



## EOI\_Compennova

© Fundación EOI, 2010

### Anexo: Cuestionario de autoevaluación y Plan de acción



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Aspectos Relevantes de la Metodología EOI-COMPETINNOVA MAP MODEL.

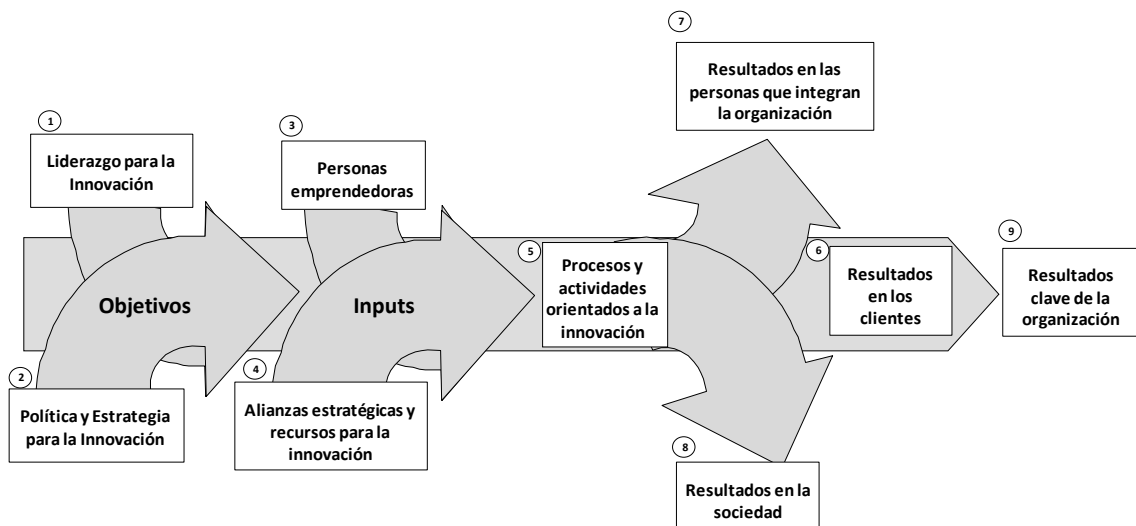
### CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACION

El Cuestionario consiste en valorar de 1 a 5 la situación en que se encuentra respecto a cada una de las 38 variables del modelo.

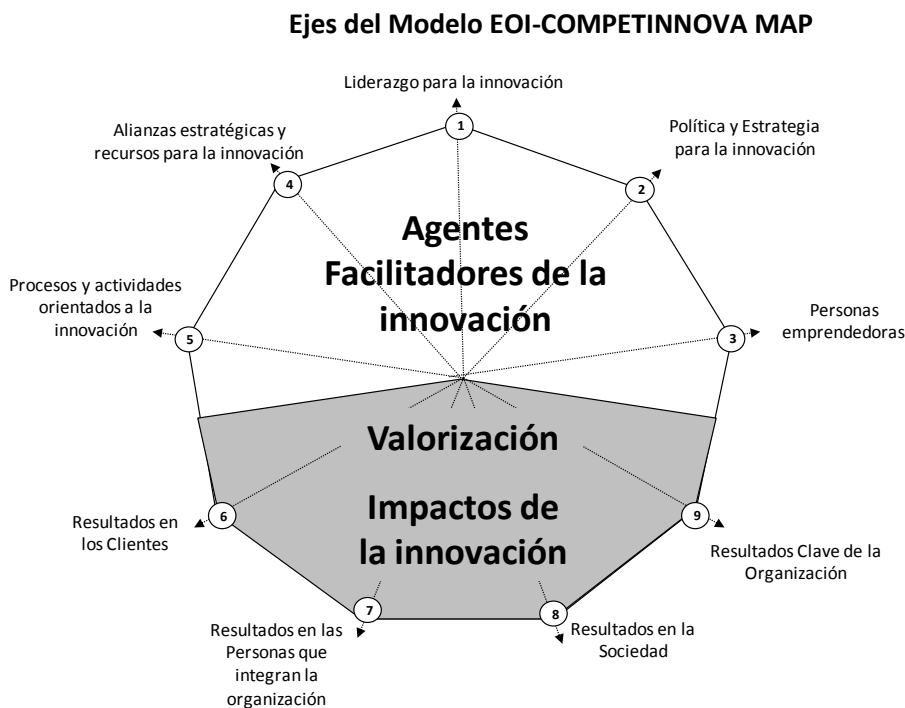
Para ello se debe tener presente, en primer lugar, la estructura del modelo EOI-COMPETINNOVA MAP.

