como un documento en el que sintetizan las prácticas más comunes llevadas a cabo por las empresas andaluzas que gestionan la innovación.

aIII.2. Fichas de buenas prácticas de Gestión de la Innovación

A continuación se muestran las Fichas de Buenas Prácticas en Gestión de la Innovación Empresarial.

GRAN EMPRESA: Centro de Innovación y Tecnología (CIT) Sector: Servicios	
Descripción	La organización tiene como finalidad impulsar, orientar y desarrollar la investigación industrial, haciendo especial énfasis en la publicación y difusión de sus resultados para favorecer el avance tecnológico en Andalucía y colaborar en una mejor capacitación profesional de los ingenieros andaluces. La organización tiene una fuerte participación institucional en organizaciones relacionadas con la I+D+i y con la empresa. Miembro de la Asociación Europea de Organizaciones de Investigación y Tecnología, de FEDIT; socio fundador de la Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía y de la Fundación para el Desarrollo Aeroespacial de Andalucía, entre otros. Reconocida en la comunidad internacional como un Centro Tecnológico Avanzado en las áreas de "Tecnologías de la Producción" y "Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones".
Acciones	- Elevada aportación a la infraestructura investigadora de la universidad. - De su actividad habitual han surgido varias Spin Off dedicadas a la investigación. - Participación en decenas de proyectos internacionales con más de un centenar de socios. - Reconocida como Centro de Innovación y Tecnología a nivel nacional y andaluz y ha obtenido la certificación del Sistema de Gestión de I+D+i según la norma UNE 166002. - Colabora habitualmente con numerosas universidades y centros públicos de investigación en diferentes proyectos y actividades de I+D+i. - Participación en redes temáticas y proyectos integrados del VI Programa Marco de la Unión Europea, en proyectos de I+D del RFCS (Research Fund for Coal and Steel), en proyectos con la Agencia Espacial Europea, en proyectos Eureka en sus iniciativas MEDEA+ e ITEA, y en programas de desarrollo regional INTERREG.
Despliegue	Los sectores de aplicación de su actividad de I+D+i se centran en todas las áreas de la Ingeniería Industrial y de Telecomunicaciones. Su sistema de gestión de la I+D+i se ha implantado en 16 de los 29 equipos de trabajo que componen la organización. Los resultados económicos de la organización han ido mejorando en parte gracias a la multitud de proyectos de I+D+i que viene realizando.
Observaciones	La organización presenta una Política de I+D+i muy desarrollada y coherente con la misión y visión estratégica. Los indicadores desarrollados y evaluados, permiten la mejora continua de la organización, experimentando todos ellos, tanto internos como externos, una evolución notable.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios	
Descripción	Empresa tecnológica de última generación dedicada tanto a la consultoría avanzada en Sistemas como a las Instalaciones Industriales de alto valor añadido. Forma parte de un gran grupo empresarial. La actividad de la organización está destinada al mercado de la tecnología e innovación.
Acciones	- Realización de diversos proyectos de I+D+i lanzados a programas autonómicos, nacionales e internacionales, (Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI), en el programa de incentivos para el fomento de innovación y el desarrollo de Andalucía), (Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (2004-2007), en la parte dedicada al fomento de la investigación técnica). - Gran reconocimiento en la consultoría funcional y de implantación de sistemas ERPs para empresas de Gestión. - Desarrollo de metodologías y herramientas innovadoras que permiten mejorar la competitividad de sus clientes. - Desarrolla, comercializa e implanta soluciones tecnológicas a través de internet. - Desarrolla aplicaciones ajustadas a las necesidades del cliente utilizando tecnologías como JSP, ASP/ASP.NET, PHP, JavaScript, DHTML, entre otros. - Capacidad de integrar distintas tecnologías y herramientas para dar soluciones personalizadas a las necesidades de los clientes. - Investigación en nuevos hardware y software. - Establecimiento de acuerdos de colaboración con Universidades para la investigación y desarrollo de tecnología que no tienen aún utilidad práctica clara pero que se apuesta por ello con expectativas de que su desarrollo tenga una amplio y novedoso campo de aplicación. - Participación en el proyecto Transfer. La organización participa desde hace años en el Acuerdo de Transferencia de Tecnología del Centro de Innovación y Transferencia de Tecnología de Andalucía, con la asistencia de la entidad colaboradores Cartuja 93 S.A. El proyecto Transfer pretende fomentar la transferencia de tecnología desarrollada en los centros de investigación o en otras instituciones hacia las empresas demandantes de tecnología.
Despliegue	Su objetivo prioritario es el cumplimiento de las expectativas del cliente. Implanta soluciones a medida y exclusivas para cada cliente lo que implica una gran investigación, innovación y búsqueda de nuevas tecnologías que permitan adecuarse a los requerimientos específicos en cada caso. Entre sus objetivos de futuro se encuentra la incorporación de nuevas alianzas tecnológicas y empresariales.
Observaciones	La organización presenta dos líneas de negocio diferenciadas (innovación en producto e innovación en proceso).

GRAN EMPRESA: Sector Servicios	
Descripción	Compañía especializada en servicios de consultoría y proyectos de ingeniería, control de calidad, edificación, geotecnia, seguridad y salud y certificación de calidad. Se trata de una organización orientada al cliente. Entre sus objetivos estratégicos se encuentra el fomentar activamente la innovación como único procedimiento para alcanzar un crecimiento sostenido. La política de innovación constituye el pilar básico de la competitividad de la empresa que le motiva a la búsqueda de nuevas soluciones para satisfacer las necesidades demandadas por la sociedad y los clientes contribuyendo al bienestar social y al desarrollo sostenible.
Acciones	- Realización de numerosos proyectos de I+D+i financiados en parte por administraciones públicas a nivel andaluz, nacional y europeo. - Establecimiento de una política de innovación que tiene entre sus objetivos promover la cultura de innovación a todo su personal y motivar y estimular la participación en proyectos de I+D+i. - Promueve la cooperación empresarial y favorece la relación con la universidad. - Creación de una intranet que permite a todos los empleados aportar ideas para el desarrollo de proyectos innovadores. - Alianza empresarial con una gran empresa para su expansión y desarrollo de proyectos de I+D+i en colaboración con otras entidades. - Acuerdos con Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI). - Mejora del sistema informático de la empresa a nivel nacional lo que ha implicado una bajada de costes del puesto informático y una mejora en los servicios prestados a clientes/usuarios. - Desarrollo de una aplicación informática que permite tener actualizada y estructurada toda la información, además de poder realizar búsquedas de forma eficaz. - Desarrollo de herramientas de cálculo que se ajustan a las necesidades del trabajo técnico que se realiza en la empresa y que no se encuentran en el mercado. - Desarrollo, para sus distintos departamentos, herramientas de gestión que permiten llevar el seguimiento y control del trabajo. - Creación de una biblioteca técnica accesible a todo el personal. - Desarrollo de una web interna que facilita el trabajo al personal de la empresa. - Creación del departamento de Gestión de las políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación con el objetivo entre otros de Conseguir la acreditación en la Gestión de las políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación de acuerdo con la norma UNE 166002. - Participación en grupos de expertos. Como ejemplo puede citarse su participación en el Comité de Expertos auspiciado por AENA para el proyecto y ejecución del Nuevo Campo de Vuelos del Aeropuerto de Málaga. - Adquisición de equipos para la realización de nuevos estudios geotécnicos, (equipos de auscultación, presiómetros e inclinómetros). - Incorporación de nuevas líneas de negocio. - Expansión internacional. - Realización de numerosas publicaciones científicas.
Despliegue	La organización ha crecido en los últimos años de forma espectacular debido entre otras circunstancias al esfuerzo innovador que ha acometido.
Observaciones	Uno de los objetivos más importantes de la organización desde su creación ha sido crecer, innovar, dar nuevos servicios a los clientes y a la sociedad con la mejor calidad y responsabilidad posible. La organización ha implantado un sistema de medición por objetivos para el departamento informático, los objetivos anuales se consensuan con la dirección.

