



## Descripción del Programa

Euskadi+i+nnova







## 0. INDICE

<b>1. Prólogo</b>	<b>3</b>
<b>2. La PYME Innovadora</b>	<b>6</b>
2.1 ¿Qué entendemos por innovación?	7
2.2 ¿Por qué es necesario innovar de forma sistemática?	10
2.3 ¿Cómo es una empresa sistemáticamente innovadora?	13
<b>3. Berrikuntza Agendak</b>	<b>19</b>
3.1 La Agenda de Innovación: herramienta de transformación	20
3.2 Berrikuntza Agendak: pon la innovación en tu agenda	25
<b>4. Los servicios de Berrikuntza Agendak</b>	<b>28</b>
4.1 Agenda de Innovación: la definimos	29
4.2 Agenda de Innovación: la desarrollamos	45
4.3 Agenda de Innovación: la revisamos	62
<b>5. Cuadros resumen</b>	<b>66</b>

1.



## 1. PRÓLOGO



## 1. PRÓLOGO



### PLAN DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL E INNOVACIÓN SOCIAL 2006-2009: LA INNOVACIÓN COMO PRIORIDAD ESTRATÉGICA

Euskadi debe basar su futuro en un paulatino incremento de la productividad, acelerando la transición hacia una economía basada en la innovación y el conocimiento si quiere seguir presentando unas tasas de crecimiento de la renta per cápita elevadas.

La innovación es la principal vía hacia la mejora de la productividad y, en consecuencia, hacia una mayor competitividad y calidad de vida. El término innovación, entendido en sentido amplio; es una innovación sistemática, orientada a resultados, que debe ser reconocida por el mercado, pero que también supone cambios organizativos hacia proyectos compartidos y, en general, diferenciación en toda la cadena de valor.

Para lograr esta transición hacia la segunda transformación económica de Euskadi, se hace necesaria la formulación de una nueva estrategia socioeconómica del país.



### INICIATIVA INNOVA: PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA EN EL TEJIDO EMPRESARIAL VASCO

Innova es la estrategia que engloba una serie de iniciativas y programas orientados a conseguir organizaciones innovadoras a través de la implantación de modelos de gestión que favorezcan la creatividad, el desarrollo de la capacidad de innovar y en última instancia la excelencia en gestión empresarial, y que permitan a la empresa entender la innovación como un proceso de creación de valor a escala global.

Innova, por tanto, fomenta los valores asociados a la innovación sistemática como clave de progreso futuro en la empresa, promueve el desarrollo de los perfiles profesionales necesarios para dar respuesta a los requerimientos del nuevo entorno y el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida, promueve la innovación sistemática y la excelencia en la gestión de las organizaciones vascas, impulsa la utilización de las TICs como instrumento para mejorar la competitividad, potencia la capacidad innovadora del tejido empresarial vasco y el avance hacia una estructura productiva intensiva en conocimiento, y promueve que las empresas incorporen las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés.



## BERRIKUNTZA AGENDAK

Es la metodología promovida por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo de Gobierno Vasco y SPRI, que facilita a las PYMEs vascas su avance por la senda de la innovación, mediante la definición, el desarrollo y la revisión de su Agenda de Innovación.

Esta guía quiere ser una herramienta de ayuda para la puesta en marcha de la Agenda de Innovación en las PYMEs vascas.



2.



## 2. LA PYME INNOVADORA



## 2. LA PYME INNOVADORA

### 2.1

### ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACIÓN?

#### 2.1

La mayoría de las empresas, en la actualidad, mencionan la innovación como una de sus prioridades, aunque tratada bajo perspectivas diversas o dotada de significados no siempre homogéneos. Por ello, es clave empezar por definir qué entendemos por innovación y el enfoque adoptado dentro del marco de actuación de Berrikuntza Agendak.



### EL TÉRMINO INNOVACIÓN ADQUIERE UN AMPLIO CONSENSO CON EL MANUAL DE OSLO (3ª EDICIÓN)

El Manual de Oslo es un documento publicado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) que constituye la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación.

El programa Berrikuntza Agendak asume como propias las definiciones que plantea el manual en su tercera edición y que han alcanzado un consenso notable en el marco europeo, tanto en lo que a Innovación se refiere como a la clasificación que realiza de las modalidades de innovación:



Innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo, o significativamente mejorado, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo aplicado a las prácticas internas de la empresa, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas.

- ▶ **UNA INNOVACIÓN DE PRODUCTO** es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Ésta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.
- ▶ **UNA INNOVACIÓN DE PROCESO** es la implantación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Ésta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
- ▶ **UNA INNOVACIÓN DE MARKETING** es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto, o en su presentación, o en su política de posicionamiento (en determinado segmento o mercado), promoción o precio.
- ▶ **UNA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL** es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

OCDE Manual de Oslo, 3ª edición



## EN BUSCA DE UN ENFOQUE MUCHO MÁS CERCANO A LA REALIDAD DE LAS PYMES

Se adopta un nuevo enfoque del concepto de innovación en el que se destacan las siguientes características:

- ▶ **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Una novedad para ser considerada innovación debe ser "reconocida" por el mercado. Para que exista innovación es necesario transformar el conocimiento en resultados económicos y sociales. El proceso de innovación parte del mercado y la empresa se convierte en la protagonista esencial.





## 2. LA PYME INNOVADORA

V

- **EL CONCEPTO SE AMPLÍA:** Frente a un enfoque más tradicional y restrictivo centrado en la innovación tecnológica de producto y proceso, en el nuevo enfoque se contempla la innovación organizativa y de marketing. No vale con crear nuevos productos o servicios, hay que llegar al mercado y obtener resultados: esto implica ser innovador en otras áreas.
- **NO SÓLO SE CONTEMPLA LA INNOVACIÓN RADICAL SINO TAMBIÉN LA INCREMENTAL:** mientras que la innovación radical actúa como generadora de las nuevas fuentes de valor y es clave para la diferenciación; la innovación incremental alimenta la mejora continua para el logro de la excelencia operativa.
- **INNOVACIÓN COMO LO NUEVO PARA LA EMPRESA:** En términos generales se puede definir como innovación aquello que es nuevo para la empresa. Por ello, la innovación es un concepto relativo, en la medida en que lo que resulta novedoso para una empresa puede no serlo para otra, dependiendo de su sector de actividad y tamaño.

Este nuevo enfoque no plantea meras cuestiones de carácter conceptual sino que supone una transformación profunda en el modelo de actuación.

La innovación deja de ser un valor patrimonio exclusivo de aquellas empresas que desarrollan algún tipo de actividad tecnológica o de I+D, para ampliarse de forma considerable incluyendo a empresas de menor tamaño y sectores tradicionales. El acento se pone en la empresa y el desarrollo de su capacidad para transformar conocimiento (no sólo tecnológico, sino también en organización, marketing, etc.) en resultados económicos y sociales.

## ¿POR QUÉ ES NECESARIO INNOVAR DE MANERA SISTEMÁTICA?

### LA INNOVACIÓN , MOTOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO

La innovación es el elemento con mayor peso económico dentro del desarrollo económico por ser el motor de sus cambios.

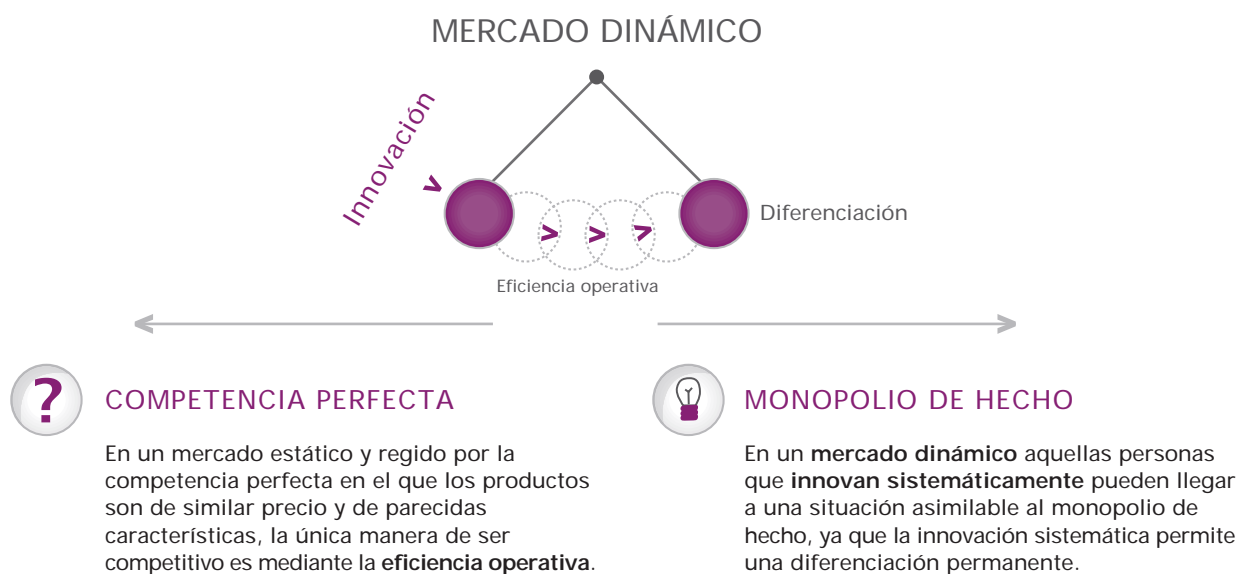
El economista J. Schumpeter explicó cómo ocurre:

- ▶ **PARTIMOS DE UN ESCENARIO DE 'COMPETENCIA PERFECTA':** un gran número de productores de bienes similares compiten entre sí para ofrecérselos a los consumidores a un precio dado que, prácticamente, no se puede modificar.
- ▶ **LA EMPRESA BUSCA MAYORES GANANCIAS Y POSICIONES DE VENTAJA QUE LE OTORGA LA DIFERENCIACIÓN.** Esto lo consigue como consecuencia de la innovación.
- ▶ **LA FASE INICIAL DE UN PROCESO DE INNOVACIÓN PERMITE A LA EMPRESA OBTENER UNA RENTABILIDAD ELEVADA,** puesto que se beneficia de una renta de situación (que puede llegar a ser un monopolio).
- ▶ **LOS MOVIMIENTOS DE LA COMPETENCIA HACEN QUE LA INNOVACIÓN SE ACABE DIFUMINANDO, SE GENERALICE,** y gradualmente, desaparezca el escenario de diferenciación.
- ▶ **VOLVEMOS AL ESCENARIO DE LA COMPETENCIA PERFECTA,** la única manera de ser competitivos es mediante la eficiencia operativa.



## 2. LA PYME INNOVADORA

1. La **INNOVACIÓN** es la fuerza impulsora que lleva a las organizaciones hacia el **estado de diferenciación**.
2. Los movimientos de la competencia hacen que la organización retroceda hacia el estado de **eficiencia operativa**.
3. Los movimientos pendulares de vuelta han de ser los más cortos y rápidos posibles.
4. Esto sólo se consigue mediante la **INNOVACIÓN sistemática y sostenida**.