El modelo parte de un enfoque sistémico que liga objetivos con inputs para conseguirlos, procesos para su desarrollo y resultados de valorización.

#### Enfoque sistémico del Modelo EOI-Competinnova Map



La estructura del Modelo EOI-Competinnova Map transmite el mensaje de que la innovación, como factor clave de competitividad empresarial, debe buscar la aportación de valor (valorización) en cuatro direcciones fundamentales (resultados en los clientes, resultados en las personas que integran la empresa, resultados en la sociedad y resultados clave de la empresa). Por su parte, los agentes facilitadores de la innovación son liderazgo para la innovación, política y estrategia para la innovación, personas emprendedoras, alianzas estratégicas y recursos para la innovación, procesos y actividades orientados a la innovación.



De esta forma, el modelo establece los siguientes nueve ejes para la competitividad a través de la innovación:

Liderazgo para la innovación.

Política y Estrategia para la Innovación.

Personas emprendedoras.

Alianzas estratégicas y recursos para la innovación.

Procesos y actividades orientados a la innovación.

Resultados en los clientes.

Resultados en las personas que integran la empresa.

Resultado en la Sociedad.

Resultados clave de la Empresa.

A partir de dicha estructura, el modelo teje su arquitectura, proponiendo por cada eje una serie de **variables para el análisis**, hasta un total de 38. Por último, por cada una de las anteriores variables, se consideran una serie de aspectos a valorar, que permiten la reflexión para el análisis y diagnóstico.

## Proceso de autoevaluación conforme al Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP

El Modelo EOI-COMPETINNOVA MAP permite flexibilidad en su aplicación, a fin de que la evaluación aporte información sobre las fortalezas y las áreas de mejora de la empresa en aquellos aspectos más importantes respecto a su actividad y a su grado de madurez en materia de innovación.

Como resultado de dicha reflexión y de la evaluación del correcto enfoque de las **38 variables** (de forma sólida y sistemática), y de su nivel de alcance y desarrollo dentro de la empresa, se podrá definir el nivel de madurez en el desarrollo de la innovación, tanto por cada una de dichas variables, como de los ejes, así como a nivel global.

### Nivel de madurez en el desarrollo de la innovación en las variables

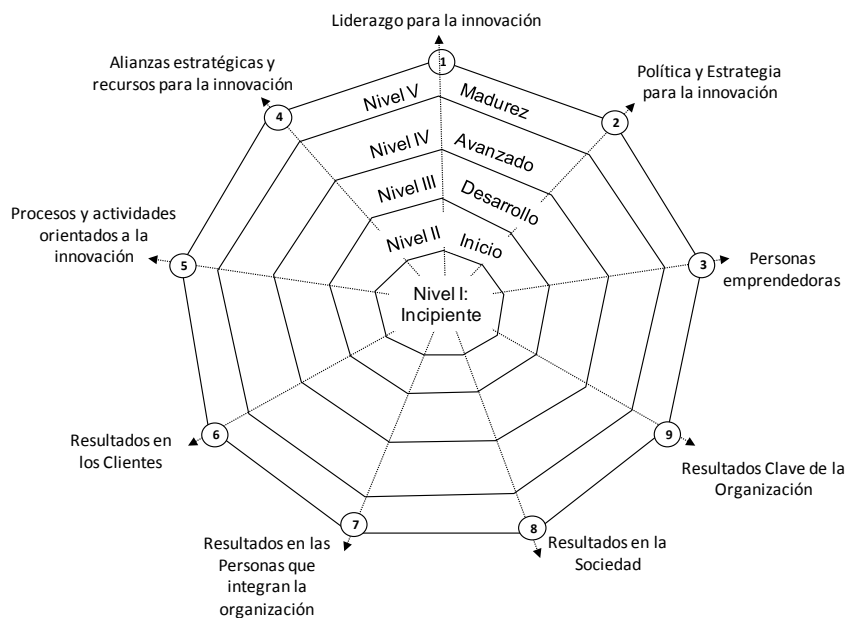
NIVEL I Incipiente	NIVEL II Inicio	NIVEL III Desarrollo	NIVEL IV Avanzado	NIVEL V Madurez
1	2	3	4	5