GRAN EMPRESA: Sector Construcción e Instalaciones (1/2)	
Descripción	La organización está especializada en el mantenimiento e instalaciones industriales. La innovación, constituye para la organización uno de los pilares básicos para afrontar el futuro con garantía de éxito. Para la organización la gestión de la innovación supone una vía de canalización de los procesos de creatividad y generación de ideas cuya materialización da como resultado nuevos productos, procesos y servicios, o mejoras sustanciales en los ya existentes.
Acciones	- La organización para incorporar nuevo personal, prioriza los perfiles con competencias técnicas de alto nivel, personas con capacidad de liderazgo y desarrollo, preparadas para afrontar las necesidades de un mercado altamente cualificado y exigente. - Obtención del premio Aster a la Trayectoria Empresarial, galardón que concede la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC). - Premio Antares a la Mejor Empresa 2006, galardón que reconoce a aquella empresa que haya destacado más durante el año, por su contribución al desarrollo socioeconómico de Sevilla y su área de influencia. - Implantación del Sistema de Gestión de I+D+i conforme a la Norma UNE 166002: 2006. - Implantación de una sistemática para la Vigilancia y la Previsión Tecnológica. Sistemática establecida por la organización para la búsqueda, análisis, difusión y explotación de información científica útil al objeto de alertar sobre innovaciones o mejoras científicas o técnicas susceptibles de crear oportunidades o amenazas. - Establecimiento de una sistemática establecida para la recogida, análisis y valoración de las ideas de I+D+i por parte de cualquier miembro de la plantilla. Las ideas mejor valoradas se proponen para su aprobación como proyectos de I+D+i y las no seleccionadas entran a formar parte de una base de datos de ideas (la Cartera de Ideas). - La organización cuenta con una Unidad de I+D+i y una Unidad de Gestión de la I+D+i. - Desarrollo de un ERP propio. - Nuevo diseño de la página web para mejorar la imagen de marca y destinada a sus grupos de interés. - Adquisición de un software de control de calibración de equipos y herramientas, optimizando de esta forma la gestión del control de mantenimiento y calibración y disminuyendo así posibles no conformidades derivadas de la utilización de herramientas o equipos fuera de control. - Autoevaluación EFQM que sirvió para realizar un diagnóstico de su situación frente al Modelo EFQM. - Puesta en marcha de un concurso en el que se premia las mejores ideas que aporten los trabajadores en el ámbito de innovación en la producción, en la calidad de la producción, en la reducción de la producción, en la reducción de los procesos administrativos, en el proceso de compras, en la gestión de la comunicación y de la satisfacción de los clientes - Semestralmente se convoca un concurso que premia al mejor empleado.

