

Cliente, Innovación y Comercialización

Cliente, Innovación y Comercialización



Innovar

Cliente, Innovación y Comercialización

Muchas PYME Valencianas acuden a la Cámara de Valencia para que les demos respuesta a la siguiente pregunta: *¿cómo innovar?*. Esta pregunta encierra una necesidad de cambio y transformación, fruto no sólo de reconocer la situación económica actual de crisis sino de una reflexión que afecta a la misma esencia de la empresa. Sólo de este modo, una empresa podrá plantearse un cambio radical (desde la raíz) donde la *innovación* no sea flor de un día, sino que entre a formar parte de la cultura empresarial afectando e incluyendo a todos los miembros de ésta.

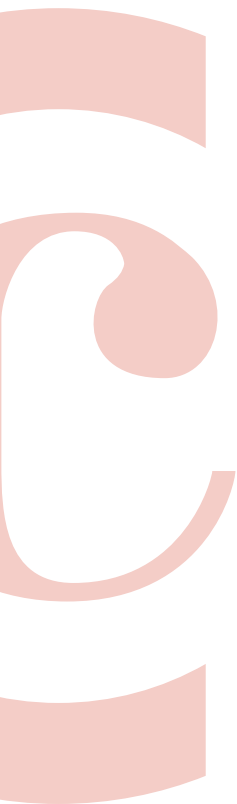
Podemos afirmar que no se trata de innovar por “moda” o simplemente por que “la competencia lo hace”, o por que ahora los fondos de subvenciones están en ese tema. Innovar supone un esfuerzo sistemático y sobre todo asociar los productos/servicios que se proponen en el mercado con las auténticas necesidades de los consumidores. Esto hace necesario conocerlos, entenderlos y anticiparnos a sus necesidades. Por ello, es fundamental *clienterizar* la innovación.

Con este Tercer Cuaderno de Innovación, la Cámara de Valencia quiere acercar a las empresas valencianas aquellos temas que han sido expuestos por profesionales de diversas organizaciones en el marco del Convenio de Colaboración (Plan de Innovación Comercial) entre la Conselleria de Economía, Industria y Comercio de la Generalitat Valenciana, para la promoción de la innovación y competitividad empresarial.

En esta tercera edición se muestran nueve ponencias de los 17 eventos que se han realizado en la Cámara de Valencia.

Cliente, diseño, sistematización de la Innovación, innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios, en la cadena logística interna: desde el diseño a la distribución, en el comercio urbano-situación a partir de de la innovación en tecnología y equipamiento del punto de venta, en la comercialización y distribución y, todo ello, de una manera responsable y comunicativa. Esperemos que este Cuaderno de Innovación sirva para ayudar a que las empresas adapten su esfuerzo innovador a las necesidades de los clientes y, de esta manera, poder aumentar la competitividad de las PYME Valencianas.

Rafael Mossi Peiró
Jefe de Servicio de Industria y Medio Ambiente
Cámara de Valencia



Índice

Entendiendo al cliente de una manera innovadora	
<i>Marcos Gómez</i>	7
El Diseño Industrial	
<i>Ignacio Alamar</i>	11
Open (Design) Innovation	
<i>Gabriel Songel</i>	17
El proceso de innovación aplicada en la empresa. Creación de un comité de innovación	
<i>José María Guijarro</i>	25
LinkedIn: innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios	
<i>Santiago Pérez-Castillo</i>	31
Innovación en la cadena logística interna: desde el diseño a la distribución	
<i>Alberto Fortes Álvarez - Juan José Galdós</i>	37
Innovación 1.0 -iniciativas innovadoras para el comercio urbano- situación de la innovación en tecnología y equipamiento del punto de venta	
<i>José María Guijarro</i>	41
Innovación en la comercialización y distribución. Aplicación de la ingeniería del valor	
<i>Guillermo Giménez Gualde</i>	47
La innovación en la comunicación de la R.S.E.	
<i>Arturo Cifres Giménez</i>	53
Direcciones de interés	60



Marcos Gómez Jiménez

Socio y Director de Consultoría de Orbita97
marcosgomez@orbita97.com

Ingeniero de Telecomunicaciones y MBA por ESADE. Es profesor de Innovación de ESADE desde 1996. Asesor de políticas de innovación para diversas instituciones de gobierno, ha publicado numerosos artículos y trabajos especializados y dirige diversos foros de Innovación nacionales e internacionales. Doctorando en Innovación. Su amplia experiencia hace que sea considerado uno de los más importantes especialistas en España en el ámbito de la Innovación. Es el responsable del diseño y la dirección de los proyectos de consultoría de Estrategia de Innovación y Formación de Orbita97.

Orbita97 es una empresa de servicios profesionales especializada en desarrollar la creatividad, innovación y entrepreneurship de las organizaciones.

La propuesta de valor está planteada alrededor de su método **Innovation Factory™**, basado en experiencias de acción de alto rendimiento.

13 años de actividad en proyectos con firmas de referencia son prueba de la expertise, calidad y rigor de la Compañía.

- **Innovation Factory™ Consulting**: consultoría para la acción innovadora.
- **Innovation Factory™ Entrepreneurship**: proyectos para la diferenciación.
- **Innovation Factory™ Institute**: the experiential learning center, centro de Formación presencial, blended y online para el aprendizaje.

"Entendiendo al cliente de una manera innovadora"
Jornada impartida el 22 de septiembre de 2010



Entendiendo al cliente de una manera innovadora

Hoy en día, invertir en I+D para aumentar las funcionalidades de un producto ya no basta para mantener la satisfacción y lealtad del cliente ni tampoco, para hacer frente a la competencia. La experiencia ha demostrado que en el panorama competitivo en el que vivimos, las empresas que más sufren son aquellas que no han adaptado un enfoque innovador, no sólo en la oferta de sus productos o servicios, sino en todo su modelo de negocio.