Todo esto va ocurriendo de forma cíclica, de forma que, tras la introducción de innovaciones, siga, de forma prácticamente inexorable, la absorción y generalización de las mismas.

- **LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO:** En la situación actual, en prácticamente todos los sectores, **el ciclo de vida** de las tecnologías, productos/servicios y procesos, es **cada vez más corto** por lo que ninguna organización es inmune al cambio. A este efecto se añade el de la **globalización de los mercados**: la cercanía provocada por las TICs y la mejora de los medios de transporte, obliga a las empresas de los países desarrollados a no competir únicamente en base a la disminución de costes (eficiencia operativa) sino también en novedad, en calidad de producto y en valor añadido extra ofrecido al cliente (diferenciación) al no tener una mano de obra tan barata como la de los países menos desarrollados.

## V ► EN EL FUTURO SÓLO SOBREVIVIRÁN AQUELLAS EMPRESAS QUE INNOVEN DE FORMA SISTEMÁTICA

En este proceso, los cambios se producen de forma rápida y brusca, generando un clima de incertidumbre en el que muchas empresas no saben desenvolverse. A largo plazo, se mantendrán sólo aquellas empresas que sean renovadas de forma regular, a través de las innovaciones. **Las empresas que innoven sistemáticamente pueden llegar a una situación asimilable al monopolio de hecho**, manteniendo una posición de liderazgo en el sector, ya que la innovación sostenida permite la diferenciación permanente.

## ► LA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA DENTRO DE UN PROCESO ORGANIZADO

La innovación, como ya advertía Peter Senge, no es el fruto de una idea genial surgida de una mente privilegiada, sino una disciplina que requiere esfuerzo, pasión y perseverancia. **El proceso de innovación debe ser un proceso organizado**. Pero lograr un proceso exitoso de innovación exige además, una cultura corporativa compatible con el cambio, una cultura que fomente el compromiso; una cultura donde las personas trabajadoras se sientan y sean escuchadas.

## ► DIFERENCIACIÓN, SÍ; EXCELENCIA OPERATIVA, TAMBIÉN

Por último, aún considerando como prioritario el desarrollo de la innovación sistemática como generadora de nuevas fuentes de valor y clave para la diferenciación; la persistencia en la mejora continua, conducida por innovaciones de carácter incremental para el logro de la excelencia operativa sigue siendo un requisito imprescindible para el mantenimiento de altas cotas de competitividad.





## 2. LA PYME INNOVADORA

### 2.3

#### 2.3



## ¿CÓMO ES UNA EMPRESA SISTEMÁTICAMENTE INNOVADORA?

### DOS TIPOS DE EMPRESAS: LAS QUE SE PERPETÚAN Y LAS QUE NO

Tal y como hemos visto, en el mercado globalizado e hipercompetitivo actual no sobreviven las empresas más grandes ni las más fuertes, sino las que mejor se adaptan. Desde este punto de vista sólo hay dos tipos de empresas: las que tienen habilidad para perpetuarse y las que no.

Las organizaciones sin una innovación continua funcionarán durante un corto periodo de tiempo y luego perecerán.



### LOS TRES ELEMENTOS CLAVES DE LA EMPRESA QUE INNOVA DE FORMA SISTEMÁTICA

Son **tres los elementos clave** que la empresa debe trabajar de forma integrada para poder llegar a innovar de una forma sistemática.



#### INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA

La innovación debe ser un **valor esencial de la organización** y estar presente en su planteamiento estratégico de manera que sea fuente de ventaja competitiva.

#### LA INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA AGLUTINA TRES CONCEPTOS:

- **INTENCIÓN** o compromiso de incorporar la innovación como elemento central de la estrategia de la empresa. El liderazgo de la innovación debe estar claramente asumido desde la dirección de la empresa.

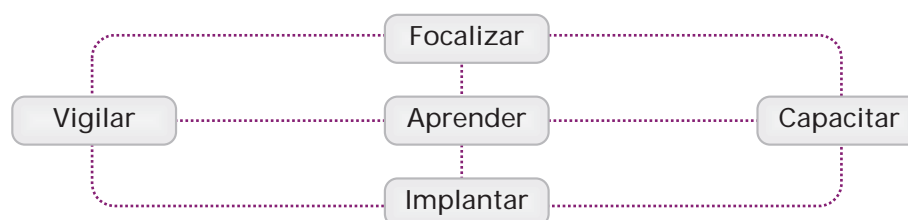
- **REPLANTEAMIENTO** o reformulación constante de la estrategia y del modelo de negocio y, en consecuencia, de los procesos críticos de la empresa. El equipo directivo debe cuestionar permanentemente los supuestos que definen la estrategia actual de su empresa, con el fin de prepararse para nuevas condiciones de mercado.
- **SISTEMÁTICA** o la incorporación de la innovación a todos los procesos clave de la empresa, la elaboración de los procedimientos necesarios para ello y el establecimiento de responsabilidades dentro de la organización. La empresa debe crear una nueva función cuya misión sea dar coherencia al esfuerzo de todas las personas de la organización, sin que ello implique la creación de un nuevo puesto de trabajo, así como asignar a la innovación recursos suficientes para desarrollar un enfoque proactivo.

## CAPACIDAD INNOVADORA

Es el potencial del que dispone cada empresa para introducir innovaciones de forma sistemática. Las organizaciones aprenden del desarrollo y de la implementación de innovaciones obteniendo inputs valiosos, pero los aumentos más importantes de la capacidad innovadora llegan siempre a través de los cambios organizativos y culturales.

**LA CAPACIDAD INNOVADORA AGLUTINA ESTOS DOS CONCEPTOS:**

- **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN** que implica gestionar correctamente el conjunto de actividades (vigilancia, generación de ideas, focalización, capacitación, desarrollo e implantación) que las empresas realizan para conseguir innovaciones.





## 2. LA PYME INNOVADORA

Las PYMEs ya realizan prácticas en estos ámbitos aunque de una forma puntual y menos estructurada. Lo fundamental es que estas prácticas se reconozcan, mejoren e integren dentro de un proceso que es estratégico para la empresa. Existen, igualmente, metodologías, herramientas y TICs que sirven de apoyo al proceso de innovación.

- **CULTURA DE LA INNOVACIÓN** que implica el desarrollo de la adecuada aptitud y actitud de las personas y grupos dentro de una política y actuaciones generales de la empresa.

Es necesario generar un proceso de cambio hacia una cultura más propensa al cambio, en la que la asunción de riesgos derivados de lo nuevo sea algo inherente a la creación de opciones de futuro. Esta cultura tiene a la persona como centro de gravedad de la empresa, lo que requiere reajustar los sistemas relacionados con la dirección de personas, el desarrollo de un liderazgo transformador y socializado.

### RESULTADOS DE INNOVACIÓN

Es la **materialización final de las innovaciones** en cualquiera de los ámbitos de **producto/servicio, proceso, mercado y organización**, así como sus correspondientes **mediciones** y la articulación de **políticas para proteger estos resultados**.

La cultura empresarial de la PYME se enfoca hacia las operaciones y las innovaciones, de producirse, se centran en los ámbitos de proceso y producto/servicio olvidando que la innovación de carácter organizacional produce transformaciones más profundas que permiten la consolidación de organizaciones líderes e inimitables por sus competidores.

Atendiendo a estos tres elementos clave a tener en cuenta para el despliegue de la innovación en las organizaciones, una **empresa innovadora** es aquella que:



### Cumple dos premisas:

1. Incorpora en su estrategia los conceptos de intención, replanteamiento y sistemática, que empujan a la organización a innovar.
2. Dispone de una gestión y cultura que le dotan de la capacidad de innovar de forma sistemática.

### Y obtiene como resultados:

Como consecuencia, realiza innovaciones en producto/servicio, proceso, mercado y organización, que le permiten mantener la competitividad a largo plazo.

Esta definición debe servir como punto de partida para profundizar e identificar todos los aspectos que una empresa debe trabajar si quiere caminar hacia la innovación sistemática.



3.



### 3. BERRIKUNTZA AGENDAK



## 3. BERRIKUNTZA AGENDAK

### 3.1

#### 3.1



## LA AGENDA DE INNOVACIÓN: HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN

### EL TAMAÑO NO IMPORTA: TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN PLANIFICAR LA INNOVACIÓN

Las grandes corporaciones, aunque muchas de ellas desde un punto de vista eminentemente tecnológico, elaboran planes específicos para afrontar la innovación (Planes Tecnológicos, Planes de I+D, Planes y Portafolios de Innovación, etc.) y cuentan con partidas presupuestarias específicas para las actividades recogidas en dichos planes. Sin embargo, sólo unas pocas PYMES, que normalmente trabajan en sectores muy tecnológicos, usan herramientas de gestión comparables.

La PYME que quiera innovar de forma sistemática está obligada a desarrollar un plan directriz, sostenido en el tiempo, donde aparezcan planificadas y priorizadas en sus distintos horizontes (minimamente, el corto y el medio plazo) las actuaciones y proyectos que satisfagan suficientemente los retos más importantes que, en materia de competitividad e innovación, se le plantean a la empresa.



BERRIKUNTZA AGENDAK ha diseñado ese plan que necesita la PYME para innovar. Se llama Agenda de Innovación.



### NO SÓLO EXISTE LO URGENTE... RESERVA TIEMPO TAMBIÉN PARA LO IMPORTANTE

El reducido tamaño de las plantillas y el importante volumen de actividad que se genera en el día a día dentro

de las PYMEs, normalmente, conduce a que la gerencia y sus equipos de confianza no dediquen, de forma regular, el tiempo necesario a la reflexión y planificación del futuro requerido por su negocio.

A veces, incluso, falta un convencimiento real sobre la innovación como una necesidad. Muchas veces, la dirección lo percibe como algo tecnológico, ajeno a su ámbito de responsabilidad. Nada más lejos de la realidad: el liderazgo de la innovación debe estar claramente asumido desde la dirección de la PYME.



**BERRIKUNTZA AGENDAK** precisa del compromiso claro de participación y liderazgo de la innovación por las personas directivas de las PYMEs



## PERO ORDENÉMONOS: DEFINIR, EJECUTAR, REVISAR Y... VUELTA A EJECUTAR

Son tres los momentos por los que pasa cualquier plan que esté vivo:



1. El Análisis de la situación de partida y definición de un plan de actividades.
2. El Desarrollo y Ejecución de las actividades.
3. El Análisis de la nueva situación y redefinición de objetivos y tareas.