La **evaluación** será más útil en tanto que permita profundizar en las medidas que una determinada empresa está en condiciones de tomar **para comenzar, avanzar o consolidar áreas en la implantación de la gestión de la innovación.**

En base a dichos elementos, la empresa podrá diseñar un plan de actuación estratégica que defina las líneas de acción y las ordene atendiendo al nivel de prioridad e impacto en la empresa, asigne recursos y responsables de la implantación y que, además, incluya medidas de seguimiento y control del progreso de las acciones a implementar y la evaluación de los resultados.

El modelo es aplicable a **cualquier tipo y tamaño de empresa**, independientemente de su nivel de madurez en la innovación, proponiendo una **arquitectura en “cebolla”**, es decir, dependiendo del nivel de avance, la empresa deberá establecerse unas prioridades, y por tanto parámetros de análisis de la innovación. De esta forma, el modelo permite que la evaluación se adapte a la estrategia de mejora de la innovación que desde la empresa se considere más conveniente, apoyándola en la elaboración de su plan de acción.

### Niveles de madurez en el desarrollo de la innovación en cada eje



### Referencias

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA EOI-COMPETINNOVA MAP MODEL

## PLAN DE ACCIÓN

El Plan de acción que se deriva de la aplicación de la Metodología EOI-COMPETINNOVA MAP MODEL a una organización, parte de la identificación de posibles líneas de actuación una vez aplicado el cuestionario de evaluación.

Tras la identificación de las posibles líneas de actuación, estas se describen, luego se priorizan y con las elegidas se integran en lo que se denomina Plan de Acción.

### 1. Identificación de posibles líneas de actuación

Una vez desarrollado el autodiagnóstico previo, conforme al cuestionario previo, podremos encontrar dos situaciones: la empresa se encuentra en una situación de Madurez I, o que la empresa se encuentre en las situaciones de Madurez II a V

#### a. Empresa en situación de Madurez I

En dicho caso, con las respuestas de la empresa a dicho cuestionario, el consultor realizará una visita a la empresa y consensuará un plan de acción. Para ello, se apoyará en la matriz 2 de “Reflexiones a considerar para la aproximación a las líneas y variables del modelo Competinnova a priorizar “. La última columna de dicha matriz, permitirá orientar al consultor acerca de las posibles actuaciones a promover para acercar a la empresa en relación a cada una de las variables del modelo Competinnova. Como consecuencia, se podrán identificar los **puntos fuertes** (los elementos facilitadores y palancas para avanzar) y las **áreas de mejora** (los elementos a corregir, y sobre los que incidir). Todo ello, en consonancia con los referentes de las direcciones a tomar (las oportunidades del entorno), y el conjunto de aspectos a mitigar o reducir a la hora de tomar una u otra dirección (las amenazas).

### **b. Empresa en situación de Madurez II a V**

En el caso de que el autodiagnóstico previo muestre niveles más avanzados de Madurez, en la siguiente fase se enviará el cuestionario de diagnóstico conforme al modelo Competinnova, analizando la situación con respecto a cada una de las variables del Modelo.

Como consecuencia, si la empresa se encuentra en la situación de Madurez I, existirán unas posibles líneas de actuación para acercarla a los niveles más avanzados. Si, por el contrario, la empresa se encuentra en situaciones más avanzadas, el Modelo Competinnova permitirá identificar líneas de actuación con respecto a cada variable.

## **2. Definición del Plan de Acción**

Tras la identificación de las posibles líneas de actuación, la siguiente tarea será la selección de las más adecuadas.

El proceso de selección habrá de tener en consideración tanto el sistema de objetivos de la organización, como los factores de su entorno y el nivel de competencia, así como sus recursos y capacidades y sus ventajas competitivas distintivas. Como consecuencia, el consultor consensuará con la empresa su posible plan de acción.