Así pues, las organizaciones que son incapaces de presentar productos y servicios diferentes a los ya existentes en el mercado se ven castigadas con la falta de apoyo de los consumidores, al mismo tiempo que con un ROI (Return on investment) menor. En contraste, aquellas organizaciones que apostaron por la innovación, cuentan con la ventaja de ser las pioneras, lo que facilita la obtención del reconocimiento del cliente y, por consiguiente, un aumento del renombre de marca.

Pero, **¿cómo debemos innovar?** ¿Basta cualquier tipo de innovación para alcanzar el éxito empresarial? Innovación es un concepto popular en las corporaciones, pero del que muy pocos conocen su verdadero significado. No se trata de innovar por el mero hecho de innovar, de buscar ideas diferentes, bizarras y sin rumbo alguno. Innovar significa ir más allá de lo que podemos ver, significa anticiparse a las necesidades latentes de los consumidores y, por tanto, entenderlos.

Las organizaciones dependen de sus consumidores y, por tanto, deben atender tanto las necesidades presentes y futuras de éstos. Deben adaptarse a estas necesidades e incluso sobrepasar las expectativas de los clientes, hecho que permitirá mantenerlos satisfechos. En definitiva, el cliente es el recurso escaso a conseguir y el desafío de la innovación ahora reside en acertar con sus necesidades. Ahora la cuestión es: ¿cómo identificamos estas necesidades?

La lógica nos llevaría a decir que deberíamos preguntar al cliente, puesto que este mismo es nuestro target. A pesar de todo, existe una paradoja en todo ello: que el cliente nos diga lo que quiere no significa que sepa lo que realmente necesita. Se debe, pues, pasar de preguntar qué quieren a aprender qué necesitan. Para ello, se debe desarrollar un **insight del consumidor**. Es decir, una comprensión profunda de las creencias y los hábitos del cliente a nivel emocional, puesto que ella permitirá moldear las pautas de comportamiento de los consumidores y, a la larga, generar una ventaja competitiva.

Para encontrar insights hay que conocer cómo se relaciona el consumidor con el producto o servicio. Hay que responder cuestiones como el qué le ofrece, el cuándo y el para qué lo usa. Así pues, es muy importante conocer muy bien al público para saber por qué compra lo que compra y de ahí van apareciendo las motivaciones y los insights que le llevan de forma inconsciente hacia el producto.

Un **insight** puede basarse principalmente en **3 factores**:

- Una debilidad real o percibida de alguno de los productos competidores.
- Una barrera percibida por los clientes frente la empresa.
- Una creencia o práctica de los clientes que es desconocida por la empresa.

En concreto, la experiencia ha demostrado que son especialmente eficaces en **entender necesidades** en las siguientes 3 situaciones:

- Son inesperados
- Generan un desequilibrio
- Permiten una diferenciación entre productos de una misma utilidad

No obstante, no sirve cualquier tipo de insight. Es decir, la empresa tiene el deber de buscar comprender al cliente y sus necesidades, pero no todas estas necesidades detectadas permiten a la compañía generar una ventaja competitiva. Las organizaciones necesitan aplicar filtros en la recolecta de información y únicamente tener en cuenta aquellos insights que verdaderamente aporten un valor al cliente.

Por este mismo motivo, se proponen **3 métodos** para **identificar necesidades que aporten un valor añadido**, tanto a la empresa como al cliente:

1. Investigaciones de mercado

Se entiende por investigación de mercado la recopilación y el posterior análisis de la información sobre el mercado y el segmento de clientes, con el objetivo de mejorar el desarrollo y la comercialización las soluciones propuestas. En otras palabras, ayuda a determinar lo que la gente quiere, necesita o cuales son sus creencias acerca de un producto, un servicio o una organización.

Existen múltiples tipologías de investigaciones, pero a continuación destacamos dos de las herramientas más usadas: los cuestionarios y los focus groups.

Los cuestionarios permiten una investigación más cuantitativa del consumidor, y tienen la ventaja de ser poco onerosos, simples de realizar, requieren menos esfuerzos que una encuesta telefónica o verbal y las respuestas están estandarizadas, lo que facilita considerablemente la recogida de datos.

En cambio, los focus groups ofrecen una aproximación más cualitativa, puesto que se indaga sobre percepciones, opiniones, creencias y actitudes sobre un producto, servicio, concepto o idea. Se diferencia de los cuestionarios de brindar una mayor libertad de expresión a los encuestados ya que se trata de un debate con preguntas abiertas. Del mismo modo, permiten también la observación de reacciones directas sobre productos y servicios.

2. Etnografía o observación del mercado

Entendemos por etnografía la observación del cliente en su entorno habitual. En este sentido, no son los clientes quienes se desplazan a la empresa sino que es la empresa quien va a ellos. El objetivo de ello es conseguir que los equipos de investigación se aproximen a la vida cotidiana de las personas y a sus hábitos de compra y de consumo, detectando así los insights que puedan representar una oportunidad para la organización de innovar en los productos o los servicios que propone.

La etnografía aporta respuestas mucho más directas y representativas que otros métodos, pero:

- El tiempo dedicado al estudio de las personas es mucho mayor que con otros métodos.
- No se puede delegar la investigación de las personas, es el equipo principal quien debe de realizarla para poder apreciar los diferentes matices y los detalles propios de la observación directa.
- Los formatos recogidos son audio y video en vez de números o texto como en el caso de métodos más tradicionales.

3. Test prototipos en el mercado

El último método consiste en realizar pruebas pilotos de los prototipos desarrollados, con el fin de comprobar y confirmar el interés del cliente en la solución propuesta. Ello permite reducir la incertidumbre del lanzamiento del producto, al mismo tiempo que permite hacer una estimación de la recepción por parte de la demanda.