### 3. BERRIKUNTZA AGENDAK

Esta secuencia de análisis y ejecución permite a la PYME gestionar, de forma ordenada, la función de innovación y de esa forma, ir desarrollando los contenidos de su propia Agenda de Innovación. Un tema esencial es la continuidad del proceso, una vez iniciado, es necesario conseguir atraer un grado suficiente de dedicación de las personas implicadas. Las presiones del día a día suelen desviar la atención. La decisión de **dedicar cíclicamente recursos al análisis y revisión es lo que constituye la esencia de la innovación sistemática.**

La PYME precisa por lo tanto, dedicar recursos para la reflexión y el análisis pautado. Pero también requiere el **conocimiento de cómo conducir el proceso** de forma integrada para dar respuestas a los retos que le plantea la innovación; así como **guías y herramientas de apoyo.**



**BERRIKUNTZA AGENDAK** ha diseñado métodos y herramientas, adecuados para la PYME, en cada una de las tres fases por las que pasa tu Agenda de Innovación. Éstas son:

- \* Definición de la Agenda de Innovación
- \* Desarrollo de la Agenda de Innovación
- \* Revisión de la Agenda de Innovación

**BERRIKUNTZA AGENDAK** te acompaña en todas las fases, poniendo a tu disposición una persona consultora experta que te asesora y acompaña en el proceso.



### LAS PEQUEÑAS Y LAS GRANDES TRANSFORMACIONES CONVIVEN BUSCANDO UN EQUILIBRIO

La innovación no se puede quedar en reflexión y planificación; hay que **pasar a la acción para obtener resultados**. Estos resultados, de una forma balanceada, son fruto tanto de transformaciones de carácter incremental como radical en los distintos ámbitos de la Innovación: Proceso, Producto/Servicio, Mercado, Organización.

La PYME necesita estar capacitada para pasar a la acción. Requiere desplegar e interiorizar nuevas pautas de trabajo, desarrollar líderes internos con habilidades para la Innovación; y extender éstas a todas las personas de la empresa, sin olvidar obtener resultados concretos y medibles.



**BERRIKUNTZA AGENDAK** ha diseñado métodos y herramientas, adecuados para la PYME, que sirven de ayuda al desarrollo de innovaciones en sus distintos ámbitos. Éstas son:

- \* Desarrollo de Proyectos de Capacitación
- \* Definición de Proyectos de Innovación

**BERRIKUNTZA AGENDAK** te acompaña en ambos casos, poniendo a tu disposición una persona consultora experta que te asesora y acompaña en el proceso.





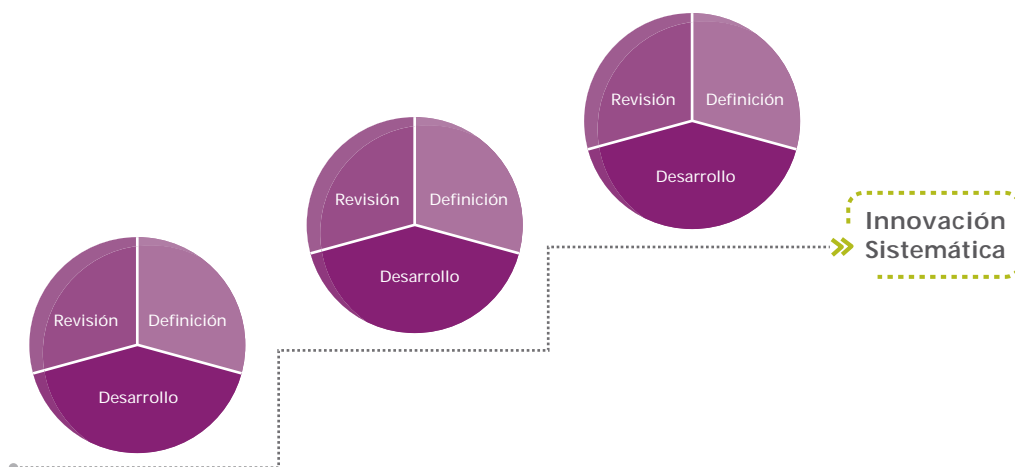
### 3. BERRIKUNTZA AGENDAK



#### TODAS LAS PYMEs SON DISTINTAS, SU CAMINO HACIA LA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA TAMBIÉN

El tamaño, la cultura, el sector de actividad, el modelo de gestión, y de forma más general, el nivel de madurez respecto a la innovación, coloca a cada PYME en puntos de partida para análisis y reflexión muy distintos, y condiciona los retos que en cada caso puede asumir.

*La Agenda de Innovación evolucionará con el tiempo, ampliándose, recorriendo cada PYME su propio camino hacia la innovación sistemática.*



**BERRIKUNTZA AGENDAK** adapta la metodología y flexibiliza los servicios, para dar una respuesta personalizada a las necesidades y realidad única de cada PYME

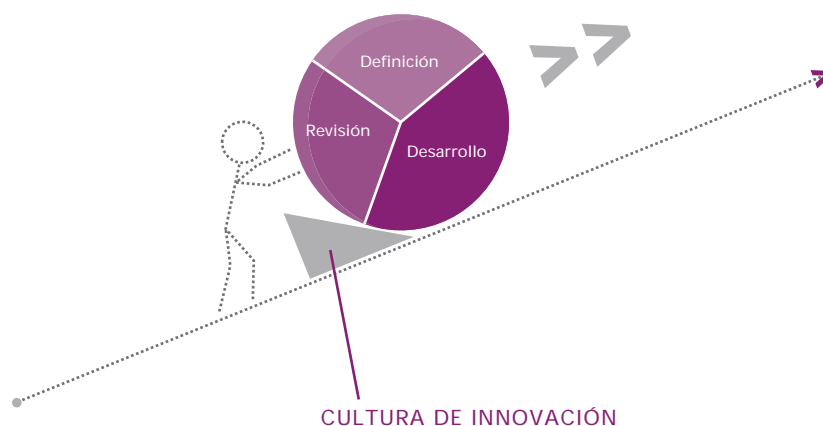


## Y FINALMENTE PARA PODER SEGUIR AVANZANDO... CONSOLIDAR LA CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

Pero introducir la Agenda de Innovación en la dinámica de gestión no es suficiente. **Es necesario asentar el cambio**; de lo contrario, la PYME regresará a sus prácticas anteriores. Implica un proceso de cambio cultural lento y difícil.

La dirección de las PYMEs debe implicarse decididamente en el proceso de gestión del cambio hacia la cultura para la innovación. Es necesario ir alcanzando pequeños éxitos y mostrar sus beneficios.

La función clave de la **cultura** para la innovación es la de guiar el comportamiento de la empresa hacia los modos de acción que estimulan la innovación; y cuya transformación más profunda permite la **consolidación de organizaciones sistemáticamente innovadoras e inimitables** por sus competidores.





## 3. BERRIKUNTZA AGENDAK



BERRIKUNTZA AGENDAK coloca a las personas como eje central de la transformación de la PYME hacia la innovación sistemática.

- \* La reflexión y el análisis sobre la actitud y aptitud requerida para la innovación.
- \* La formación de personas en nuevas habilidades.
- \* El desarrollo de proyectos según pautas de trabajo que favorecen el desarrollo de líderes internos y la participación en equipos.
- \* La gestión del cambio producido hacia la cultura para la innovación.

### BERRIKUNTZA AGENDAK: PON LA INNOVACIÓN EN TU AGENDA

#### 3.2

Los servicios incluidos en el Programa BERRIKUNTZA AGENDAK están dirigidos a PYMEs, con un centro de actividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco que ocupen, al menos, a 3 personas. En el caso de empresas de entre 3 y 5 personas ocupadas se exigirá además el estar constituidas y actuando económicamente con una antelación mínima de dos años a la fecha de solicitud de la ayuda y Entidades sin ánimo de lucro entre cuyos objetivos se encuentre la difusión y promoción de la innovación.

No tendrán la consideración de beneficiarios los Agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, acreditados a tal efecto. Tampoco tendrán la consideración de beneficiarias aquellas empresas y organizaciones que cuenten en su organización con personas acreditadas como Consultoras Innova.

El programa BERRIKUNTZA AGENDAK proporciona el apoyo de una persona consultora acreditada por la iniciativa Innova, a elegir por la propia empresa, para la realización de los siguientes servicios:



### 1. Definición de la Agenda de Innovación

### 2. Desarrollo de la Agenda de Innovación

.Implementación de Proyectos de Capacitación

.Definición de Proyectos de Innovación

### 3. Revisión de la Agenda de Innovación

4.



#### 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK



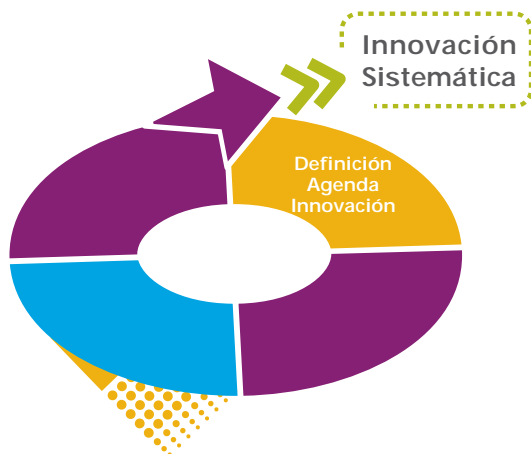


## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

### 4.1

#### 4.1

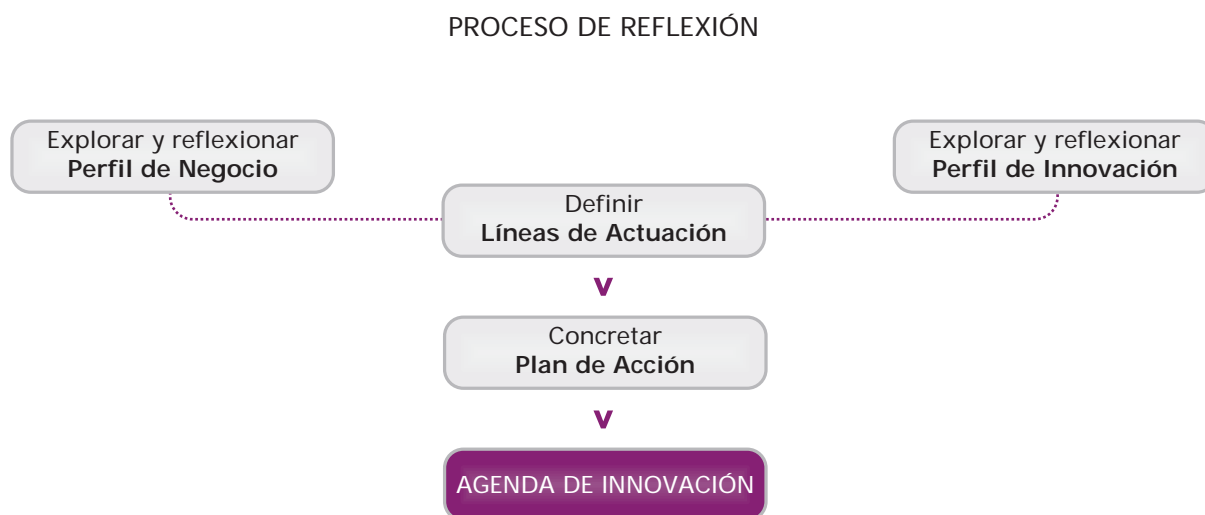
### AGENDA DE INNOVACIÓN: LA DEFINIMOS ...