El consultor deberá tener en cuenta tres elementos principales que deberán de gestionarse adecuadamente. Dichos elementos son la identificación de las posibles alternativas estratégicas, la definición de factores que permitan la priorización y la selección final de las estrategias que acometerá la empresa.



## 2.1. La definición de las líneas de actuación

Las líneas de actuación deberán de definir los siguientes elementos:

1. Objetivos de las diferentes líneas estratégicas, el porqué, así como los resultados concretos que se persiguen.
2. Descripción de los beneficios esperados.
3. Ámbito sobre el que actúa cada línea estratégica.
4. Descripción de las medidas de actuación concretas, para el desarrollo de las diferentes líneas estratégicas.
5. Diseño de flujos de actividades y definición de los plazos de implantación y cronograma.

### Modelo de ficha para la definición de las líneas de actuación

<b>Nombre de la Línea de acción</b>					
<b>Objetivo:</b>					
<b>Contenido/acciones concretas</b>	a) . b) . .....				
<b>Responsable</b>					
<b>Implicados</b>					
<b>Nivel de Prioridad</b>	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	<b>Nivel de Dificultad</b>	<input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	<b>Fechas de Ejecución</b>	
<b>Cronograma</b>	a) . b) . .....				
<b>Presupuesto</b>					
<b>Indicadores de control y seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> <li>• .....</li> </ul>				

## **2.2. La priorización y selección de las líneas de actuación**

Como herramienta de apoyo para la priorización, se empleará una Matriz de Valoración Multicriterio, que sirvan de instrumento de apoyo para establecer la selección en función de los aspectos que se han considerado como más relevantes.

La metodología a seguir consiste en:

1. Valoración de las líneas de actuación, tomando como criterios de valoración los aspectos identificados como de mayor impacto de cara a la obtención de una optimización en la estrategia de la organización y ponderándolas según su importancia de 1 a 10.

Los posibles criterios de priorización, que habrá que determinar junto con cada empresa concreta, pueden ser: coste de su implementación, nivel de urgencia, posible impacto sobre los resultados de la organización, dificultad de implementarla, obtención de sinergias, potenciación de la imagen, ampliación de las líneas de negocio, etc.

2. Puntuación de la adecuación de cada línea de actuación respecto a cada uno de los aspectos contemplados, por ejemplo, desde 1 (peor adecuación) a 5 (mejor adecuación), multiplicando por el peso dado a cada aspecto. Se obtiene una valoración parcial y se suma. Nota: dicha puntuación, puede adoptar otro intervalo, a elección.

### Matriz de Valoración Multicriterio (Ejemplo ilustrativo)

ASPECTOS LÍNEAS DE ACTUACIÓN	Criterio 1	Criterio2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio X	.....	Criterio i	Criterio z	TOTAL
1. Línea Actuación A	1*10=40	5*9=45	4*6=24	1*8=8	.....	.....	.....	.....	105
2. Línea Actuación B	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	197
3. Línea Actuación C	4*10=40	2*9=18	2*6=12	4*8=32	.....	.....	.....	.....	122
4. Línea Actuación D	3*10=30	1*9=9	3*6=18	3*8=24	.....	.....	.....	.....	100
5. Línea Actuación E	4*10=40	3*9=27	3*6=18	5*8=40	.....	.....	.....	.....	88
6. Línea Actuación X	5*10=40	4*9=36	1*6=6	1*8=8	.....	.....	.....	.....	102
.....	3*10=30	3*9=27	2*6=12	3*8=24	.....	.....	.....	.....	.....

Nota: La numeración de la tabla adjunta se ha hecho a modo de ejemplo.

### 2.3. La integración de las líneas de actuación en un Plan de Acción

Una vez seleccionadas las líneas de actuación, y dado que se ha definido un cronograma específico para cada una de ellas, la siguiente tarea será agruparlas en un Plan de Acción, definiendo la periodificación en el tiempo o cronograma, así como los recursos para su puesta en marcha.

Por otra parte, se habrán de considerar los mecanismos de monitorización de la implementación del Plan, a través de indicadores, que permitan evaluar tanto los procesos de implantación como los resultados y el nivel de consecución de los objetivos previstos.