Realizar pruebas de prototipos es una opción costosa, por lo que es importante sacarle el máximo provecho al test, recogiendo el máximo feedback posible para adaptar la oferta lo máximo posible a las necesidades del cliente.

Independientemente del método utilizado, desarrollar un insight ayudará a la empresa mantener satisfecho al cliente, cumplir sus expectativas y, por consiguiente, motivará que el usuario se identifique con la organización.

Recordemos que la existencia de cualquier negocio depende de sus clientes, ya se trate de un B2B (Business to Business) o un B2C (Business to Consumer). A excepción del caso de monopolio, todas las empresas necesitan mantener contentos a sus clientes. A pesar de todo, ello no es una tarea sencilla e incluso hay veces que se presta imposible.

La realidad nos muestra que existen clientes que nunca estarán 100% satisfechos con los productos o servicios ofrecidos, pero salvo este colectivo, el resto de consumidores pueden ser satisfechos, por lo que toda empresa debe hacer lo posible para que así sea. Satisfacer a los clientes es condición necesaria para sobrevivir, pero no suficiente. Ahora la clave está en deleitarlos, encandilarlos para que sean leales a la empresa y, para ello, es requisito imprescindible entender al cliente.



Ignacio Alamar Llinás

Abogado en ejercicio desde 1.984 y Director del despacho "Alamar Abogados".

Licenciado en Derecho, especialidad en Derecho Privado, por la Universidad de Valencia. Título de Especialista Universitario en Asesoría Legal en Tecnologías de la Información por la Universidad Politécnica de Valencia.

Miembro del Colegio de Abogados de Valencia (ICAV) 1.984, del International Bar Association (IBA) 1.989, de la Union International des Avocats (UIA) 1989, del Grupo Español de la Asociación Internacional para la Protección de la Propiedad Industrial e Intelectual (AIPPI) 1996, de la Corte de Arbitraje y Mediación de Valencia (CAMV) 1989 y presidente del Centro de Levante "British Chamber of Commerce" 1987-1989.

Cofundador y profesor del "Master de Asesoría Jurídica de Empresa" impartido en la Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, en materia de propiedad industrial.

Ponente en diversas jornadas organizadas por el Consejo General del Poder Judicial y Andema, por el Centro de Formación del Consejo General del Poder Judicial; ponente en los seminarios sobre Derecho Español organizados por la Cámara de Comercio de Milán y, conjuntamente, por el Colegio de España en Bologna y la Embajada de España en Roma.

Profesor de cursos y seminarios en materia de Inversiones Extranjeras, Propiedad Industrial e Intelectual, Competencia Desleal, Contrato de Agencia y Contratación Internacional, organizados por Universidades públicas y privadas, Colegios profesionales y asociaciones sectoriales empresariales.

Es autor de diversas publicaciones sobre la materia, entre ellas: "Manual de Competencia Desleal, Diseño Industrial, Marcas y Nombre Comercial" publicado por la Cámara de Comercio e Ivex.

"El valor del diseño"

Jornada impartida el 3 de octubre de 2011



El Diseño Industrial

Régimen Legal.

El régimen legal vigente del Diseño Industrial se contiene en el Reglamento (CE) 6/2002 del Consejo, de 12 de diciembre de 2.001 sobre los Dibujos y Modelos Comunitarios (DOCE 5 de enero de 2002) y en la Ley 20/2003 de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial (BOE 8 de julio de 2.003) y Reglamento de ejecución de la Ley aprobado por Real Decreto 1937/2004, de 27 de Septiembre (BOE 16 de octubre de 2.004).

Esta normativa ha contribuido a dotar de una mayor seguridad a las empresas en su funcionamiento, por ser el diseño uno de los campos que mayor auge y desarrollo está alcanzando en estos momentos, especialmente en la Comunidad Valenciana.

No podemos pasar por alto que el valor añadido que marca la diferencia con los productos de la competencia, en ocasiones, es el diseño; en especial, cuando los costes de producción y por tanto el precio final del producto, pueden ser superiores a los de los competidores. Igualmente, y como sucede en el ámbito de los demás derechos intangibles, el diseño representa en el mercado la propia realidad de la empresa.

Concepto.

El Diseño Industrial se define en el texto legal español y comunitario, como: la apariencia de la totalidad de una parte de un producto, que se derive de las características de, en particular, las líneas, contornos, colores, forma, textura o materiales del producto en sí o de su ornamentación. Sin embargo, esta definición legal, excesivamente compleja, no debe ocultar el concepto de diseño que se define en la propia Exposición de Motivos de la Ley española, según la cual, el Diseño Industrial "es el empleado en el lenguaje común para designar la forma proyectada para los objetos de uso que serán fabricados en serie".

Principios generales.

1.) El bien jurídico protegido es el valor añadido por el diseño al producto desde el punto de vista comercial, prescindiendo de su nivel estético o artístico y de su originalidad. Se concibe el diseño como un tipo de innovación formal referido a las características de apariencia del producto en sí o de su ornamentación, sin que ello signifique que el diseño original o especialmente creativo no pueda acogerse además a la tutela que le brinda la propiedad intelectual, pues ambas formas de protección son independientes, acumulables y compatibles entre sí.

2.) El concepto: «diseño industrial», que se recoge en la Ley española supera la diferencia anterior entre dibujo y modelo industrial que se corresponde a los diseños bidimensionales y tridimensionales respectivamente y, conjuga tanto el aspecto ornamental como el funcional. Se fijan como requisitos del diseño: la novedad y la singularidad, y se excluyen los detalles irrelevantes.

3.) Son objeto de protección los diseños meramente ornamentales y los funcionales, con exclusión de aquéllos cuyas características vengan impuestas por su función técnica.

4.) No se reconocen los diseños industriales contrarios al orden público o a las buenas costumbres.

Diseño Industrial ordinario y diseño artístico.