GRAN EMPRESA: Sector Construcción e Instalaciones (2/2)	
Acciones	- Elaboración del catálogo de perfiles profesionales en el que se recogen los conocimientos, aptitudes y actitudes requeridas para desarrollar eficazmente cada puesto de trabajo de la empresa. - Diseño y realización de una encuesta a los empleados sobre el clima laboral. - Incorporación de equipos y tecnologías avanzadas de producción que han contribuido a la disminución de los tiempos de fabricación y pruebas, el incremento del volumen de fabricación y el consiguiente aumento de cifra de negocio - Desarrollo de proyectos de I+D+i que suponen una inversión de millones de euros y más de 30.000 horas de personal propio dedicados a actividades de I+D. - Establecimiento de alianzas y colaboraciones con universidades y centros tecnológicos. - Participación en actos y jornadas de presentación de propuestas y oportunidades en programas, proyectos o iniciativas, convocadas por entidades de desarrollo regional y nacional como son la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía y el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industria. - Participación en ferias y misiones comerciales con otras entidades del ámbito empresarial. - Solicitud de los informes motivados de calificación de actividades de investigación y desarrollo e innovación tecnológica para deducciones fiscales, cuya emisión por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio queda regulada por el RD 1432/2003 de 21 de noviembre. - Certificación de Proyectos de I+D+i según la norma UNE 166001. - La organización aplica con carácter general el secreto industrial a través de un compromiso de confidencialidad que todos los empleados tienen recogido en sus contratos de trabajo, así como en las relaciones contractuales con colaboradores. - Establecimiento de mecanismos de protección de resultados en la planificación de los proyectos de I+D+i. - Implantación de un Cuadro de Mando Integral. - Realización del proyecto de “Implantación de Herramientas de Gestión Avanzada” para detectar estas herramientas e implantarlas en la organización.
Despliegue	El valor que la organización aporta a los grupos de interés de su entorno repercute en los resultados de la misma poniéndose de manifiesto en la evolución en los últimos años de la cifra de negocio y del empleo generado. Uno de los objetivos marcados de la organización es aplicar la metodología 5s en todas las áreas productivas y fabricación. Todos los resultados obtenidos estaban planificados en el Plan Estratégico de la Organización y perfectamente documentados. Uno de los objetivos de la empresa a medio plazo es llegar a ser una organización en torno a los 600 puntos dentro del Modelo EFQM
Observaciones	La organización presenta actividades y resultados alineados con su Plan Estratégico que adopta la Innovación como seña de identidad. En su estructura funcional sitúa la Innovación al mismo nivel que el Desarrollo de Negocio.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)	
Descripción	La organización se dedica al Desarrollo y comercialización de software de Planificación de Recursos Empresariales o ERP (Enterprise Resource Plannig), infraestructuras informáticas y de comunicaciones para Pymes y Grandes Empresas. Posee una cultura organizacional que contempla como valores fundamentales la innovación, la mejora continua y el cambio permanente.
Acciones	- Desarrollo de un software de gestión integral adaptado a las necesidades específicas del cliente. - Desarrollo de un ERP o sistema de gestión integral que se posiciona en el mercado como el primer ERP del sector agroalimentario, y que constituye una autentica innovación en el sector. - La organización es partner certificado para la provisión de productos de grandes empresas. - Desarrollo de una política de innovación ligada a la estrategia de la empresa. - La organización destina una parte importante del presupuesto y de capital humano altamente cualificado, a actividades de investigación, desarrollo e innovación. - Implantación y certificación de Sistemas de Gestión de la I+D+i, conforme a la norma UNE 166002:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i”. - Gestión y certificación de proyectos de I+D+i, conforme a la norma UNE 166001:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i”. - Desarrollo de proyectos de innovación, destinados a satisfacer las necesidades de su público objetivo, contribuyendo así, al desarrollo tecnológico e informatización del campo andaluz. - Colaboración con empresas para el desarrollo de productos innovadores. - Establecimiento de mecanismos para la protección de la propiedad industrial e intelectual de los resultados de los proyectos de I+D+i. - Obtención del “PREMIO AL PRODUCTO MÁS INNOVADOR”, otorgado por la Cámara de Comercio de Almería en la Feria Internacional de la Agricultura de Primor, EXPO AGRO. - Participación y colaboración en redes de transferencia tecnológica. - La organización forma parte del patronato de centros tecnológicos.
Despliegue	La dirección de la organización enfoca la innovación como un proceso estratégico incluido en la estrategia corporativa y desde una perspectiva global.
Observaciones	La organización ha identificado a sus competidores principales.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios Técnicos de Ingeniería (1/2)	
Descripción	La labor de la empresa es la organización y explotación de negocios y actividades relacionadas con la producción de energía eléctrica mediante pilas de combustible en sus diferentes tecnologías, así como a la producción de hidrógeno desde fuentes renovables, y su uso limpio y eficiente. La empresa está organizada en dos divisiones: Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+IT) y Proyectos. La División de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica se halla especialmente orientada a aquellos aspectos de la tecnología más relacionados con la investigación, básica y orientada; en particular, en lo que a la relación con centros y organismos públicos y privados de investigación se refiere.
Acciones	- Creación de un laboratorio de ensayos diseñado por personal de la división de I+D+IT. - Establecimiento de un plan estratégico que se divide en líneas y cuya consecución se obtiene gracias al desarrollo de proyectos de I+D+i. - Establecimiento y mantenimiento de sistemas de gestión que favorecen la mejora continua y logran una plena alineación con los grupos de interés. - Establecimiento de alianzas externas que permiten crear valor y favorecen el desarrollo mutuo. - Una de las principales vías utilizadas en la organización para facilitar el aprendizaje continuo de sus trabajadores es la asistencia a congresos y seminarios del sector de la I+D. - Publicaciones en revistas técnicas. - Una de las prioridades de la organización es la protección de la propiedad intelectual de los proyectos, ideas y tecnologías desarrolladas. Generalmente la organización solicita los derechos de propiedad industrial y de propiedad intelectual los mantiene para el investigador. - Acuerdos con Universidades y OPIs (organismo público de investigación), como pueden ser el CSIC o el Ciemat para el desarrollo de la investigación básica de los proyectos de I+D+i. - Reserva de una partida presupuestaria para actividades y proyectos de I+D+i. - Certificado de Gestión de I+D+i conforme a las exigencias de la norma UNE 166002:2006: "Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i", - Pertenencia a comités, asociaciones, redes y plataformas participando de forma activa en cada una de ellas. - Establecimiento de herramientas para el secreto industrial. - Solicitud de patentes para los resultados de diversos proyectos. - Obtención de diversos reconocimientos por su labor investigadora e innovadora. - Establecimiento de una herramienta de vigilancia tecnológica fundamental para el sistema de gestión de I+D+i de la organización, ya que a través de ella se generan ideas utilizables en los proyectos, procesos y sistemas de I+D+i, que finalizarán en el desarrollo de un nuevo producto o servicio para la organización. Esta herramienta detecta, analiza, difunde, comunica y explota las informaciones técnicas útiles para la empresa. - Realización de un análisis DAFO para detectar oportunidades, amenazas, e identificar los puntos fuertes y débiles de la organización. - La organización facilita a sus empleados la realización de Programas de Doctorado.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios Técnicos de Ingeniería (2/2)	
Despliegue	La organización intenta negociar la presencia de su personal en el centro de investigación (cuando el proyecto se realiza en colaboración) mientras duren las tareas contratadas, de modo que estos investigadores de la empresa adquieran el máximo de conocimiento práctico sobre el tema en cuestión. Para la difusión del conocimiento la organización utiliza diversos mecanismos, entre los que destacan la participación en Congresos en el ámbito de la innovación, en calidad de expositores o conferenciantes, participación en eventos informativos de prensa y televisión, impartición de cursos formativos en Universidades e institutos, publicaciones en revistas especializadas, etc. La organización ha marcado indicadores que mide periódicamente de todas las actividades de I+D+i que indica la Norma UNE 166002 (Vigilancia Tecnológica, Previsión Tecnológica, Análisis Interno, Análisis Externo, Creatividad, Análisis y Selección de ideas de I+D+i, entre otros). La tendencia de todos estos indicadores es buena según los resultados presentados.
Observaciones	Los logros que alcanza la organización, en materia de innovación, son medidos a través de los indicadores de gestión de I+D+i. El comité de I+D+i se reúne bimensualmente y realiza una evaluación y revisión del sistema de gestión de la I+D+i.

GRAN EMPRESA: Sector Energía (1/2)	
Descripción	Organización cuyos servicios se centran en la generación, el transporte, la distribución y la comercialización de electricidad y gas natural. Orienta sus actividades de innovación hacia el desarrollo y promoción de cambios tecnológicos que aporten valor añadido a sus actividades. La organización considera la innovación como una variante de carácter estratégico.
Acciones	- Pertenencia a diferentes asociaciones y fundaciones de carácter regional y nacional relacionadas con la I+D+i. - Patrono de centros tecnológicos avanzados. - Inversión de millones de euros en actividades de I+D+i. - La organización dispone de una política de innovación. - Definición e implantación de un Sistema de Gestión de la I+D+i, de acuerdo a la Norma UNE 166.002, Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i. - Diseño y desarrollo de un Cuadro de Indicadores de I+D+i y de un Manual de Gestión de la I+D+i. - Establecimiento de mecanismos de protección y explotación de resultados perfectamente documentados en el sistema de gestión. - Creación de la Unidad de Gestión de I+D+i cuya misión es dotar a la organización de las herramientas, recursos y estructuras necesarios para que la Innovación encuentre un marco adecuado para su desarrollo. - La organización diseña para cada negocio un Plan Estratégico de Innovación perfectamente alineado con el Plan Estratégico de cada negocio. - La organización dispone de una aplicación web para la gestión de las ideas. Esta página permite el registro de ideas por cualquier empleado del grupo y fomenta nuevas ideas mediante la publicación de problemas y desafíos que necesitan soluciones. - Realización de un curso de creatividad on-line. - Establecimiento de un Sistema de Vigilancia Tecnológica a medida según las Áreas Tecnológicas de Interés Prioritario para los negocios. - Participación en plataformas tecnológicas y presencia en organismos internacionales de investigación. - La organización está asociada al Instituto de Investigación EPRI (Electric Power Research Institute). La colaboración entre ambas entidades se centra en proporcionar soluciones científico-tecnológicas a los problemas de sus instalaciones de generación y distribución de energía eléctrica. Asimismo, ha recibido un premio por parte de EPRI en el apartado de transferencia de tecnología por un proyecto. - La Dirección de Innovación ha establecido una sistemática de documentación para poder trasmitir y comunicar los avances en materia de I+D+i que en forma de cascada irradia la innovación a través de toda la Organización y de los diversos Negocios. - Todas las personas que realizan actividades de I+D+i tienen definidas sus competencias y el plan de formación se define a partir de ellas. - Realización de encuestas de clima laboral entre los empleados y encuestas de satisfacción a los clientes. - Realización de más de un centenar de proyectos de I+D+i. - Aumento considerable de la inversión en actividades de I+D+i.