La **Agenda de Innovación** es el documento resultante de un proceso de reflexión que recoge un conjunto de proyectos y actuaciones, que responden a los retos de la empresa, y cuya realización facilita el desarrollo de las capacidades de la empresa necesarias para innovar y avanzar hacia la innovación sistemática.

- La empresa se compromete a realizar este proceso de reflexión con la participación activa del **equipo directivo** o de un **equipo de confianza** en el caso de empresas muy pequeñas, que garantice la integración de las visiones de mercado, tecnológica, de gestión, de recursos humanos, operaciones y financiera.
- La persona consultora actúa como dinamizadora del proceso de reflexión utilizando las Herramientas y Guías proporcionadas por el programa BERRIKUNTZA AGENDAK como elementos de referencia.
- La empresa puede solicitar al/a Agente INNOVA que le acercó la iniciativa en la fase de sensibilización, que tome parte en este proceso de reflexión, si lo considera oportuno.

El proceso de reflexión que permite la definición de la Agenda de Innovación se realiza en cuatro etapas, tal y como se representa en la siguiente figura:



- El análisis del **Perfil de Negocio** de la empresa permite identificar los aspectos clave de cada negocio y los retos competitivos que se le plantean.
- El análisis del **Perfil de Innovación** de la empresa permite conocer el potencial de la empresa para innovar.
- Integrando los resultados de ambas reflexiones, se proponen las **líneas de actuación** que la empresa debe acometer para dar respuesta de acuerdo a su **Perfil de Innovación**, a los retos identificados para cada **Negocio**.
- Finalmente, se concreta el **Plan de acción** para el desarrollo de las líneas de actuación prioritarias, identificando los proyectos a desarrollar para alcanzar los objetivos definidos.

A continuación se describen con más detalle cada una de estas etapas.



## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

### 4.1.1 EXPLORAR Y REFLEXIONAR: PERFIL DE NEGOCIO

Esta etapa del proceso de reflexión busca identificar cada uno de los negocios de la empresa, conocer sus características, las de su entorno, los factores de competitividad y las fuentes de ventaja competitiva, con el fin último de definir los retos de cada uno de ellos.

- *Dado que este análisis debe ser realizado para cada uno de los negocios de la empresa y teniendo en cuenta que el tiempo y los recursos disponibles son limitados, se recomienda seleccionar un máximo de 3 negocios a analizar (los más importantes o críticos para la empresa, los de mayor proyección...)*
- *Negocio: Conjunto de actividades de la empresa que vende un conjunto diferenciado de productos o servicios a un grupo identificado de clientes, enfrentándose a un conjunto bien definido de competidores, posee sus propios canales de distribución y se dirige a áreas geográficas determinadas. La definición de Negocio en este caso es independiente de cómo se realice la gestión contable de sus actividades, no teniendo por qué disponer de cuentas de explotación distintas.*

EL GUIÓN DE TRABAJO DE ESTA ETAPA, BUSCA DAR RESPUESTA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:

- ▶ **¿CÓMO ES NUESTRO NEGOCIO HOY?** Para ello es necesario identificar los distintos negocios que tiene la empresa, es decir, cuáles son los productos o servicios que ofrece, los mercados a los que éstos se dirigen, las tecnologías y formas de hacer que se aplican, sus competidores...
- ▶ Una vez analizadas las características de los negocios, se procede a estudiar **¿EN QUÉ ENTORNO SE MUEVE CADA NEGOCIO?** Se trata de conocer el entorno para cada uno de los negocios seleccionados desde dos puntos de vista:





►► **Análisis del entorno general** (Macroentorno), basado en las cuatro variables PEST: Político-legal, Económica, Socio-cultural y Tecnológica, analizando el impacto de estos factores tanto a nivel sectorial como a nivel de cada negocio.

►► **Análisis del entorno específico** (Microentorno), basado en las 5 fuerzas de Porter: Clientes, Competidores, Proveedores, Nuevos entrantes y Productos /Servicios sustitutivos.

- Dado que el tiempo y los recursos disponibles son limitados, se recomienda centrar el análisis del entorno específico en los Clientes, Competidores y Proveedores y sólo en el caso de que se estime necesario reflexionar sobre Nuevos entrantes y Productos/Servicios sustitutivos.
- De cada negocio analizado y en relación a Clientes se propone identificar los clientes principales, sus razones de compra, qué necesidades satisface el producto/servicio y cuáles no, el coste de cambio para el cliente y la relación de éste con sus competidores.
- En relación a Competidores el proceso de reflexión debe abordar los siguientes aspectos: identificar los competidores principales, los productos/servicios que ofrece, el segmento de clientes al que está dirigido, sus principales ventajas, las debilidades apreciadas y la estrategia observada.
- En relación a Proveedores el proceso de reflexión debe analizar los siguientes aspectos: identificar los proveedores principales, los productos/servicios que ofrecen, el grado de dependencia, sus principales ventajas y las debilidades apreciadas.



## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

V

► Una vez analizado el entorno de los negocios, se procede a definir **CÓMO QUEREMOS QUE SEA CADA UNO DE NUESTROS NEGOCIOS** en el futuro para, a partir de este escenario, identificar los retos a los que se enfrenta la empresa. Para ello la reflexión aborda las siguientes cuestiones:

- **Identificación de los factores de competitividad** y el posicionamiento actual de cada negocio. Es decir, determinar las “claves del negocio” o aspectos fundamentales que son reconocidos y valorados en cada sector-mercado y que suponen una ventaja competitiva sostenible para quienes las dominan.
- **Identificación de las fuentes de ventaja competitiva**, a través del análisis de las actividades de la cadena de valor, y el posicionamiento actual de cada negocio para a partir de ellos determinar el **posicionamiento futuro**.
- **Definición de los retos o desafíos estratégicos prioritarios** que se le presentan a la empresa para alcanzar el posicionamiento competitivo futuro establecido para cada negocio.

**ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE REFLEXIÓN DE NEGOCIO PROPUESTO:**

- *Este ejercicio no es equiparable a un proceso de Reflexión estratégica, por lo que las conclusiones obtenidas no son asimilables pero sí debe contribuir, a partir de la aplicación de unos pasos metodológicos más sencillos, a la determinación de los aspectos clave de los negocios de la empresa analizada y los retos más importantes que se le plantean a corto y medio plazo.*

V



V

- En el caso de que la empresa haya realizado con anterioridad una Reflexión estratégica, las conclusiones de la misma pueden complementar o incluso sustituir el resultado de alguno de los pasos metodológicos propuestos haciéndolo en su caso, innecesario.
- Los contenidos y el nivel de profundidad en el análisis requerido dependerá de las características de cada empresa, particularizando la persona consultora, en cada caso, los aspectos a tratar.



GUÍA DEL PERFIL DE NEGOCIO

Durante el proceso de reflexión para definir el Perfil de Negocio de la empresa, se tomará como referencia la “Guía del Perfil de Negocio” que proporciona, dentro de una secuencia de pasos a desarrollar, la siguiente información:

- **Fichas metodológicas** que explican el desarrollo de los contenidos.
- **Hojas de trabajo** que proporcionan las plantillas para la recogida de la información.
- **Recomendaciones** sobre el propio proceso.



## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

### 4.1.2 EXPLORAR Y REFLEXIONAR: PERFIL DE INNOVACIÓN

Esta etapa del proceso de reflexión busca identificar el Perfil de Innovación de la empresa que muestra básicamente la madurez y el potencial de la empresa para innovar.

El guión de trabajo de esta etapa, busca dar respuesta a las siguientes cuestiones:

#### ► ¿QUÉ CONSIDERACIÓN TIENE LA INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA?

Es decir, conocer las prácticas de la empresa en relación a:

- Si la empresa en su planificación estratégica contempla conceptos o áreas de innovación
- Si la empresa destina partidas económicas específicas a actividades de innovación
- Si la empresa se **replantea** su estrategia y modelo de negocio y, en consecuencia, sus procesos críticos.
- Si la empresa gestiona la innovación **incorporándola a todos los procesos clave** de la organización, elaborando los procedimientos y asignando las responsabilidades necesarias para ello.

#### ► ¿CUÁL ES EL POTENCIAL DE LA EMPRESA PARA INTRODUCIR INNOVACIONES?

Es decir, identificar la existencia en la empresa de elementos organizativos y culturales que facilitan la introducción de innovaciones. Para ello se analizan los siguientes aspectos:

- Proceso de Innovación, Metodología y herramientas, Proceso de I+D, Gestión de Conocimiento y Gestión de Información y TICs.
- Personas, Desarrollo corporativo y Responsabilidad Social Corporativa.





- V** ► **¿QUÉ INNOVACIONES HA OBTENIDO LA EMPRESA? ¿CÓMO MIDE SUS RESULTADOS?**
- Es decir, identificar aquellas innovaciones realizadas por la empresa en los ámbitos de proceso, producto/servicio, mercado y organización, así como los mecanismos establecidos por la empresa para medir los resultados de dichas innovaciones.

Algunas consideraciones previas sobre la aplicación del proceso de Reflexión del Perfil de Innovación propuesto:



La empresa, en ocasiones, puede disponer de información resultante de algún diagnóstico de innovación realizado anteriormente. Esta información puede servir para complementar la obtenida en este proceso o incluso sustituir el resultado de alguno de los pasos metodológicos propuestos, siempre y cuando las conclusiones del mismo mantengan su validez.

En función de la tipología de la empresa, el análisis del Perfil de Innovación incidirá en aspectos más “cercanos” a la obtención de innovaciones, sobre todo en proceso/producto, o tratará con más detalle aspectos relevantes a la estrategia, proceso de innovación y obtención de innovaciones en todos los ámbitos (proceso, producto/servicio, mercado, organización).







## ■ ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK



### GUÍA DEL PERFIL DE INNOVACIÓN

- Durante el proceso de reflexión para definir el Perfil de Innovación de la empresa, se tomará como referencia la "Guía del Perfil de Innovación": una herramienta que facilita a la empresa la identificación de cómo tiene que conducir su acción en el campo de la innovación.
- La Guía de Reflexión se divide en 3 bloques, que permiten dar respuesta a las preguntas planteadas en el proceso de reflexión del Perfil de Innovación: Innovación en la estrategia, Capacidad innovadora y Resultados de innovación.
- Cada uno de estos bloques se valora de forma separada a través de una batería de preguntas asociadas a sus factores clave. La valoración que se dé a cada una de las preguntas asociadas a los factores clave irá conformando el Perfil de Innovación de la empresa.
- Esta herramienta no cuantifica el Perfil de Innovación de la empresa y por lo tanto, no debe ser utilizada para obtener la puntuación en innovación de la empresa y hacer la correspondiente catalogación o comparación con otras.