Como hemos apuntado anteriormente, el **Diseño Industrial ordinario** es una mera creación de forma, prescindiendo de su nivel estético o artístico y de su originalidad, cuyo valor es, esencialmente, comercial. En aras a su protección, es de aplicación la legislación sobre Diseño Industrial.

El **Diseño Artístico** consiste en la reproducción en serie de una obra artística, entendiéndose como tal: las esculturas, las obras fotográficas, de pintura, dibujo, grabado, litografía y similares, aplicadas a la industria, en la que predomina su originalidad y su valor estético o artístico. El valor de la obra maestra será, en consecuencia, superior al de las reproducciones. En este supuesto, además de su protección como propiedad industrial, se acumula la que confiere la legislación sobre Propiedad Intelectual.

Creaciones independientes.

La impugnación del diseño quedará sin efecto en aquellos casos en los que la supuesta copia sea el resultado de un trabajo de creación independiente realizado por un autor del que quepa pensar, razonablemente, que no conocía el dibujo o modelo divulgado por el titular.

Delimitación entre Diseño Industrial y Modelo de Utilidad.

Frente a la creación estética del Diseño Industrial el Modelo de Utilidad es una creación técnica.

Para delimitar una y otra categoría jurídica es necesario determinar si la forma y la función técnica producida por la misma son o no separables.

Cuando las variaciones en la forma del objeto no alteren su función técnica, nos encontraremos ante una *forma técnicamente no necesaria* y, por lo tanto, ante un Diseño Industrial: la forma es *separable* de la función técnica; por el contrario, si al modificar la forma del objeto se impide aplicar su función técnica, estaremos ante una *forma técnicamente necesaria*, es decir, ante un Modelo de Utilidad: la forma es *inseparable* de la función técnica.

Contenido de la protección.

a) Requisitos.

La protección del diseño atiende a criterios puramente objetivos: novedad y singularidad, con exclusión de los detalles irrelevantes o insignificantes. La **novedad** se considera cuando ningún otro diseño idéntico haya sido hecho accesible al público con anterioridad o antes de la presentación de la solicitud de registro. El criterio para deducir la concurrencia del requisito de **singularidad**, es el de la impresión general que el diseño produce en el usuario informado y el grado de libertad del autor para desarrollar el diseño. La Ley no define el concepto de usuario informado puesto que este deberá concretarse en cada caso particular, atendiendo al segmento del mercado al que va dirigida la oferta del producto.

Se protege la apariencia de la totalidad o parte de un producto. Ahora bien, no se protege el producto en sí mismo o la idea del mismo, ni su función técnica.

Cuando se trate de un **producto complejo**, es decir, cuando se encuentra constituido por múltiples componentes reemplazables, sólo se considerará que el diseño de un componente es nuevo y que posee carácter singular:

Si el componente, una vez incorporado al producto complejo, sigue siendo visible durante su utilización normal.

En la medida en que estas características visibles del componente reúnan en sí mismas los requisitos de novedad y carácter singular.

b) Regla de la impresión general.

La valoración del riesgo de confusión entre los diseños confrontados debe hacerse teniendo en cuenta la impresión general producida en el **usuario informado** y siguiendo un **enfoque sintético** o conjunto de los mismos que evite examinar particularmente cada uno de los elementos que configuran el diseño; para ello, es suficiente atender a las características dominantes del diseño, considerando no tanto las diferencias existentes entre uno y otro como los elementos coincidentes entre ambos. Lo relevante, en definitiva, es el impacto visual que se percibe sin entrar a valorar detalles irrelevantes o insignificantes. La posición que debe atenderse para determinar la singularidad del diseño y, por consiguiente, el riesgo de confusión, es la reacción del tipo medio de usuario destinatario del producto, en el que no cabe incluir ni a los consumidores más sagaces ni a los especialmente incompetentes o distraídos.

c) Derechos exclusivos.

La protección del diseño confiere el **derecho exclusivo** a utilizarlo y a prohibir su uso por terceros en la fabricación, oferta, comercialización, importación, o almacenamiento del producto que incorpore el diseño. Dicha protección es compatible con la que deriva de la Ley de Propiedad Intelectual.

d) Titularidad del diseño.

El derecho a registrar el diseño corresponde:

- Al autor o a su causahabiente.
- Si se ha realizado por varias personas conjuntamente, a todas ellas.
- Si se ha creado por varias personas independientemente, a quien pertenezca la solicitud de fecha anterior, posteriormente concedida.
- Si se ha desarrollado por un empleado, en ejecución de sus funciones o siguiendo las instrucciones del empresario, al propio empresario.
- Si se ha desarrollado por encargo profesional, a quien hubiera realizado el encargo, salvo pacto en contrario.

Sistema y duración de la protección.

El sistema actual de **protección de Diseño Industrial** se configura del siguiente modo:

a) Diseño no registrado:

Se reconoce plena protección como derecho exclusivo de propiedad industrial al diseño industrial no registrado durante un plazo de tres años a contar desde la fecha en que el diseño sea hecho

público por primera vez dentro de cualquier país de la Unión Europea, con posterioridad al día 6 de marzo del año 2.002 (fecha en la que entró en vigor el Reglamento de la Unión Europea). Transcurrido este plazo legal de tres años, el Diseño Industrial puede quedar protegido sin limitación temporal al amparo de las normas sobre Competencia Desleal, en la medida en que el plagio del diseño pueda suponer un acto de confusión con el original; de asociación por parte de terceros con su procedencia empresarial, o de aprovechamiento indebido del esfuerzo o de la reputación de la empresa que fabrica el producto que lo incorpora o lo comercializa.

El período de protección amparado por la Ley se limita a tres años desde la puesta del producto en el mercado, es decir, desde la fecha en que por primera vez haya sido hecho accesible al público al ser expuesto, comercializado o divulgado de algún modo. Esto no obstante, no se considera divulgación el hecho de haber sido comunicado el diseño a un tercero bajo condiciones tácitas o expresas de confidencialidad.