GRAN EMPRESA: Sector Energía (2/2)	
Despliegue	Como resultado de su fuerte apuesta por la innovación y el desarrollo sostenible, la organización es actualmente, y por segundo año consecutivo, la única empresa española seleccionada entre las 100 empresas más sostenibles del mundo en el Global 100 Most Sustainable Corporations in the World. Cada uno de los procesos de I+D+i tiene definidos una serie de indicadores para el seguimiento y control de los mismos y se aprueban en el comité de I+D+i. La organización tiene perfectamente identificados sus grupos de interés y encamina sus actividades de I+D+i a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mismos. Para la captación de ideas de I+D+i utiliza diversas fuentes (empleados, proveedores y análisis de los negocios).
Observaciones	La organización colabora con instituciones públicas y privadas en la promoción de iniciativas relacionadas con la educación, el arte, la cultura, la investigación y la protección del medio ambiente. Asimismo, colabora con las Universidades de Sevilla, Granada y de Cádiz en foros de empleo, visitas prácticas a las instalaciones, visitas a las instalaciones y jornadas. La organización tiene prevista la creación de una Red de Innovación, que se convertirá en el foro en que la empresa, junto con sus proveedores y socios tecnológicos (universidades, centros tecnológicos, empresas avanzadas tecnológicamente, etc.) debatirán las posibles soluciones que respondan a la necesidad de mejora continua.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios	
Descripción	La organización se dedica a la limpieza viaria, recogida y transporte, tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos.
Acciones	- Establecimiento de un Plan Estratégico y de un Cuadro de Mando Integral. - El equipo de Dirección participa en la auto evaluación del modelo EFQM. - Implantación de un sistema integrado de gestión que permite mejorar los procesos. - Desarrollo de un proceso innovador que ha permitido aumentar la satisfacción de los clientes/usuarios al mismo tiempo que disminuir costes para la organización y mejorar su productividad.
Despliegue	La organización tiene perfectamente identificados a sus grupos de interés y la sistemática a seguir para obtener información de sus necesidades y expectativas. Así, para la definición de sus objetivos se han tenido en cuenta todas esas necesidades y expectativas de los grupos de interés detectadas. Cada uno de los objetivos viene unido a una serie de indicadores que permiten su seguimiento y control.
Observacione	La organización ha obtenido unos buenos resultados en la encuesta de clima laboral realizada al personal. Se ha presentado en varias ocasiones al Premio Andaluz a la Excelencia.

GRAN EMPRESA: Sector Servicios	
Descripción	La organización se dedica la Ingeniería, Control de Calidad, Evaluación y Asesoramiento Tecnológico, Desarrollo, Innovación Tecnológica y Sostenibilidad en el ámbito de la construcción. La organización tiene por objeto global la prestación de servicios de asesoría y control en el proceso constructivo, en todas sus fases y sectores, de manera independiente. Entre sus objetivos estratégicos se encuentra el apostar por la innovación y la formación, tanto externa como interna, la unificación de criterios y procesos y el aumento de la capacidad técnica.
Acciones	- Pertenencia a asociaciones y organizaciones relacionadas con su sector y con la I+D+i. - La organización mantiene compromisos desde el inicio de su actividad con estudios de investigación para el desarrollo de tesis doctorales en disciplinas técnicas tanto con la Universidad como con Centros de Investigación. - Convenios de colaboración para el desarrollo de actividades investigadoras en los centros de loa empresa por parte de pregraduados y posgraduados de la Universidad. - Realización de proyectos de innovación con unos requisitos marcados para su aprobación. - La difusión externa de los proyectos de innovación se hace a través de publicaciones en revistas técnicas y en conferencias y cursos en los que participa la empresa. La difusión interna se realiza a través de reuniones, tanto divulgativas como de trabajo, para implantar los procesos de innovación en otras áreas o equipos de trabajo. - Convenios de colaboración con centros universitarios y de investigación. - Realización de numerosas tesis doctorales contando con los medios de la organización. - Publicación de numerosos artículos y libros técnicos. - Realización de numerosos proyectos de investigación con entidades colaboradoras. - Desarrollo de Innovaciones tecnológicas en diferentes procesos, adquiriendo tecnologías disponibles en el mercado en procesos innovadores. - Mejora de la logística interna de la organización e implantación de un ERP. - Realización de un concurso de ideas. - Creación del área de I+D+i.
Despliegue	Las actividades de innovación se realizan en tres ámbitos marcados (innovación en la empresa, innovación tecnológica e innovación en la gestión). La incorporación de tecnologías innovadoras ha permitido a la empresa aumentar su facturación en los servicios relacionados con su uso.
Observaciones	Uno de los objetivos principales de la empresa es y ha sido siempre la diferenciación de la competencia basada en una actividad investigadora que aporta mayor conocimiento y soluciones técnicas al cliente.

PYME: Sector Servicios (TIC)	
Descripción	Ingeniería especializada en Consultoría, Infraestructuras y Tecnologías para Aeropuertos, Industrias Aeronáuticas y Centros de Distribución. La innovación, siempre entendida como innovación aplicada, ha pasado de ser una actividad específica, para proyectos puntuales, a convertirse, en un compromiso de la organización en todas y cada una de sus actividades.
Acciones	- Creación de un departamento de I+D+i identificado en su organigrama. - Obtención de diversos reconocimientos (Premio Nacional Joven Empresario, Premio Alas destinado a entidades que inician con éxito su internacionalización o 2º Premio 50K (este galardón fue entregado a una de las divisiones de la organización por su alto grado de innovación), entre otros). - Implantación de un sistema ERP que permite controlar la actividad productiva de cada uno de los empleados clasificándola por proyectos y el diseño de un cuadro de mando para el análisis de cada una de las actividades. - Diseño, desarrollo, implantación y puesta en marcha de una solución CRM propia que permite la ordenación de la actividad comercial de la organización manteniendo en contacto, mediante información actualizada, a las diferentes ramas de desarrollo de negocio. - Diseño, implantación y mantenimiento de una intranet de comunicación interna que permite mantener comunicados a todas las personas de la organización. - Implantación de mejoras en las comunicaciones (videoconferencia, mensajería instantánea, entre otras) mejorando el trabajo del personal fuera de las oficinas. - Implantación de un sistema de gestión de la seguridad de la información. - Realización de numerosos proyectos de I+D en colaboración con universidades, centros tecnológicos y otras entidades, que han mejorado el servicio a los clientes/usuarios. - Diseño y desarrollo de un producto innovador que mejora la calidad del servicio de sus clientes e incluso la reducción de costes.
Despliegue	Todas las actividades de I+D+i llevadas a cabo por la organización están alineadas con cada uno de los objetivos estratégicos que presenta.
Observaciones	