### 4.1.3 DEFINIR LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Tras la identificación del perfil de negocio y del perfil de innovación de la empresa, el equipo de dirección con el apoyo de la persona consultora, define las líneas de actuación que debe acometer la empresa para dar respuesta, atendiendo a su Perfil de Innovación, a los retos identificados para cada Negocio.

El proceso para la definición de las líneas de actuación constituye la primera de las dos fases dirigidas a concretar el Plan de Acción con los proyectos a incluir en la Agenda de Innovación de la empresa:

+ **FASE 1 - DIVERGENTE:** Se debe originar una dinámica en el equipo de trabajo que posibilite la identificación de actuaciones en el ámbito de la innovación para alcanzar los retos planteados para cada negocio.

Se deben identificar actuaciones según los tres ejes que contempla la iniciativa **Euskadi+Innova** :

- ► **EJE 1:** Lanzar proyectos de innovación en los ámbitos de proceso, producto/servicio, organización y mercado.
- ► **EJE 2:** Adecuar la organización para la innovación.
- ► **EJE 3:** Construir cultura para la innovación.

El objetivo de esta fase es identificar el mayor número posible de actuaciones, potenciando además la generación cruzada de nuevas actuaciones a partir de las ya planteadas, y aplazando a la siguiente sesión la crítica y valoración de las ideas que surjan. No es el momento de concretar las mismas.

Durante esta fase, se deben ir agrupando las actuaciones en familias por afinidad. Estas agrupaciones





## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

irán conformando las líneas de actuación que podrán responder a uno o varios de los retos planteados.

Cada una de las líneas de actuación debe ir acompañada de una breve descripción así como de los objetivos a alcanzar. Igualmente, la empresa debe establecer indicadores que le permitan medir el grado de consecución de los objetivos definidos para cada una de las líneas de actuación.



Una vez establecidas las líneas de actuación es conveniente que la empresa disponga de un periodo de dos semanas, como máximo, para poder reflexionar sobre la idoneidad de las mismas, consultando para ello con las personas y entidades que considere necesario y en su caso, profundizar e interiorizar el ejercicio realizado, lo que facilitará la concreción del Plan de acción.

### 4.1.4 CONCRETAR PLAN DE ACCIÓN

Una vez identificadas las líneas de actuación prioritarias para la empresa, el equipo directivo es guiado por la persona consultora hasta la concreción del Plan de Acción que detalla los posibles proyectos a desarrollar para alcanzar los objetivos definidos.

El proceso para la obtención de los proyectos que van a constituir la Agenda de Innovación constituye la segunda fase para la concreción del Plan de Acción:



**FASE 2 - CONVERGENTE:** El objetivo de esta fase es concretar, consensuar y priorizar los proyectos que van a formar parte de la Agenda de Innovación de la empresa en sus distintos horizontes (corto, medio y largo plazo).

En primer lugar se analizan las actuaciones contenidas en cada una de las líneas de actuación definidas, detallando las que lo precisen, combinando las que puedan tener el mismo objetivo e incluso descartando aquellas que no se considere oportuno incluir.

Seguidamente se procederá, según los criterios establecidos por la PYME, a la priorización de las actuaciones dentro de los diferentes horizontes temporales y a la selección de las que se van a desarrollar.

Por último la persona consultora facilitará la identificación de aquellos proyectos susceptibles de recibir un posterior apoyo dentro del marco del programa BERRIKUNTZA AGENDAK. Estos apoyos se centran en dos servicios:

- **Implementación de Proyectos de Capacitación** orientados a la consecución de innovaciones incrementales y cuyo desarrollo sirve, a su vez, para incorporar nuevas rutinas de trabajo que consoliden una cultura e implanten una sistemática que favorezca la innovación en la empresa.
- **Definición de Proyectos de Innovación** en cualquiera de los ámbitos de proceso, producto/servicio, mercado y organización.

*La empresa es quien debe seleccionar los proyectos que van a constituir la Agenda de Innovación. En esta etapa es especialmente importante que la persona consultora actúe como facilitadora del proceso, dejando que sean las personas del equipo de trabajo las protagonistas del mismo.*





## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

### ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE REFLEXIÓN

El proceso de reflexión establecido para la definición de la Agenda de Innovación requiere atender a una serie de condicionantes que pueden facilitar o en su caso dificultar, la consecución de la misma:



#### CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo de la empresa debe integrar las visiones de mercado, tecnológica, gestión, recursos humanos, operaciones y financiera. La constitución de este equipo es una tarea a realizar una vez recibida la confirmación de su participación en el proceso de Reflexión.



Habitualmente, este equipo de trabajo estará constituido por el equipo directivo y en el caso de empresas muy pequeñas lo podrá constituir un equipo de confianza.



#### INICIO DEL PROCESO

La reflexión estará dinamizada por una persona consultora acreditada por Euskadi+Innova.



La empresa es quien selecciona a la persona consultora que quiere que le acompañe en el proceso de reflexión.



### LA PRIMERA VISITA A LA EMPRESA

En una primera visita, además de conocer a las personas que van a constituir el equipo de trabajo de la empresa, se deben plantear los siguientes objetivos:

- ▶ Presentar el programa BERRIKUNTZA AGENDAK a todas las personas del equipo de trabajo así como los objetivos específicos y la metodología a utilizar en el proceso de reflexión. No podemos olvidar que el único contacto con la iniciativa **Euskadi+Innova**, hasta el momento, habrá sido en muchos casos, sólo el de la gerencia.
- ▶ Resolver las dudas que pudieran surgir al respecto de la metodología y las guías y herramientas del proceso de reflexión.
- ▶ Crear un clima de confianza entre las personas del equipo de trabajo de la empresa y la persona consultora.
- ▶ Obtener una visión de la empresa lo más ajustada posible a la realidad que le permita a la persona consultora definir su tipología y en función de sus características, personalizar las siguientes sesiones de trabajo y plantear las dinámicas y herramientas de apoyo más adecuadas a dicha tipología.





## ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK



### DURANTE EL PROCESO DE REFLEXIÓN

- ▶ La duración de las sesiones de trabajo con el equipo de la empresa se estima en torno a las 4 ó 5 horas.
- ▶ Es importante que las sesiones se desarrollen en un entorno adecuado que posibilite que las personas se encuentren cómodas durante el proceso de reflexión. Por esta razón se recomienda que las sesiones se celebren en un local adecuado para reunir a todas las personas necesarias en la reflexión, donde no puedan ser molestadas y donde no haya teléfonos o los que haya, en particular los teléfonos móviles, estén desconectados.
- ▶ Se recomienda, en la primera sesión de trabajo y cuando estén presentes todas las personas del equipo de trabajo, establecer las fechas de las sesiones de trabajo para no tener problemas de agenda a posteriori.
- ▶ Se recomienda no distanciar más de 2 semanas las sesiones de trabajo en la empresa.



## CERRANDO EL PROCESO DE REFLEXIÓN

Con el fin de cerrar el proceso de reflexión se plantea la posibilidad de realizar una última sesión con el equipo de trabajo con un doble objetivo:

- ▶ Dar por finalizada la primera versión de Agenda de Innovación y el proceso de reflexión en sí mismo y resolver cualquier duda que pudiera existir al respecto.
- ▶ Plantear los próximos pasos a dar para poner en marcha algunos de los proyectos contenidos en el Plan de acción.

Si bien, dependerá de las relaciones establecidas entre la empresa y la persona consultora, se recomienda realizar esta sesión de cierre para poder dar continuidad al desarrollo de la Agenda de Innovación.





## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

### 4.2

#### 4.2

### AGENDA DE INNOVACIÓN: LA DESARROLLAMOS...



Las empresas que hayan realizado el proceso de Reflexión anterior y como consecuencia del mismo dispongan de su Agenda de Innovación validada por SPRI, S.A., pueden solicitar al programa BERRIKUNTZA AGENDAK apoyo para el desarrollo de algunas de las actuaciones identificadas en el Plan de acción de su Agenda de Innovación.

Son dos los tipos de actuaciones a los que el programa BERRIKUNTZA AGENDAK da soporte:

- ▶ La implementación de Proyectos de Capacitación
- ▶ La definición de Proyectos de Innovación

Para abordar la ejecución de los proyectos definidos en la Agenda de Innovación, la empresa debe manifestar su compromiso de abordar el camino hacia la innovación, lo que supone para la empresa:



- Facilitar la disponibilidad de las personas de la empresa requeridas para los equipos de trabajo que ese precise articular en cada caso.
- Implicar a la Gerencia en las sesiones de arranque y cierre de cada uno de los proyectos.

### 4.2.1 IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN

Este servicio proporciona a la empresa el apoyo de una persona acreditada como consultora por Euskadi+Innova para la implementación de los Proyectos de Capacitación que aparecen contenidos en el Plan de acción de su Agenda de Innovación.

Los Proyectos de Capacitación abordan la materialización de innovaciones incrementales relevantes para la organización; y para cuyo desarrollo se establecen pautas de trabajo que favorecen:



- El desarrollo de líderes internos con habilidades para la innovación;
- La participación real de todas las personas de la empresa trabajando en equipos;
- La obtención rápida y exitosa de resultados en los distintos ámbitos de innovación (Proceso, Producto/Servicio, Mercado, Organización);





## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

V

► El reconocimiento y valoración de las innovaciones obtenidas por parte del cliente de las mismas; y que demuestran que:

► La innovación se puede gestionar (sistematizar y medir) a través de procesos y datos.

El objetivo último es que todas las personas de la empresa vayan incorporando a través de su participación en Proyectos de Capacitación nuevas rutinas de trabajo que consoliden una cultura que permita a la Organización avanzar hacia la sistematización de la innovación.

### 4.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN

La implementación de los Proyectos de Capacitación se realiza de acuerdo a la metodología SMART, acrónimo constituido por la primera letra de cada uno de los requisitos que dicho proyecto debe cumplir para ser considerado como tal:

► **SENCILLO**. Aborda pequeñas innovaciones en las que no es necesario involucrar a un alto número de recursos humanos ni materiales y siempre que no estén vinculadas a su vez con la resolución previa de otros problemas.

► **MEDIBLE**. Aborda innovaciones para las que se pueden definir indicadores que permitan su medición, de tal forma que se disponga de datos en el momento de comenzar el proyecto y éstos puedan compararse con los datos al finalizar el mismo y permitir así analizar su evolución.

► **AUTOCONTENIDO**. Aborda innovaciones en las que, para su ejecución, no es necesario depender de terceras personas fuera del equipo de trabajo establecido. Para ello, el equipo debe

V



V disponer tanto del conocimiento y la experiencia precisas para la resolución de los problemas que se planteen, como de la suficiente autonomía y capacidad de decisión para que la solución planteada por el grupo sea también la finalmente adoptada por la organización.

► **RESULTADOS.** Aborda innovaciones en las que se obtienen resultados con un valor reconocible por un cliente interno o, preferiblemente, externo de la empresa, y que pueden plasmarse de una forma cuantitativa a través de indicadores.

► **TIEMPO.** Aborda innovaciones cuya implementación puede realizarse en un corto espacio de tiempo (menos de 3 meses) y con un consumo reducido de recursos (no más de 8 sesiones de trabajo).