Es evidente que en caso de litigio se debe acreditar el momento en el que el diseño se hizo accesible al público por primera vez y para ello podemos valernos de distintos medios de prueba, entre los que cabe mencionar los siguientes: los bocetos realizados o los planos técnicos del diseño que pudieran incorporar una fecha; la declaración de testigos que acrediten su creación; la edición de catálogos o listas de precios que incorporen la fecha; las facturas sobre encargos de fotografía industrial; las certificaciones de asistencia a ferias o certámenes; las facturas de comercialización del producto; facturas de matricería; facturas de picaje de cartones; la contratación de medios de transporte; actos de presentación del producto o circulares; anuncios en revistas o en periódicos; difusión en la página web; las propias declaraciones del personal de la empresa, de los agentes comerciales, de clientes, de los responsables de los puntos de venta y cualquier otro medio de prueba que acredite la efectiva puesta en el mercado del producto.

Este sistema resulta muy operativo en sectores como el mueble, textil, iluminación, cerámica y otros en los que el diseño puede tener una vida efímera, puesto que dependen de la moda. En estos casos, el empresario acudirá al registro excepcionalmente, y lo más probable es que sea precisamente en este período de lanzamiento cuando preferentemente serán objeto de imitación, debiendo darse una respuesta lo más efectiva y rápida. De esta forma la Ley se adecúa plenamente a la realidad empresarial, al tener en consideración que no todos los diseños alcanzan el mismo éxito, y por tanto no todos los diseños permiten soportar al empresario el coste que supone su registro y el de las incidencias que se derivan del mismo.

b) Diseño registrado.

Si se opta por el registro del diseño pensando en la duración del mismo, el sistema es el siguiente:

1.) El empresario puede valorar durante un año si decide proceder al registro del diseño industrial. Este plazo comienza desde la puesta en el mercado del producto que puede acreditarse, en su caso, a través de cualquiera de los medios de prueba antes mencionados.

2.) La Ley reconoce un plazo de gracia de doce meses, de modo que la divulgación realizada durante dicho período por parte de su autor, su causahabiente o un tercero como consecuencia de la información facilitada por aquellos, no afecta al requisito de novedad ni excluye la posibilidad de registro.

- 3.) Si durante el plazo de un año se opta por no registrar, sigue la protección plena del diseño no registrado hasta el transcurso de tres años, según lo expuesto en el apartado anterior.
- 4.) Si se decide proceder al registro dentro del primer año, se concede el título para **cinco años**, prorrogables por otros cuatro periodos de igual plazo, hasta un máximo de **25 años**.
- 5.) El primer plazo de cinco años se cuenta desde la fecha de solicitud del registro, no desde la fecha de concesión.
- 6.) El diseño registrado puede ser declarado nulo mediante sentencia firme, lo que implica que el registro del diseño nunca fue válido.



Gabriel Songel

Valencia 1961

Catedrático de Universidad

Grupo de Investigación y Gestión del Diseño. Universidad Politécnica de Valencia. 3 sexenios de investigación reconocidos por el Ministerio de Educación.

Miembro de la Industrial Designers Society of America, y del Design Management Institute.

Ha desarrollado proyectos de nuevos productos para Lego, Ikea, Chicco, Fisher-Price, Famosa, Micuna, Mobipark, Isaba, Terra Natura, Techno Iris y Genius Toys, con más de 25 líneas de productos comercializadas. Igualmente ha realizado informes de tendencias en diseño para los institutos tecnológicos de la madera AIDIMA y del juguete AIJU, así como para las asociaciones empresariales del juguete AEFJ, y productos para la infancia ASEPRI.

Socio fundador de Innoarea Design Consulting S.L. spin off de base tecnológica de la UPV a partir de las técnicas de los mapas estratégicos y las matrices de tendencias.

Ha sido comisario de la exposición Diseño Visión Innovación organizada por el Círculo de Bellas Artes de Madrid y la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación ddi, y de la exposición Valencia Diseño Innovación en el Centro Cultural de la Fundación Bancaja de Valencia.

"Diseño, creatividad e innovación en nuevos productos"

Taller impartido el 19 de octubre de 2011



Open (Design) Innovation

Introducción

El concepto de Open Innovation, que en castellano podríamos traducir como innovación abierta fue establecido por en 2003 libro . Este autor, como Von Hippel y otros es una de las referencias importantes en la innovación en los modelos organizativos.

Recientemente, la Fundación de innovación Bankinter publicó uno de sus cuadernos con el título “Culturas de innovación y pensamiento de diseño: nuevos paradigmas de la gestión empresarial.” (<http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/the-art-of-innovation-and-entrepreneurship>)

Parece especialmente interesante y oportuno remarcar cómo los *think-tanks* de la innovación se han parado en el diseño como elemento fundamental para generar y transmitir innovación. Y es que, efectivamente, en la sociedad del conocimiento donde nos encontramos, el acceso o el control del los flujos de información es lo que marca el valor diferencial y competitivo. Así, en cualquier organización o empresa, antes de diseñar o producir cualquier cosa, habría que tener un dispositivo permanente de rastreo de tendencias, nuevos proveedores, canales de distribución minoritarios pero globalizados, sistemas y canales de venta por internet y un largo etcétera. Esta estrategia de tener los eslabones en la cadena de valor permeable a nuevos agentes es lo que se llamaría “*crowdsourcing*”. De la misma forma que este planteamiento afecta a las empresas y sus estrategias de innovación, implica una revisión de los planteamientos tradicionales de la gestión del diseño. Así lo entendimos en el Grupo de Investigación y Gestión del Diseño de la UPV y en Innoarea Design Consulting, y empezamos a desarrollar nuevas herramientas para la gestión del diseño como los mapas de producto, los mapas estratégicos o las matrices de tendencias. Un ejemplo claro como resultado de esta visión es el portal de tendencias Spora, realizado para la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

La innovación en las empresas

El término de Innovación abierta aplicado a las empresas, diferenciaba entre la “empresa embudo” que se preocupa principalmente por su organización interna, de las “empresas interfaz”, propias de la cultura digital, en las que los límites se hacen difusos y el espacio de interacción se convierte en su seña de identidad y en su carácter diferencial. La aplicación del modelo abierto de innovación parte del soporte de la innovación tecnológica exterior, complementando la base científica y tecnológica de la empresa. Durante el proceso de desarrollo se mantienen los flujos de relación exterior permitiendo conectar con nuevos mercados.