PYME: Sector Agroalimentario	
Descripción	La organización es una Plataforma Tecnológica que desarrolla su trabajo en tres áreas de actuación: Agronomía, Alimentación y Medio Ambiente. La organización forma parte de un holding de empresas de producción agroalimentaria, de biotecnología y otros sectores industriales e inmobiliarios. La visión de la organización es convertirse en un centro tecnológico internacional, líder en análisis, inspección y asesoría personalizada en agroalimentación y medioambiente.
Acciones	- La organización cuenta con una gran capacidad tecnológica, disponiendo de numerosos equipos de alto nivel tecnológico para prestar servicios a sus clientes. - La empresa presenta personal dedicado en exclusiva a actividades de I+D que ha ido aumentando en número a lo largo de los años. - Implantación de modelos y estrategias para la internacionalización. - Realización de acuerdos comerciales con empresas fuera de España. - Diseño y desarrollo de un Plan Estratégico formalmente definido y documentado. - Asistencia a ferias internacionales. - Participación en misiones comerciales con EXTENDA, con ICEX (Instituto de Comercio Exterior) y con CORFO (Corporación para el Fomento, entidad chilena). - Numerosas acreditaciones y certificaciones. - Diseño y desarrollo de un Software de Managament total de Laboratorio (SIL Sistema Integrado de Laboratorio). En su diseño se tuvieron en cuenta las exigencias de la norma, así como las necesidades propias de la organización. - Implantación de un sistema ERP. - Realización de numerosos proyectos de I+D con otras entidades nacionales e internacionales. - Registro como modelo de utilidad uno de los resultados de un proyecto de I+D.
Despliegue	La propia organización es el resultado de una actividad de cooperación
Observaciones	

PYME: Sector Transporte Sanitario	
Descripción	La organización es una sociedad cooperativa dedicada a la logística del transporte sanitario y salvacostas. Servicios de transporte sanitario por carretera, servicios en acontecimientos donde se concentran grandes cantidades de personas, situaciones especiales de emergencia y evacuación masiva de heridos.
Acciones	- La organización está trabajando para la creación de una marca logística propia y registrarla. - Desarrollo de un plan de formación específico para cada puesto con el objetivo de cualificar a todo el personal para satisfacer las necesidades del cliente y la propia promoción de las personas. - La organización ha realizado alianzas estratégicas con distintas entidades del sector. - Participación en la elaboración de publicaciones relacionadas con su sector. - La organización ha introducido una práctica de gestión novedosa "Sistema de Localización y Gestión de Flotas" con el objetivo de optimizar la flota, y por tanto reducir el periodo de llegada de las ambulancias a las emergencias. De esta forma, está utilizando avances tecnológicos que ninguna empresa del sector había utilizado anteriormente. - Se realizan auditorías planificadas del nuevo sistema.
Despliegue	El despliegue se ha realizado de forma estructurada y ordenada, con estudios previos (viabilidad técnica y económica) e incluso prueba piloto. La organización presenta una tendencia positiva en cuanto a facturación, gracias a los convenios suscritos con las Administraciones Públicas Sanitarias y a la implantación de la nueva práctica de gestión. La implantación de la nueva práctica de gestión, partió de la identificación de necesidades y expectativas de sus clientes que priman la calidad en el servicio, y el tiempo de respuesta de las ambulancias. Esta nueva práctica está alineada con la estrategia global de la organización. La organización presenta una tendencia positiva en satisfacción del cliente, nº de empleados, reducción del nº de reclamaciones, debido entre otras razones, a esta nueva práctica de gestión.
Observaciones	La organización tiene certificado su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001:2000.

PYME: Sector Servicios (Tecnologías de la Información)	
Descripción	La organización desarrolla proyectos y consultoría de innovación tecnológica. Parte de su éxito se fundamenta en la continua incorporación de los nuevos avances en el mundo de las Nuevas Tecnologías y en el desarrollo de alianzas y proyectos de cooperación con otros organismos. Uno de los valores de la organización es la innovación y la cooperación. La organización establece la Innovación y el Conocimiento como pautas de su modelo sostenible de desarrollo económico y social, mediante una eficaz aplicación, uso y desarrollo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, en el marco de la nueva economía y la sociedad global.
Acciones	- La organización está en proceso de implantación y certificación de la UNE 166002:2006. Gestión de la I+D+I. Requisitos del sistema de Gestión de la I+D+i. - La organización ha desarrollado una Política de Innovación que contempla la incorporación de nuevos servicios, aplicaciones, basados en las últimas tecnologías en las soluciones y trabajos para mejorar la eficiencia de la gestión en las entidades públicas y privadas. - Implantación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) según el marco establecido por la norma ISO/IEC 27001:2007. - La organización contempla las actividades de I+D+i dentro de su Mapa de Procesos y las incluye como procesos operativos. - La organización se ha autoevaluado en el Modelo EFQM de excelencia empresarial. - La organización presenta un departamento específico de I+D+i para el desarrollo de proyectos de Innovación, Desarrollo e Investigación. - Alianzas estratégicas con distintas entidades y asociaciones del sector. - Realización de innovaciones en la forma de desarrollar las actividades de formación a distancia. - Soluciones tecnológicas e innovadoras de e-administración para entidades locales. - La organización ha diseñado una herramienta informática innovadora para los Sistemas de Gestión, (software propio que mejora la eficacia y la eficiencia del Sistema de Gestión implantado en una organización). Desarrollada ÍA en un entorno Web con el objetivo de cumplir los requisitos de las normas ISO y del modelo EFQM. Asimismo, se ha incorporado a esta herramienta aplicaciones necesarias que implementan la norma UNE 66173 de Gestión por Competencias y puntos de la norma UNE 66175 de Sistemas de Indicadores para realizar la medición y el seguimiento. - La organización tiene establecido un Plan de Formación coherente con la Política de Recursos Humanos y con los objetivos estratégicos. - La organización presenta un Cuadro de Mando Integral que permite realizar mediciones de indicadores y seguimiento de la empresa.
Despliegue	El proyecto de diseño de la herramienta informática se desarrolló a partir de las propias necesidades de la organización y de sus clientes, proveedores, y entorno. Para su realización se diseñó un plan estratégico en el que se definieron la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Para la gestión de este proyecto se contó con la Guía de los Fundamentos de Gestión de la Dirección de Proyectos, Guía PMBOK. La organización presenta tendencias positivas en cuanto a facturación, nº de personas, horas de formación, % de recursos dedicados a I+D+i, entre otros.
Observaciones	La organización tiene un Sistema de Gestión Integrado certificado según la Normativa voluntaria: - UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de Calidad. - UNE-EN ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. En Proceso de Certificación: - ISO/IEC 27001. Sistema de Seguridad de la Información