Conviene también resaltar las siguientes consideraciones clave sobre la aplicación de la metodología SMART al desarrollo de Proyectos de Capacitación:

- *Tan importante es obtener un resultado, como la forma en la que éste se obtiene (con las personas líderes con capacidad de decisión y autonomía, con equipos de personas trabajando activamente y de forma sistemática,...). Se trata de que las nuevas prácticas de trabajo sean interiorizadas por las personas de la organización a partir de su participación en Proyectos de Capacitación.*
- *La "sencillez" de un Proyecto de Capacitación va evolucionando a medida que el equipo va adquiriendo capacidades y madurez para abordar proyectos conjuntamente y de mayor envergadura, siempre dentro de su capacidad (de conocimiento, de decisión y de ejecución).*
- *Es altamente recomendable que una buena parte de los Proyectos de Capacitación estén orientados a obtener resultados medibles en clientes externos.*





## ■ ■ ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

- *Debe medirse la satisfacción de las personas participantes en el grupo, de forma que se compruebe si la participación influye en la mejora de su satisfacción. Especialmente es de interés la opinión de la persona líder del grupo.*
- *Igualmente debe medirse el impacto en la satisfacción del cliente (interno o externo), de forma que se compruebe que éste entiende lo que se está haciendo y valore el resultado positivamente.*
- *Para que los resultados sean sostenibles es necesario que se defina y deje implantada una sistemática; de otra manera, la innovación no pervive en el tiempo y su éxito no será repetible.*

### 4.2.1.2 DESARROLLO DEL SERVICIO

Una vez seleccionado el Proyecto de Capacitación y partiendo del conocimiento que nos proporciona la Agenda de Innovación, la empresa debe acometer las siguientes fases para su implementación:

#### ● 1. DESIGNACIÓN DE LA PERSONA LÍDER Y EQUIPO DE PROYECTO:

En primer lugar, la gerencia, o la persona responsable del área implicada en la innovación a realizar, designa la persona que va a liderar el Proyecto de Capacitación.

EL EQUIPO DEL PROYECTO DEBE SER "AUTOCONTENIDO"



Posteriormente esa misma persona, junto con la persona líder del Proyecto de Capacitación, establecen el alcance final del proyecto y seleccionan las personas que van a formar parte del equipo.



## 2. FORMACIÓN:

Para poder implementar el Proyecto de Capacitación, es necesario que la persona líder y las que integran el equipo reciban la formación que se precisa:

EL PROGRAMA BERRIKUNTZA AGENDAK PROPORCIONA ESTA FORMACIÓN.



- ▶ **FORMACIÓN DE LA PERSONA LÍDER** del Proyecto de Capacitación en habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión del cambio, etc.) para guiar al equipo de trabajo y enfocar correctamente el funcionamiento del mismo hacia la obtención de resultados y la satisfacción de sus integrantes.
- ▶ **FORMACIÓN DE LAS PERSONAS INTEGRANTES DEL EQUIPO** en conocimientos específicos del área en la que se va a trabajar (Ej. cuadro de mando, eco-diseño, etc.) siempre que el desarrollo correcto del Proyecto de Capacitación lo requiera. Esta formación la debe proporcionar la propia empresa.

## 3. LANZAMIENTO:

La persona líder del Proyecto de Capacitación, junto con el equipo de trabajo, detalla los objetivos a conseguir y define los indicadores que se van a utilizar para medir el resultado final del proyecto. De acuerdo a esos indicadores, analizan cuál es la situación actual del área a innovar.

## 4. DESARROLLO:

La persona líder del Proyecto de Capacitación conduce las reuniones de trabajo necesarias para el desarrollo del mismo hasta la obtención de la solución deseada.





## ■ ■ ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

El equipo trabaja en el análisis, la toma de datos, la identificación de acciones innovadoras hasta la implantación de las mismas. Posteriormente realiza el seguimiento de las implantaciones realizadas y mide el grado de avance obtenido.

Por último se realiza una encuesta de satisfacción a las personas participantes en el equipo de trabajo.

**En la implementación de Proyectos de Capacitación, la persona acreditada como consultora por Euskadi+Innova realiza las siguientes funciones de asesoramiento y acompañamiento a la persona líder del Proyecto de Capacitación:**

- *Con anterioridad a cada sesión de trabajo, coaching del/a líder sobre:*
  - *El modo de conducir el grupo hacia el análisis, la búsqueda de nuevas soluciones y la toma de decisiones, y*
  - *El modo de liderar y dinamizar el equipo de trabajo.*
- *Durante el transcurso de las sesiones de trabajo, observa en silencio y se centra en la recogida de sugerencias y mejoras sobre la actuación de la persona líder y el comportamiento del grupo.*
- *Después de cada sesión, coaching del/a líder con el objetivo de responder a posibles dudas, plantear mejoras a la labor realizada y afianzar las mejores prácticas realizadas por la persona líder y el equipo de trabajo.*

## 5. CIERRE:

Una vez implantada la solución decidida por el equipo del Proyecto de Capacitación se procede a la medición de la situación final del área en la que se ha realizado la innovación, según los indicadores seleccionados al efecto.

Así mismo, se realiza una encuesta de satisfacción sobre los resultados obtenidos a los clientes del mismo y se comunica los resultados a la gerencia y a toda la organización.



La implantación de una sistemática basada en el desarrollo de Proyectos de Capacitación se debe producir de forma gradual atendiendo a la complejidad y nivel de madurez que requiere la empresa a la hora de abordar innovaciones en sus distintos ámbitos. Es recomendable empezar por cambios en el ámbito más operativo de los procesos, pasar por innovaciones en el producto/servicio y mercado, para llegar finalmente a transformaciones de más complejidad en el ámbito de la organización.

NIVEL 1: Procesos	NIVEL 2: Producto/Mercado	NIVEL 3: Organización
<b>Objetivo:</b> - Innovación, eficiencia, nuevos procesos...	<b>Objetivo:</b> - Clientes actuales/nuevos - Productos/nuevos productos - Tecnología	<b>Objetivo:</b> - Alianzas - Tics - Información/conocimiento
<b>1 SMART</b> 	<b>4 SMARTs</b> 	<b>4 SMARTs</b> 
<b>CULTURA Y PERSONAS =&gt; Capacidades para innovar</b> <b>Personas:</b> - Aptitudes: (capacidades y habilidades de innovación) - Actitudes: motivación, creatividad, productividad, trabajo en equipo. <b>Empresa:</b> Liderazgo, comunicación, empoderamiento		





## ■ ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK



El desarrollo de innovaciones en cualquiera de los ámbitos descritos a través del despliegue de Proyectos de Capacitación sienta siempre sus bases en el aprendizaje de todos los miembros de la empresa de nuevas rutinas de trabajo que consoliden una cultura que permita a la Organización avanzar hacia la sistematización de la innovación.

### ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE CAPACITACIÓN

- *En primer lugar es necesario el compromiso de la Dirección para que proporcione los recursos necesarios (personas, medios económicos, materiales,...) para asegurar el éxito de los Proyectos de Capacitación y lograr con ello aprendizajes favorables a la innovación en todos los estamentos de la organización.*
- *Los Proyectos de Capacitación son liderados por las personas que han recibido la correspondiente formación.*
- *Inicialmente la Gerencia debe impulsar y hacer de prescriptor de los Proyectos de Capacitación hasta que la dinámica empiece a implantarse en la empresa. En ese momento la Gerencia debería limitar su presencia a las sesiones de arranque y de presentación de resultados y cierre.*
- *Durante la selección de los componentes de un nuevo Proyecto de Capacitación, tanto líderes como miembros del equipo de trabajo, es imprescindible tratar de escoger personas que no hayan participado antes en otros Proyectos de Capacitación de forma que pueda extenderse el aprendizaje*



a toda la organización y se consoliden las pautas de trabajo que se pretenden desarrollar con estas dinámicas.

- En este caso, la persona consultora debe adoptar el papel de “sombra” de la persona líder del equipo, dándole las pautas y la formación necesarias antes de las reuniones, para prepararlas adecuadamente, manteniéndose en un segundo plano en su desarrollo y evaluando junto con la persona líder los resultados de las mismas una vez que éstas hayan concluido. Su papel en la interacción con el resto del equipo será secundario, de forma que la figura visible para el equipo sea la persona líder y no la persona consultora.

LA PERSONA LÍDER ES LA FIGURA DE REFERENCIA PARA EL EQUIPO DEL PROYECTO



## 4.2.2 DEFINICIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Este servicio proporciona a la empresa el apoyo de una persona acreditada como Consultora por Euskadi+Innova para la definición de los Proyectos de Innovación que aparecen contenidos en el Plan de Acción de la Agenda de Innovación.





## ■ ■ ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

Un Proyecto de Innovación puede definirse como la combinación, de carácter temporal de recursos humanos, técnicos y financieros en una organización dirigidos a la consecución de cambios de carácter significativo en:

- ▶ Los Ámbitos de Innovación de la empresa, es decir:

- ▶▶ **Producto/Servicio:** Proyectos para el desarrollo e introducción en el mercado de productos o servicios nuevos, o significativamente mejorados, en cuanto a sus características o el uso al cual se destina.
- ▶▶ **Proceso:** Proyectos para la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado, método de producción o de distribución.
- ▶▶ **Mercado:** Proyectos para la introducción de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos del diseño o el envasado, de los canales de venta, de la promoción o tarificación de un producto.
- ▶▶ **Organización:** Proyectos para la implementación de transformaciones notables en las prácticas de trabajo y organización internas y en el establecimiento y en gestión de relaciones y alianzas.

---

- ▶ El **MODELO DE NEGOCIO Y/O LA PROPUESTA DE VALOR.**

---

- ▶ La **CAPACIDAD INNOVADORA** de la empresa, con proyectos dirigidos a desarrollar un sistema integral de la innovación en la empresa.

---

- ▶ La **CULTURA DE LA EMPRESA** con proyectos dirigidos a desplegar un plan de desarrollo organizativo que desarrolle valores y actitudes impulsoras de la innovación.



El acompañamiento de este servicio facilita a la empresa la elaboración de anteproyectos de innovación que además de los ámbitos técnico-competenciales, incluya la identificación de posibles ayudas a la financiación del desarrollo del Proyecto. Esto permite, por ende, dotar a las empresas de un mejor conocimiento de los distintos planes y programas de ayuda a la innovación y aumentar el número de colaboraciones con entidades y centros de apoyo al desarrollo de la innovación.

### 4.2.2.1 CARACTERÍSTICAS Y CONSIDERACIONES PREVIAS

Los Proyectos de Innovación se caracterizan básicamente por:

- ▶ Incorporar alguna **NOVEDAD SIGNIFICATIVA** en alguno de los ámbitos de innovación (proceso, producto/servicio, mercado, organización), el modelo de negocio y la proposición de valor, la organización, sistemática y cultura para la innovación.
- ▶ Orientar su resultado a la **APLICACIÓN EFECTIVA EN EL MEDIO O LARGO PLAZO**, con resultado en un mercado identificable, existente o potencial o generar impacto en la organización.
- ▶ Comportar una acción proactiva, un **RETO AMBICIOSO** que implica un riesgo.
- ▶ **APORTAR VALOR** a los clientes y/o a la propia empresa.