El pensamiento de diseño se adapta a las nuevas empresas y sus modelos de gestión dado que pone el acento en los procesos por encima de los “productos” o resultados finales. Diseñar los contextos en que se desarrolla el trabajo individual y colectivo, y especialmente las interacciones sociales, es la mejor vía para lograr resultados positivos y construir organizaciones innovadoras, con capacidad para generar sorpresas, y resilientes, capaces de responder a las crisis. Así los modelos organizativos deberían ser el principal objetivo de la innovación programada, aquella dirigida a un fin específico. La creatividad y la innovación en servicios y productos sería en gran medida una consecuencia indirecta y emergente de esta decisión y acción previas.

Modelos de innovación abierta

Se han propuesto dos modelos básicos de innovación abierta:

- Crowdsourcing y sistemas similares: En este esquema, las organizaciones aprovechan una red externa, y por tanto más amplia que la que podrían lograr únicamente con sus recursos internos, de talento e ideas con la que nutrir un modelo de negocio que permanece inalterado respecto a las formas de explotación y comercialización de la propiedad intelectual.

- Plataformas abiertas: en este caso una organización, sea formal, como una empresa, o informal, como una red social; crea una plataforma con las que los usuarios desarrollan ideas y productos o servicios. El modelo trata de maximizar la creatividad y se organiza habitualmente en procesos modulares. Buenos ejemplos de este tipo de plataformas son la Wikipedia el sistema operativo Linux, y en general el software de código abierto y muchos movimientos sociales (como Avaaz y Move On).

Existirían tres tipos de beneficios que se generan en procesos de innovación abierta:

- Reducción de costes: crowdsourcing como una forma de abaratar el coste de la innovación respecto al modelo interno.
- Aceleración de la innovación: en una dinámica económica cada vez más rápida, donde los ciclos de creación de nuevos productos o servicios, comercialización y obsolescencia son más cortos, la innovación abierta permite acelerar el proceso y mantener a una empresa dentro del ritmo del mercado.
- Aumento de creatividad: el proceso colectivo e generación de nuevas ideas es más diverso que el que se puede desarrollar dentro de los departamentos de I+D de una organización, por lo que no sólo se reducen costes o se aceleran los procesos, la innovación abierta dará lugar a más y diferentes servicios, procesos o productos que los que se lograrían en un modelo de crowdsourcing.

El desarrollo de nuevas herramientas para la gestión del diseño

Participando de esta nueva visión de la gestión de la innovación y contemplando las implicaciones sobre la gestión del diseño, empezamos a desarrollar en 2007, herramientas de gestión de la información para poder tomar decisiones más documentadas y plantear estrategias a corto y medio plazo, ya que los entornos cambian constantemente.

La primera herramienta fueron los mapas de producto, una herramienta informática que permitiera analizar los diferentes sectores industriales, nacionales e internacionales, y detectar las tendencias de los productos y empresas de cada sector.

Los mapas de producto son herramientas que sirven para visualizar los productos existentes en un mercado concreto, y por lo tanto, facilitan la visualización de los huecos de mercado y ayudan a plantear estrategias de nuevos productos.

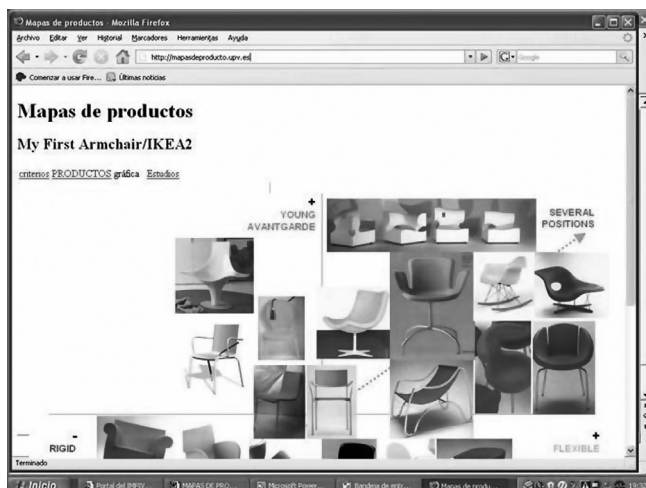
Para la correcta aplicación y rendimiento de esta herramienta se requiere analizar gran cantidad de información de productos o referentes existentes; y también requiere establecer criterios de análisis de los referentes.

La técnica y la herramienta del mapa de producto ya ha sido utilizada y desarrollada por el Grupo de Investigación y Gestión del Diseño del Instituto de Diseño y Fabricación en diferentes proyectos para empresas nacionales e internacionales. La experiencia desarrollada para el establecimiento de referentes en los sectores analizados, y el establecimiento de criterios de análisis, nos ha permitido transferir los procesos de información para la detección de tendencias y oportunidades de negocio para diferentes sectores industriales y empresas.

La herramienta informática creada para elaborar los Mapas de Producto es una aplicación Web, que permite su ejecución independientemente de las características del hardware/software que utilicen los usuarios.