PYME: Sector Servicios (Turístico)	
Descripción	Gestión, comercialización y promoción del turismo de su ciudad con las nuevas tecnologías.
Acciones	- Colaboración con RETA (Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía). - La organización ha desarrollado un sistema innovador de gestión y comercialización de productos y servicios turísticos en Internet. Se trata de una herramienta tecnológica integral inexistente hasta el momento. - Colaboración con universidades para la realización de ponencias informativas. - Realización de reuniones semanales para la generación de ideas mediante técnicas de creatividad como el brainstorming.
Despliegue	Para el desarrollo de la herramienta se han necesitado varios años de investigación previa sobre el sector. El proyecto está desarrollado a un 70%.
Observaciones	

PYME: Sector Alimentario	
Descripción	La organización se dedica a la crianza de manzanillas, vinos, brandies, vinagres y derivados del cerdo ibérico, entre otros. Todas las actuaciones innovadoras de la empresa se encaminan a la consecución de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.
Acciones	- La organización cuenta con varias marcas registradas de sus productos. - La organización ha creado un departamento de I+D+i y cuenta con un Plan Estratégico. - Realización de diferentes proyectos de investigación junto con departamentos de la universidad para mejorar la calidad del producto y que han sido financiados parte por el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial). - Realización de distintos proyectos de innovación para la elaboración de nuevos productos. Uno de los proyectos cuyo resultado ha sido la obtención de un nuevo producto ha obtenido la calificación del CDTI como "proyecto de desarrollo tecnológico. - Incorporación de nuevas tecnologías en el laboratorio de I+D+i que permiten la realización de los proyectos de investigación. - Están estudiando la posibilidad de patentar algunos de los resultados obtenidos de los proyectos de investigación llevados a cabo. - Acuerdos firmados con Centros Públicos de Investigación y Centros de Innovación y Tecnología. - Estudio de nuevas formas de almacenar el producto.
Despliegue	La organización presenta una tendencia positiva en cuanto a facturación y proyectos de I+D+i. Las innovaciones propuestas cubren áreas que son relevantes, atienden a las necesidades de la empresa y a las tecnologías existentes. La empresa ha adaptado el producto a los nuevas necesidades de los clientes, tanto en la composición como en el packaging y en el envase y han aumentado las ventas en los últimos años. Todos los proyectos de I+D+i realizados están perfectamente planificados y justificada su necesidad. Asimismo, se ha realizado un estudio de mercado y de la competencia.
Observaciones	

PYME: Sector Servicios	
Descripción	La organización se dedica a la atención geriátrica mediante la aplicación de nuevas tecnologías. Dos de los principios que presenta la organización en su Misión es la excelencia en la oferta y el trabajo en equipo.
Acciones	- La organización presenta un Plan Estratégico. - La organización presenta una metodología de trabajo innovadora en la que tanto los residentes como familiares pueden participar activamente. Ha introducido un nuevo modelo de atención geriátrica. - La organización cuenta con importantes alianzas empresariales y convenios con la universidad. - La organización asume los principios de la Gestión por Procesos en sus actividades cotidianas, teniendo en cuenta la mejora continua y tiene diseñado su Mapa de Procesos. - La organización ha identificado sus grupos de interés y su objetivo es satisfacer sus necesidades. - Participación en foros, master y jornadas de interés para el sector. - Diseño de una herramienta innovadora tecnológica para la gestión de la organización. - Inversión en avances tecnológicos.
Despliegue	La organización presenta una tendencia positiva en sus resultados económicos debida en parte, al nuevo modelo introducido en sus procesos. El proyecto de diseño de la herramienta innovadora se ha realizado de forma planificada, ha participado toda la organización, involucra a todos los procesos y se han realizado cursos de formación sobre la misma a todo el personal. La organización presenta unos resultados favorables obtenidos tras el desarrollo de la nueva herramienta y su aplicación.
Observaciones	La organización tiene implantado y certificado su sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001

PYME: Sector Energía Solar	
Descripción	Desarrollo y fabricación de sistemas de ahorro energéticos, principalmente sistemas solares, contando con varios productos dentro del campo de la energía solar térmica para obtención de agua caliente sanitaria, calefacción y refrigeración.
Acciones	- La organización tiene una patente de un producto único en el mercado. - La organización está realizando nuevas investigaciones y tiene previsto patentar nuevos productos. - Participación en encuentros empresariales organizados por Otris.
Despliegue	La organización ha crecido considerablemente debido al desarrollo y posterior comercialización de su patente. Esta patente afecta a todas las áreas de la organización.
Observaciones	La organización tiene implantado su sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001 y su sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 14001.

PYME: Sector Servicios (Ingeniería del Software y Consultoría)	
Descripción	Desarrollo de soluciones en el ámbito de la Consultoría, Atención Ciudadana Multicanal y la Reingeniería de Procesos. Entre los valores de la organización se encuentra el ser punta de lanza tecnológica, trabajar en equipo y la motivación
Acciones	- La organización se ha autoevaluado con el Modelo EFQM. - La organización presenta un Plan Estratégico formalmente establecido y ha establecido un Cuadro de Mando propio con una serie de indicadores que le permiten realizar el seguimiento de sus trabajos. - Desarrollo de una nueva herramienta informática para la planificación y gestión. - Todos los productos de la organización están patentados e incluidos como propiedad intelectual. - La organización ha innovado en la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos mediante una reestructuración departamental, adecuando cada perfil al puesto de trabajo y desarrollando una nueva política de selección y contratación de personal. - La organización apuesta por la formación, facilitando a todo su personal un plan de carrera individualizado. - Implantación del teletrabajo. - Utilización sistemática de técnicas de creatividad grupal como el brainstorming para la generación de ideas que permitan resolver problemas. - Diseño y creación de un nuevo sistema de atención al cliente. - Participación en jornadas. - Diseño y desarrollo de una herramienta de elaboración propia para la gestión de proyectos. - La organización ha incorporado tecnologías existentes en el mercado para el desarrollo de nuevos productos y servicios y la mejora de los que ya disponía.
Despliegue	Las innovaciones realizadas se centran básicamente en la gestión de los recursos y los productos y servicios de la organización. Todos los resultados presentados en relación a dichos aspectos presentan tendencias positivas que demuestran la mejora tanto en la percepción de los recursos humanos como en los resultados económicos de la organización una vez implantadas las innovaciones en la misma
Observaciones	La organización tiene certificado su Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001 y está implantando el Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma UNE EN ISO 14001. Asimismo, la organización es Prescriptor Homologado del Sello de Calidad en Internet que promueve la Agencia de Calidad de Internet (IQUA).