Dado que los recursos disponibles en las empresas son limitados, y considerando que la cartera de Proyectos de Innovación recogidos el Plan de Acción puede contemplar más de los que puede abordar la empresa, ésta debe priorizar los proyectos identificados. Para ello se propone una serie de criterios que deben facilitar a la empresa la selección de los Proyectos de Innovación a definir:





## ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

- ► **FACTIBILIDAD TÉCNICA/COMPETENCIAL**
- **FACTIBILIDAD ECONÓMICA**
- **IMPACTO EN EL MERCADO O EN LA ORGANIZACIÓN**
- **ADECUACIÓN (ALINEAMIENTO Y APALANCAMIENTO) CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

El desarrollo de un Proyecto de Innovación requiere de la coordinación de un conjunto de actividades multidisciplinares, y normalmente multiempresa, algunas de las cuales sometidas a altos niveles de riesgo implícitos a su ejecución; en particular dentro de las etapas relacionadas con la investigación aplicada. Conviene, por lo tanto, aplicar un procedimiento específico, distinto al utilizado para el desarrollo de otros proyectos de la empresa, para la dirección de Proyectos de Innovación a lo largo de todo su ciclo de vida

Dentro del ciclo de vida de un Proyecto de Innovación se pueden diferenciar de forma simplificada tres fases distintas:

- ► **FASE CONCEPTUAL O DE DEFINICIÓN**, donde se describen los objetivos y las necesidades básicas del proyecto y se analiza la viabilidad técnica y económica del proyecto.
- **FASE DE DESARROLLO Y ADAPTACIÓN DE PROCESOS**, donde se realiza el diseño detallado y desarrollo del concepto innovador, la posible adaptación de procesos y la preparación de prototipos y experiencias pilotos.
- **FASE DE IMPLANTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**, donde se lanza la industrialización o despliegue en la organización de la innovación adoptada y su lanzamiento en el mercado.



## 4.2.2.2 DESARROLLO DEL SERVICIO “DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN”

A continuación se describen los pasos necesarios para completar con éxito la Fase conceptual o de definición de un Proyecto de Innovación. Para ello, la empresa cuenta con el asesoramiento de una persona acreditada como Consultora por Euskadi+Innova.

El equipo de trabajo debe estar integrado por aquellas personas de la empresa, o colaboradores externos, que incluyan suficientemente las visiones que la naturaleza del proyecto exija (tecnológica, producto, mercado, financiera, operaciones, recursos humanos y organización).

### ● PASO 1: ELABORACIÓN DE LA MEMORIA DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

La persona consultora conduce la reflexión y establece pautas para el equipo de trabajo de la empresa en la elaboración de la memoria del Proyecto de Innovación. Los aspectos a tratar son:

- ▶ Definir de la forma más precisa y clara posible, los objetivos (técnicos, plazo y económicos) y el alcance.
- ▶ Presentar la propuesta técnica.
- ▶ Estimar el grado de novedad e impacto en el mercado y los grupos de interés de la empresa.
- ▶ Identificar las tecnologías y competencias clave que precisa el desarrollo del Proyecto de Innovación determinando cuál es el nivel de madurez y el grado de conocimiento de dichas tecnologías y competencias en la empresa.
- ▶ Identificar personas expertas internas y personas colaboradoras externas que pudieran ser necesarias.



## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

V

► Identificar los factores críticos que pueden afectar a la viabilidad del proyecto. Estos incluyen:

- Disponibilidad de recursos humanos cualificados.
- Cambios en el entorno tecnológico.
- Variaciones en el mercado, entorno competitivo y legal.
- Costes de ejecución (mano de obra, materias primas, etc.).

► Analizar cómo se efectuará la integración del proyecto con la estrategia global de la empresa.



### PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE PLANES DE AYUDA Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

La persona consultora, tras analizar la memoria del Proyecto de Innovación, asesora y colabora con la empresa en las siguientes actividades:

- Presentar las oportunidades de financiación que ofrecen los diferentes programas públicos de apoyo a la I+D+i que se adecuen a las actividades contempladas en el Proyecto de Innovación.
- Clarificar en cada caso el funcionamiento de las distintas convocatorias, plazos y esfuerzo de preparación requerido.
- Establecer, si fuera preciso, contactos con las personas responsables de los programas susceptibles de incluir en la propuesta.



### PASO 3: IDENTIFICACIÓN DE RED DE COLABORADORES PARA EL PROYECTO DE INNOVACIÓN

La persona acreditada como Consultora por la Euskadi+Innova asesora y colabora con la empresa en las siguientes actividades:

- ▶ Realizar de intermediario/a para el contacto preliminar de socios potenciales.
- ▶ Determinar los socios del proyecto.
- ▶ Definir roles.
- ▶ Definir y acordar un plan conjunto de los siguientes pasos a dar.

Aun cuando en el Programa “BERRIKUNTZA AGENDAK”, el servicio de “Definición de Proyectos de Innovación” no contempla el apoyo a las actividades que se describen a continuación, éstas se proponen a modo de referencia de los siguientes pasos a realizar por la empresa con el objeto de tomar la decisión de implementar o no el Proyecto de Innovación definido.

Si la empresa decide apostar por el proyecto y recurrir, para la financiación de las actividades contempladas en el mismo, a programas públicos de apoyo a la I+D+i, conviene recordar que, en este estadio, la empresa puede solicitar el apoyo de entidades (universidades, centros tecnológicos, etc.) que además de formar parte del posible consorcio del proyecto acrediten demostrada experiencia en la preparación de este tipo de propuestas.

Para la culminación de la propuesta se deberán realizar las siguientes actividades:







## ■ 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

- ▶ Adecuar la propuesta/memoria técnica a los requisitos del programa de ayuda más idóneo.
- ▶ Identificar actividades y tareas clave.
- ▶ Realizar una estimación de recursos requeridos, plazo y coste.
- ▶ Realizar un cronograma.
- ▶ Elaborar un plan de financiación.
- ▶ Cumplimentar los formularios específicos y redacción de documentación económica y administrativa.



## 4.3

## AGENDA DE INNOVACIÓN: LA REVISAMOS...

4.3



La Agenda de Innovación debe tener un **carácter dinámico**, lo que implica que se irá modificando cuando sea necesario en función de las circunstancias que atraviese la organización y siempre de acuerdo con el equipo directivo.

Trascurrido **un año desde la fecha de validación de la Agenda de Innovación**, la empresa podrá solicitar una revisión de la misma, siempre y cuando justifique la realización de alguna de las actuaciones contempladas en la misma, seleccionando para ello una persona consultora acreditada por Euskadi+Innova que procederá a realizar con el equipo directivo un nuevo proceso de reflexión.

Como resultado de esta nueva reflexión se actualizarán los proyectos a realizar en función de las nuevas necesidades de la empresa. De este modo, la Agenda de Innovación será modificada por el equipo directivo con la ayuda de la persona consultora, desarrollando así una **nueva versión de la Agenda de Innovación**.

El guión de trabajo en la empresa, en esta etapa de revisión de la **Agenda de Innovación**, está conducido por





## 4. LOS SERVICIOS DE BERRIKUNTZA AGENDAK

tres preguntas que buscan respuesta durante el proceso de reflexión. Éstas son:

- ▶ **¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES HITOS Y RESULTADOS ALCANZADOS CON EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS RECOGIDOS EN EL PLAN DE ACCIÓN DE LA AGENDA DE INNOVACIÓN?** Su respuesta requiere:

- ▶▶ La identificación del estado de los proyectos definidos en la Agenda de Innovación, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, el % de avance, etc.
- ▶▶ La identificación de aquellos proyectos que pueden ser considerados como buenas prácticas.
- ▶▶ El análisis de las dificultades encontradas en el desarrollo de la Agenda de Innovación.

- ▶ **¿QUÉ NUEVOS PROYECTOS A INCORPORAR EN LA AGENDA DE INNOVACIÓN VAN A PERMITIR A LA EMPRESA SEGUIR CAMINANDO HACIA UNA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA?**

Su respuesta requiere de un análisis de los cambios que se hayan experimentado en la empresa tanto a nivel interno como en su entorno competitivo, que puedan requerir un replanteamiento de las líneas de actuación definidas en la Agenda de Innovación y por lo tanto de los proyectos propuestos para la consecución de los objetivos establecidos para cada una de ellas.

Este análisis implica realizar un nuevo proceso de reflexión, similar al realizado para la definición de la Agenda de Innovación, pero a partir de los resultados obtenidos en la misma. De esta forma se realizará:

- ▶▶ Una revisión del Perfil de Negocio de la empresa para identificar los aspectos clave del negocio y los retos que se le plantean en el corto y medio plazo.





V

- ▶▶ Una revisión del **Perfil de Innovación** de la empresa para conocer el potencial de la empresa para innovar.
  - ▶▶ Integrando los resultados de ambas revisiones, se propondrán las **líneas de actuación** en el **ámbito de innovación** que la empresa debe acometer, de acuerdo a su Perfil de Innovación, para dar respuesta a los retos identificados en la revisión del **Perfil de Negocio**, definiendo los objetivos a alcanzar con cada una de ellas.
  - ▶▶ Finalmente, se concretará el **Plan de Acción** para el desarrollo de las líneas de actuación prioritarias, perfilando los posibles proyectos de innovación a desarrollar para alcanzar los objetivos definidos.
- ▶ **¿CUÁL ES EL GRADO DE TRANSFORMACIÓN QUE HA EXPERIMENTADO LA EMPRESA FRUTO DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS INCLUIDOS EN LA AGENDA DE INNOVACIÓN?** Su respuesta requiere:
- ▶▶ El análisis de la repercusión que, de manera global y sobre la cultura de la empresa, está teniendo la implementación de Proyectos de Capacitación. Este análisis se centrará en cómo está incidiendo la implantación de los proyectos, en el desarrollo de las capacidades de innovación, y en particular las referidas a cultura y personas y cómo el aprendizaje obtenido se extiende al resto de la empresa, produciendo así la transformación que precisa una organización innovadora.



5.