Posteriormente, esta técnica, se aplicó para visualizar las evoluciones de negocio de diferentes sectores industriales y de servicios, teniendo que introducir para ello nuevos criterios de análisis. A esta herramienta le llamamos Mapas estratégicos, que no tiene que ver con los cuadros de mando integral de Robert Kaplan y David Norton.

PRODUCTO	Par Criterios 1	Par Criterios 2	Argumentos
Modelos sillas	Flexible/rígido	Clásico/Vanguardia	Argumentos
	-4	-4	Material duro Formas clásicas
	-4	-3	Material duro Formas clásicas estilizadas
	-3	-1	Material duro





Las matrices de tendencias

La Trends matrix una herramienta para el análisis de tendencias de cualquier sector industrial y de servicios basada en la experiencia de observar la evolución de grandes sectores como el equipamiento para el hábitat y el ocio durante más de 15 años.

Ha sido especialmente útil para identificar referentes de empresas dentro de cada sector y en cada país, de manera que, para abordar el desarrollo de un nuevo producto y su comercialización en diferentes países, se han atendido a todos los agentes que aportan valor en ese sector determinado.

Se trata de una herramienta que aporta un criterio de observación y de identificación de referentes a considerar cuando se aborda un mercado o una tipología de producto concreto.

La herramienta implica seguir una metodología de análisis de los diferentes agentes que aportan valor en cualquier sector, y que, de hecho, está comprobado en diferentes proyectos realizados hasta la actualidad, que son comunes en varios sectores y en varios países. Este tipo de análisis es aplicable también al estudio del caso de empresas porque siguen un esquema de valor acorde con el sector en el que operan.

Nivel 1: Estrategia.

Identifican la filosofía de cada tendencia o la estrategia de una empresa. Se puede identificar la esencia cultural de un país que se traslada a un sector (Ej. El diseño social escandinavo aplicado en Ikea).

Se presta especial atención a los mensajes transmitidos por las empresas de presencia internacional porque recogen los leit motivs y la síntesis de la intención y la estrategia de la empresa. (Ej. Philips: let's make things better).

Nivel 2. Estratégico-operativo: generadores de tendencia.

Se identifican a los agentes generadores de tendencia. Se trata de referenciar a aquellos operadores del sector que son considerados líderes y que sus opiniones e ideas son consideradas como importantes por todo el sector. Son los agentes que crean opinión y que, en determinadas circunstancias, pueden llegar a representar a todo un país en publicaciones especializadas, medios genéricos, ferias y exposiciones. (La empresa IDEO es considerada la mayor empresa de diseño e innovación en EEUU y en el mundo, por sus trabajos, sus dirigentes y sus publicaciones).

Nivel 3. Medios de difusión.

En este nivel se trata de identificar qué formato de difusión utilizan las diferentes empresas para promocionar sus productos y servicios. Es interesante sintetizar en este nivel cuál es el método de difusión propio de un mercado determinado, sea local o nacional. (Ej. Mientras que los muebles se publicitan en televisión en EEUU, en Europa se opta por las revistas de decoración especializadas).

Nivel 4. Producto representativo.

El objetivo de este nivel es identificar las características comunes de los productos que hace una empresa en el que materializa la estrategia y filosofía enunciada en el nivel 1. Esas características pueden llegar a identificar el estilo de diseño de todo un país (Ej: el diseño escandinavo se caracteriza por la sobriedad de formas y los materiales naturales, frente al diseño francés o italiano más caracterizado por la obra de autor y las piezas individuales y extravagantes)

Nivel 5. Métodos de investigación de tendencias.

Se trata de identificar la manera de cómo la cultura empresarial de una gran compañía o de todo un país, generan sus tendencias, con metodologías diferentes acordes con las filosofías propias de cada cultura. (Ej. Frente a la técnica de descripción de escenarios propias de la cultura científica francesa, la cultura norteamericana utiliza los storyboards o los conceptspots para transmitir valores de innovación).

Nivel 6. Formato de distribución.

Como último referente en la cadena de valor genérica de la cultura empresarial, se identifica el formato de distribución más representativo de cada país, o los elegidos por determinadas empresas como tiendas propias. (Ej. Frente a la cultura de los malls norteamericanos, las tiendas marca italianas, o las cadenas de diseño popular como IKEA)

DIFERENTES CONCEPTOS DE TENDENCIAS EN EL MOBILIARIO							
	ESTADOS UNIDOS	FRANCIA	ITALIA	ESCANDINAVIA	JAPON	IKEA	PHILIPS
EXPRESION	The coolest What's new	Get the feeling	Fashion Design	Lo politica y Socialmente correcto	Get the market	Democratic Design	Let's make things better
AGENTE	Guru Compañías de Diseño IDEO, Ziba, Lunar	Creador VIA	Diseñador estrella Marca Compañía	Arquitecto Designer	Marca	Departamento Diseño	Philips Design Group
MEDIOS	Punto de venta: Hipermercado / Mall Anuncios TV	Cultura del Diseño Interior y la Decoración	Industria Editorial Feria de Milán	Scandinavian Furniture Fair	Revista AXIS Tienda: MUJI	Catálogo Tienda	Workshops
MET. TENDEN. PRODUCTOS	High Technology	Atmósfera	Arredare La casa Living	Calidad justa a Precio razonable	Tecnología amigable	Amplia gama Precio Bajo	Futura Tecnología amigable
MET. TENDEN. PRODUCTOS	Futurología Story boards Cine	Escenario	Reflexión estilos de vida	Hogares Acogedores	Techno fashion	Entendimiento de los estilos de vida	Escenario
TIENDA	Mall	Roche Bobois Ligne Roset	Tienda de marca: Armani, B&B	BoConcept	Tienda de marca	Tienda Ikea	Exposición Comers

Matriz de tendencias: Ejemplo del portal de tendencias Spora para la AEFJ

Spora es un portal de creatividad y tendencias de diseño especializado en productos infantiles, que aglutina el potencial creativo y cultural generado por diseñadores e instituciones vinculados o interesados en el diseño de productos para la infancia con la intención de diseminarlo entre las empresas asociadas a AEFJ.