PYME: Sector Industria (Fabricación de aparatos de frío comercial)	
Descripción	La organización se centra desde sus inicios en la fabricación de aparatos refrigerados para la hostelería y potencia continuamente nuevas líneas de productos para la ampliación de su mercado nacional e internacional. Dentro de los productos fabricados y comercializados por la empresa se encuentran enfriadores de botellas, bajo-mostradores, armarios refrigerados, vitrinas expositoras, etc. La estrategia en I+D seguida por la organización es la de mejorar e innovar con nuevos productos que compitan en el mercado por su diseño a través de nuevos procesos que en cuanto a versatilidad y flexibilidad la fabricación reduzca costes en el montaje sin afectar a la calidad.
Acciones	- La organización cuenta con un departamento de I+D+i y un taller de I+D+i donde el personal dispone de todos los medios necesarios para la investigación de nuevos productos. - La organización presenta innovaciones en procesos productivos como el diseño y desarrollo de nuevos procesos de trabajo relacionados con su actividad. - Diseño y desarrollo de nuevos sistemas de control en planta innovadores en el sector. - Colaboración en proyectos innovadores financiados por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI). - Realización de proyectos en colaboración con OTRIs. - La organización ha realizado una gran inversión para mejorar su proceso productivo, con la incorporación de maquinaria de última generación. La incorporación de maquinaria de última tecnología junto con el desarrollo propio de nuevos sistemas de montaje semiautomáticos permite una gran flexibilidad en la producción y una reducción en los tiempos de ejecución. - La organización tiene patentado un producto. - Otros proyectos de I+D+i en los que se trabaja actualmente son el desarrollo de nuevos productos construidos a partir de materiales distintos a los empleados normalmente en el sector. - Participación en las ferias más importantes del sector.
Despliegue	Debido al desarrollo continuo de proyectos de I+D la empresa ha mejorado muchos aspectos de su fabricación.
Observacione	La organización tiene certificado su Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001.

PYME: Sector Servicios Tecnológicos Avanzados – Realidad Virtual	
Descripción	La organización se dedica a realizar entrenamientos de operarios o profesionales mediante técnicas de realidad virtual; domótica mediante desarrollo de Ingeniería de Control; sector sanitario incluyendo tecnologías de última generación para el estudio de imágenes utilizando técnicas de Realidad Virtual en entornos inalámbricos; generación de herramientas basadas en la Realidad Virtual que permitan el estudio, puesta en valor y la difusión del patrimonio cultural y arqueológico. La organización en sus orígenes fue constituida como una Spin-off universitaria. La Estrategia de I+D de la organización, se fundamenta en la integración de las últimas tecnologías, para dar salida a productos nuevos, con una clara vocación de poner la tecnología al servicio de la sociedad.
Acciones	- En la organización se trabaja en constante colaboración con grupos de investigación de la universidad. - La organización posee equipos tecnológicamente avanzados para realización de proyectos de I+D. - Los recursos humanos de la organización disponen de gran experiencia en nuevas tecnologías lo que les permite llevar a cabo proyectos innovadores. - La organización ha contratado a dos personas como Tecnólogos a través de la concesión de ayudas del Ministerio de Educación y Ciencia mediante el Programa "Torres Quevedo". Ayudas para la incorporación de doctores a las empresas privadas. - La organización realiza transferencia tecnológica de sus investigaciones a otras empresas. - La organización dispone de un departamento de Gestión y Coordinación de Proyectos de I+D. Asimismo, la organización se constituye en ocasiones como el departamento de I+D+i de otras empresas clientes. - La organización utiliza tecnologías implantadas y testadas en el mercado para desarrollar productos muy innovadores con una componente muy alto de I+D y que suponen una mejora sustancial frente a los productos existentes en el mercado, (las innovaciones están apoyadas de tecnologías contrastadas , validadas y de alto grado tecnológico). - Los proyectos desarrollados hasta el momento por la organización han sido mayoritariamente con otras entidades, con gran experiencia en la gestión de proyectos de investigación o con otros centros de I+D+I, a través de los diferentes instrumentos de financiación del Plan Nacional.
Despliegue	Todos los proyectos de I+D+i que lleva a cabo la organización son desarrollados siguiendo una planificación previamente aceptada.
Observaciones	La organización está inscrita en el Registro de entidades de I+D. Inscrita como Agente Tecnológico y miembro RAITEC.

PYME: Sector Servicios (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) (1/2)	
Descripción	La organización está especializada en servicios de ingeniería, consultoría, sistemas de información y soporte tecnológico, que opera sobre tres áreas de actividad: Sector Energía; Sector Agua, Industria y Medio Ambiente; y Sector Público. La organización entiende la Innovación como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, útiles para el incremento de la productividad. Uno de sus objetivos es avanzar, innovar y descubrir en el ámbito tecnológico y empresarial. La misión de la organización es “Ser empresa innovadora y especializada referente entre las TIC por sus aportaciones de carácter tecnológico”. Uno de sus valores es la Innovación permanente de métodos, técnicas y herramientas.
Acciones	- La organización dispone de un Plan Estratégico y ha desarrollado un Plan de I+D+i en colaboración con Grupos Universitarios, Entidades Públicas y Privadas y la participación de sus Clientes, al mismo tiempo que realiza una significativa actividad de prospectiva tecnológica en el campo de las TIC, sustentada en unidades y grupos universitarios a los que se aporta financiación e infraestructura - La organización ha implantado la Norma UNE 166001 para la gestión de proyectos de I+D+i y participa en un gran número de proyectos de I+D+i. - La estructura organizativa de la empresa está claramente alineada a su estrategia y apoya el desarrollo de las actividades de I+D+i. - La organización mantiene abierta de forma permanente líneas de trabajo de I+D+i que potencian y favorece la transferencia recíproca de tecnología y experiencias entre la Universidad y la Empresa. - La organización observa y estudia las nuevas tendencias y avances en una continua actitud y labor de prospectiva. - El modelo de empresa está basado en la búsqueda y aplicación de mejoras en el ámbito de la tecnología. - La organización mantiene acuerdos de colaboración con la Universidad, materia de investigación y desarrollo tecnológico y con las entidades y asociaciones impulsoras del avance tecnológico andaluz. - Se realizan prospectivas de mercado y se aplica la gestión del conocimiento en toda la organización. - Para la mejora de la gestión empresarial la organización incorpora diferentes cuerpos de conocimiento, excelentes en su ámbito, que bajo una visión integradora y de conjunto (visión holística) aportan un mayor beneficio, (Cuadro de Mando Integral, ERP, Intranet, entre otros). - La organización dispone de un plantes anuales diseñados bajo el Modelo Balanced Scorecard, que concreta la visión estratégica de la empresa en objetivos. - La organización ha implantado un SGSI (Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información) para asegurar que sus servicios, productos y procesos internos cuentan con las garantías necesarias en materia de seguridad y proporcionan un adecuado nivel de protección. - La organización ha invertido en infraestructura y mejoras tecnológicas en el edificio lo que le ha permitido participar en grandes proyectos de I+D+i así como disponer de espacios dedicados a la mejora y difusión de conocimientos. - Dispone de un Plan de Formación para la especialización y cualificación de su personal. - La organización ha diseñado y desarrollado productos innovadores.