## 5. CUADROS RESUMEN



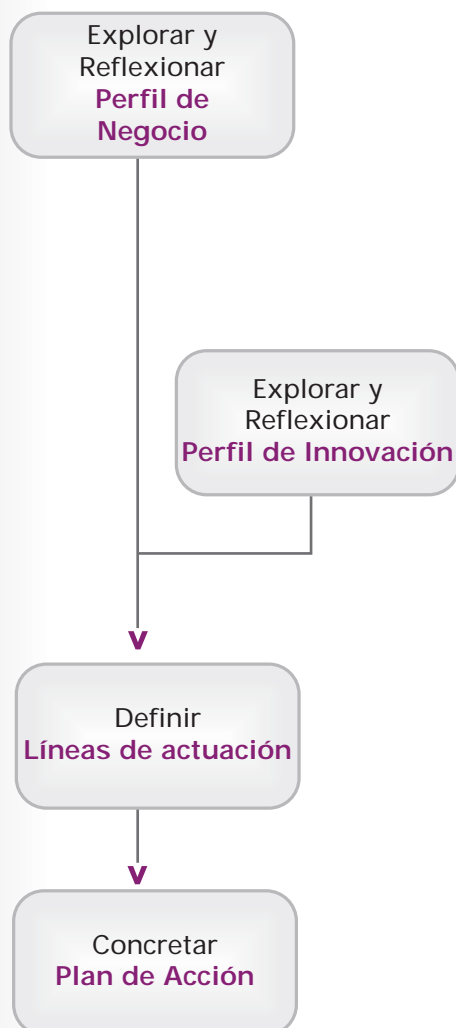
## 5. CUADROS RESUMEN



### 1. AGENDA DE INNOVACIÓN: LA DEFINIMOS

#### • OBJETIVO DEL SERVICIO

Este servicio ofrece a las empresas la realización de un proceso de reflexión que culmina con la definición de su Agenda de Innovación donde aparezcan planificados y priorizados en sus distintos horizontes (mínimamente el corto y el medio plazo) las actuaciones y proyectos que respondan a los retos más importantes que en materia de competitividad e innovación se le plantean a la empresa.



#### • ¿QUÉ PASOS SE LLEVAN A CABO?

Se trata de conocer las claves de cada negocio e identificar los retos que se plantean en el corto y medio plazo.

Las preguntas que guían este análisis son: *¿Cómo es nuestro negocio hoy? ¿En qué entorno se mueve cada negocio? ¿Cómo queremos que sea cada uno de nuestros negocios en el futuro?*

Se trata de conocer el potencial actual de la empresa para introducir innovaciones en los ámbitos de producto/servicio, proceso, mercado y organización de forma sistemática.

Las preguntas que guían este análisis son *¿Qué consideración tiene la innovación en la estrategia de la empresa? ¿Cuál es el potencial de la empresa para introducir innovaciones? ¿Qué innovaciones ha realizado la empresa en los últimos años en proceso, producto/servicio, mercado y organización?*

*¿Cómo mide sus resultados? ¿Se han establecido objetivos, indicadores y mecanismos para medir los resultados de las innovaciones logradas?*

Se trata de definir las líneas de actuación que debe acometer la empresa para dar respuesta, atendiendo a su Perfil de Innovación, a los retos identificados para cada Negocio.

Se trata de definir proyectos que, dentro de un Plan de Acción, dan cobertura suficiente para la consecución de los objetivos establecidos para cada una de las líneas de actuación.

Este plan debe contemplar de manera equilibrada proyectos cuyos objetivos sean transformaciones tanto de carácter incremental como radical en los distintos ámbitos de la Innovación: Proceso, Producto/Servicio, Mercado, Organización.

## 2. AGENDA DE INNOVACIÓN: LA DESARROLLAMOS

### a. Desarrollo de Proyectos de Capacitación

#### • OBJETIVO DEL SERVICIO

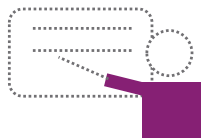
Este servicio permite a la PYME la realización de proyectos orientados a la consecución de innovaciones de carácter incremental. Estos proyectos desarrollan en la PYME pautas de trabajo que favorecen: el desarrollo de líderes internos con habilidades para la innovación,

la participación, la obtención rápida de resultados en los distintos ámbitos de la innovación (proceso, producto, mercado y organización), el reconocimiento y valoración de las innovaciones obtenidas.

#### • ¿QUÉ REQUISITOS CUMPLE UN PROYECTO DE CAPACITACIÓN?

• SENCILLO	• MEDIBLE	• AUTOCONTENIDO	• RESULTADOS	• TIEMPO
No es necesario involucrar un alto número de recursos ni humanos, ni materiales, ni temporales.	Con indicadores cuya medición permita comprobar el éxito de la transformación.	El equipo debe disponer tanto del conocimiento y experiencia precisos para la resolución de los problemas que se planteen, como de la suficiente autonomía y capacidad de decisión.	Resultados con un valor reconocible por algún grupo de interés de la empresa.	Realizado en un espacio de tiempo corto (menos de 3 meses) y con un consumo reducido de recursos (no más de 8 reuniones).

#### • ¿QUÉ PASOS SE LLEVAN A CABO?



#### • DESIGNACIÓN DEL LÍDER Y EQUIPO DE TRABAJO

- Designación de la persona que va a liderar el Proyecto de Capacitación.
- Selección de los componentes que van a formar parte del equipo "autocontenido".

#### • FORMACIÓN

- Habilidades del líder: trabajo en equipo, herramientas para la mejora y resolución de problemas y gestión del cambio.

#### • LANZAMIENTO

- Detalle de los objetivos, y grupos de interés.
- Identificación de indicadores.
- Valoración de la Situación Actual.

#### • DESARROLLO

- Reuniones de trabajo hasta llegar a la solución deseada.
- Actividades de toma de datos, análisis, identificación de soluciones e implantación.
- Seguimiento de las implantaciones y medición del grado de avance.
- Coaching de la persona consultora al líder.

#### • CIERRE

- Recogida de indicadores.
- Valoración de la Situación Final.
- Niveles de satisfacción del líder y el equipo.





## 5. CUADROS RESUMEN

### 2. AGENDA DE INNOVACIÓN: LA DESARROLLAMOS

#### b. Definición de Proyectos de Innovación



#### • OBJETIVO DEL SERVICIO

Este servicio facilita a la PYME la definición de **proyectos de innovación** incluyendo el análisis de los ámbitos técnico-competenciales necesarios, la identificación de oportunidades de

financiación (planes y programas de ayuda a la innovación) y de la red de colaboradores (entidades y centros de apoyo al desarrollo de la innovación).

#### • ¿CUÁLES SON LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN?

Cambios de carácter radical en los ámbitos de innovación en la empresa: Producto/Servicio; Proceso; Mercado; Organización.	El replanteamiento del modelo de negocio y/o la propuesta de valor.	La capacidad de innovación de la empresa, con proyectos dirigidos a la implantación del proceso y sistema integral de la innovación en la empresa.	La cultura para la innovación con proyectos dirigidos a desplegar un plan de desarrollo organizativo que desarrolle valores y actitudes impulsoras de la innovación.
---	---	--	--

#### • ¿QUÉ PASOS SE LLEVAN A CABO?

<b>• PROPUESTA TÉCNICA</b>	<b>• TECNOLOGÍAS Y COMPETENCIAS</b>	<b>• FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>• OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>• RED DE COLABORADORES</b>	<b>• MEMORIA FINAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos técnico-económicos.</li><li>• Descripción y alcance.</li><li>• Grado de novedad e impacto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnologías y competencias clave.</li><li>• Nivel de madurez y grado de conocimiento.</li><li>• Potenciales colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de recursos y costes de ejecución.</li><li>• Variaciones en el mercado, entorno tecnológico, competitivo y legal.</li><li>• Integración con la estrategia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades de financiación basadas en planes y programas de apoyo a la I+D+i.</li><li>• Convocatorias, plazos y esfuerzo requerido.</li><li>• Establecimiento de contactos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformar la red de colaboradores.</li><li>• Asignación de roles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adecuación de la propuesta.</li><li>• Presentación de la memoria del proyecto al programa correspondiente.</li></ul> <p><b>Nota Importante:</b> Esta fase no se cubre en Berrikuntza Agendak</p>



### 3. AGENDA DE INNOVACIÓN: LA REVISAMOS

#### • OBJETIVO DEL SERVICIO

Este servicio ofrece a la PYME la revisión de su Agenda de Innovación de acuerdo al estado de los proyectos y actividades incluidos en el Plan de Acción y en concordancia con los cambios más notables que en la propia PYME y en su entorno se producen. Como consecuencia de la adquisición de nuevas capacidades

la Agenda evoluciona recogiendo proyectos que buscan transformaciones de más calado.

Este nuevo proceso de reflexión culmina con la elaboración de una nueva versión del Plan de Acción y la evaluación del grado de transformación de la PYME hacia la cultura para la innovación sistemática.

#### • ¿QUÉ PASOS SE LLEVAN A CABO?

1.- Revisión del Plan de Acción	Revisión del avance, hitos y resultados alcanzados en los proyectos recogidos en el Plan de Acción en vigor.
2.- Nuevo proceso de selección	<p>Revisión del Perfil de Negocio de la empresa para identificar nuevas clave del negocio y los retos que se le plantean en el corto y medio plazo.</p> <p>Revisión del Perfil de Innovación para conocer el potencial actual de la empresa para innovar.</p> <p>Propuesta de líneas de actuación en el ámbito de innovación que integrando los resultados de ambas revisiones, la empresa debe acometer, para dar respuesta a los retos identificados.</p> <p>Concreción del Plan de Acción de los posibles proyectos a desarrollar para alcanzar los objetivos definidos.</p>
3.-Transformación de la cultura empresarial	Este análisis se centrará en cómo la participación de la empresa en Berrikuntza Agendak trasciende a los resultados de los proyectos y permite el desarrollo de las capacidades de innovación, y en particular las referidas a cultura y personas necesarias para que la empresa se transforme en una organización sistemáticamente innovadora.



## 5. CUADROS RESUMEN

### PROGRAMA BERRIKUNTZA AGENDAK

	Agenda de Innovación Definición	Agenda de Innovación: Desarrollo		Agenda de Innovación Revisión
		Implementación de Proyectos de Capacitación	Definición de Proyectos de Innovación	
Beneficiarias	PYMES que tengan al menos, un centro de actividad en la Comunidad Autónoma del País Vasco y que ocupen al menos, a 3 personas e identidades sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la difusión y promoción de la innovación.			
Compromisos de las PYMES	Realizar el proceso de reflexión con la participación activa del equipo directivo	Poner a disposición del proyecto los recursos internos necesarios para desarrollar los proyectos		Participación activa del equipo directivo
Participación mínima presencial del equipo directivo	5 medias jornadas (*)			2 medias jornadas (*)
Plazo estimado de ejecución	3 meses	3 meses	2 meses	2 meses
Dedicación de la persona consultora	9 jornadas (*) de la persona consultora	6 jornadas (*) de la persona consultora	4 jornadas (*) de la persona consultora	3 jornadas (*) de la persona consultora
Limitaciones	Una única definición de la Agenda de Innovación por empresa.	La empresa debe contar con una Agenda de Innovación validada por SPRI, S.A. (o su revisión).		Transcurrido un año desde la validación de la Agenda de Innovación y siempre y cuando la empresa haya realizado las actuaciones contempladas en la misma.



Castellano

[www.euskadinnova.net](http://www.euskadinnova.net)  
Tel. 902 25 25 95