PYME: Sector Servicios (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) (2/2)	
Despliegue	La organización evalúa su modelo de negocio mediante la observación, el estudio y adopción de las mejores prácticas que permitan la aplicación de mejoras en el ámbito de la tecnología, siempre desde la filosofía de participación, colaboración y traslación de innovación definida en su visión empresarial. La visión global de la Innovación en la organización se fundamenta en la integración de procesos, metodologías y líneas de actuación. El resultado de la integración de mejora muestra unas tendencias positivas en cuanto a facturación y número de empleados. Todos los proyectos de mejora en innovación realizados por la empresa han abarcado a toda la organización y se han planificado previamente, realizándose un seguimiento de forma continua y comunicando a todo el personal los avances alcanzados. Se realiza la revisión trimestral de todos los planes anuales, analizando su grado de cumplimiento a través de los indicadores establecidos para cada una de las áreas de responsabilidad. Cada responsable mantiene un número de indicadores que están relacionados con su actividad.
Observacione	La organización tiene certificado su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001 y su Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 14001.

PYME: Sector Fármaco-Sanitario	
Descripción	Compañía biotecnológica de Investigación y Desarrollo en el campo de la genética humana.
Acciones	- La organización dispone de un Plan Estratégico formalmente definido y compuesto por objetivos estratégicos. - La organización desarrolla varios proyectos de investigación con diversos grupos clínicos, en enfermedades como diversas formas de cáncer, enfermedades Neurodegenerativas y el Riesgo cardiovascular. - La organización muestra una clara preocupación por todos los temas relativos a la propiedad industrial y protección de resultados, así dispone de varias patentes y modelos de utilidad a nombre de la empresa. - La organización realiza proyectos de I+D+i (nacionales e internacionales) utilizando para su desarrollo tecnología de última generación en el mercado. - Publicación de artículos científicos publicados en revistas científicas de ámbito internacional. - Todos los recursos materiales y tecnológicos de la organización están focalizados a actividades de I+D. - Entre los recursos humanos se encuentran doctores en I+D y tecnológos. Asimismo, dispone de un director de I+D dedicado a organizar todos los proyectos de I+D+i que realiza la organización.
Despliegue	Todos los proyectos de I+D+i que lleva a cabo la organización son desarrollados siguiendo una planificación definida previamente. La innovación que realiza la organización está alineada con su estrategia y con los objetivos reflejados en su plan estratégico, atendiendo en general a las necesidades de los grupos de interés y principalmente a las de futuros y potenciales clientes.
Observaciones	La organización está en proceso de implantación de la siguiente normativa: ISO 9001, ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 17799.

PYME: Sector Industria (Química)	
Descripción	La organización se dedica a la fabricación, preparación y distribución de nutricionales radiculares y foliares basados tanto en el desarrollo de ácidos húmicos y fúlvicos como en los aminoácidos libre (biotecnología aplicada) como en el respeto al medio ambiente.
Acciones	- La organización investiga y desarrolla nuevos productos adecuados a las necesidades de sus clientes. - La empresa dispone de un departamento de I+D y tiene certificado su Sistema de Gestión de la I+D+i de acuerdo a la Norma UNE 166002:2006 Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i. - Realiza proyectos de I+D+i financiados por distintas administraciones públicas como el CDTI o la Agencia IDEA. Está participando en un proyecto CENIT de investigación. - Mantiene alianzas con la universidad y diferentes organismos de investigación. - Ha recibido varios galardones relacionados con su actividad investigadora. - La organización apuesta por la formación de su personal implicado en actividades de I+D y apoya la realización de cursos, master y doctorados.
Despliegue	
Observaciones	La organización tiene certificado su Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 9001 y su Sistema de Gestión Ambiental de acuerdo a la Norma UNE-EN ISO 14001.

BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS ANDALUZAS

- Tienen implantado y certificado el Sistema de Gestión de la I+D+i de acuerdo a la Norma UNE 166002:2006 “Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i”.

- Presentan una Política de I+D+i muy desarrollada y coherente con la misión y visión estratégica.

- Presentan entre sus objetivos estratégicos la promoción de la cultura de innovación a todo el personal y la motivación para la participación en proyectos de I+D+i.

- En algunas ocasiones la empresa cuenta con una Unidad de I+D+i y una Unidad de Gestión de la I+D+i.

- Presentan alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración con Universidades, entidades de I+D+i, empresas y Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI).

- Empresas que aportan especial relevancia a las características de sus Recursos Humanos:

    - Fomentan la motivación.

    - Establecen competencias definidas y planes de desarrollo profesional.

    - Elaboran catálogos de perfiles profesionales en donde recogen los conocimientos, aptitudes y actitudes requeridas para desarrollar eficazmente cada puesto de trabajo.

    - Facilitan a los empleados la realización de Programas de Doctorado.

    - Todas las personas que realizan actividades de I+D+i tienen definidas sus competencias y el plan de formación se define a partir de ellas.

    - Facilitan a sus empleados la asistencia a cursos que puedan interesarles (creatividad, gestión de proyectos y protección de resultados, entre otros).

- Dedican recursos previamente planificados para actividades de I+D+i y reservan partidas presupuestarias para actividades y proyectos de I+D+i.

- Incorporan nueva tecnología y desarrollan nuevos productos, procesos y servicios.

- Colaboran habitualmente con numerosas universidades y entidades de I+D+i en diferentes proyectos y actividades de I+D+i.

- En ocasiones son fuente de Spin Off dedicadas a la investigación.

- Desarrollan metodologías y herramientas innovadoras que permiten mejorar la competitividad de sus clientes.

BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS ANDALUZAS

- Colaboran con otras entidades para desarrollar productos innovadores.
- Participan en proyectos de transferencia de tecnología y en numerosos proyectos de I+D+i que en ocasiones certifican de acuerdo a la Norma UNE 166001:2006, “Gestión de la I+D+i: Requisitos de un proyecto de I+D+i”.
- Realizan publicaciones en revistas científicas y técnicas para la difusión de los resultados de proyectos de I+D+i.
- Tienen implantado una sistemática para la Vigilancia y la Previsión Tecnológica.
- Presentan sistemáticas para el fomento de la generación de ideas entre el personal y su posterior análisis y valoración.
- Participan en ferias y misiones comerciales con otras entidades de ámbito empresarial.
- Participan en redes de transferencia tecnológica.
- Tienen establecidos mecanismos para la protección de resultados que planifican en los proyectos de I+D+i y que presentan perfectamente documentados en el sistema de gestión.
- Realizan encuestas de clima laboral entre sus empleados y encuestas de satisfacción entre sus clientes.
- Disponen de un Cuadro de Mando Integral que permite realizar mediciones de indicadores y seguimiento de la empresa.
- Disponen de patentes y modelos de utilidad resultado de proyectos de I+D+i individuales o en colaboración con otras entidades.
- Se realizan prospectivas de mercado y se aplica la gestión del conocimiento en toda la empresa.

CENTRO ANDALUZ PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
IAT – INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA

C/ Leonardo da Vinci, 2. Parque Tecnológico Cartuja 93, 41092 – Sevilla
C/ Marie Curie, 4 – Local D2. Parque Tecnológico de Andalucía. 29590 – Campanillas (Málaga)
www.iat.es/excelencia
excelencia@iat.es