Pero sPora, es además, un conjunto de herramientas accesibles y cotidianas de inteligencia competitiva al servicio de los asociados de AEFJ.

Con esta herramienta se introduce al diseño de concepto como herramienta de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva específica para el sector juguetero. También se conciencia acerca de la importancia del juguete como valor cultural y del diseño como valor estratégico.

La gestión de la información de más de 800 fuentes obligaba a desarrollar herramientas de gestión de contenidos para informar a tiempo real a los asociados de lo que está pasando en el mundo con respecto a los productos infantiles.

Otra aportación significativa de esta herramienta es la posibilidad para los diseñadores y creativos de mostrar sus proyectos al sector juguetero y ponerlos en los contextos de las tendencias observadas.

El portal ha sido diseñado por Innoarea Design Consulting, spinoff de la Universidad Politécnica de Valencia, siguiendo los criterios gráficos de las tendencias para productos infantiles.

spora

tendencias de juguete

PORTADA PROYECTOS SPORAS ACERCA DE

Camelo Puyo ▼

spora
tendencias para juguetes

CONSTRUCCIONES

KITS DE PEGATINAS



17/07/2011

CUPONK, VASO CANASTA



15/07/2011

ÁRBOLES CHINCHETAS



13/07/2011

CONSTRUYE TU CIUDAD



10/07/2011

CASTILLO DE BLOQUES



06/07/2011

CARAS ALMOHADAS



27/06/2011

SPORAS

- Fuentes de información
- Modificar suscripciones
- Añadir nuevo usuario
- Búsqueda avanzada

BÚSQUEDA

Buscar en Sitio

CONSTRUCCIONES

50% Fuentes
Especial atención a contenidos provenientes de museos con tiendas infantiles, asociaciones de inventores, diseñadores y ludotecas.

FIGURAS Y TRANSFORMABLES

DISFRACES PARA NIÑOS



18/07/2011

MECEDORA AUTOMÁTICA



18/07/2011

NUEVO JOYSTICK PARA EL IPAD



18/07/2011

ALFOMBRAS CON VALORES CULTURALES



ZOOMADERITAS ANIMAL PUZZLES



CUPONK, VASO CANASTA



FIGURAS Y TRANSFORMABLES

38% Fuentes
Perfil asociado a contenidos relacionados con la TV y el cine y con una especial atención puesta en las líneas temáticas de personajes y sus diseñadores.

TODAS LAS FUENTES

100% Fuentes
Perfil con la información de todas las fuentes.



José María Guijarro y Jorge

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen)

Formación Académica

- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad de Valencia
- Doctor en Economía, por la Universidad de Valencia
- Master en Aseroramiento Fiscal a Empresas por el IE.
- Programa de Desarrollo Directivo en Creatividad e Innovación por el IESE

Experiencia Profesional

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen), cuenta con una larga trayectoria profesional desarrollada en el marco del Sistema Español de Innovación.

Fruto de su labor, en el año 1999, publicó su tesis titulada "Gestión de la Innovación en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana." piedra angular sobre la que se han elaborado multitud de trabajos posteriores con el objetivo de analizar la relación entre la función del empresario-innovador con el Sistema de Ciencia-Tecnología-Empresa.

Como gran conocedor de la incidencia de las política de apoyo en el tejido productivo español, en la actualidad forma parte de dos grupos de trabajo para el seguimiento de dichas políticas amparadas por el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo cuyo fin último es analizar y evaluar su impacto nacional y regional en el desarrollo tecnológico y competitivo de los organismos de investigación y las empresas.

Experiencia Docente e investigadora, destacan las siguientes actividades:

- Profesor, investigador y colaborador de varios departamentos e institutos pertenecientes a la Universidad de Valencia desde el año 1991.
- Profesor de postgrado la Universidad Católica San Vicente Mártir impartiendo el módulo de gestión de la innovación y conocimiento en el Master en Innovación Tecnológica (MIT) y MBA (Executive).
- Profesor del Centro Universitario ESTEMA (centro adscrito a la Universidad Miguel Hernández) impartiendo la asignatura de Gestión de la innovación.
- Evaluador del Programa Nacional de Apoyo a la Competitividad Empresarial de la Secretaría General de Política Científica y Tecnológica del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Miembro de la Comisión de Seguimiento del Programa Nacional de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas del Plan Nacional de I+D+I, (2004-2007) dentro del Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación (SISE) y relator del Subprograma de Economía del SISE.
- Investigador principal de más de 60 proyectos financiados por distintas Administraciones (Europea, Nacional y Regional), desde el año 1988 hasta la actualidad.

Autor de multitud de **publicaciones y documentos científico-técnicos** relacionados con el ámbito de la Economía e Innovación, así como numerosas **Ponencias en Congresos Internacionales**.

Web personal <http://www.josemariaguijarro.com>

Facebook <http://www.facebook.com/profile.php?id=1281265034&ref=profile>

LinkedIn <http://es.linkedin.com/pub/jose-mar%C3%ADa-guijarro-y-jorge/b/9a7/145>

"El proceso de innovación aplicada en la empresa. Creación de un Comité de innovación"

Jornada impartida el 16, 18 y 23 de mayo de 2011



El proceso de innovación aplicada en la empresa

Creación de un comité de innovación

Probablemente el factor más determinante en el éxito de los procesos de innovación es disponer de un equipo y un facilitador con la habilidad y la pasión de convertir ideas en oportunidades de negocio reales. Existen inversores que reconocen que el 80% de la decisión de invertir está basada en la calidad del equipo humano en el que invierten y sólo un 20% en lo que ese equipo planifica hacer con su dinero.

Durante el ciclo de vida de un proceso de innovación se necesitan distintos tipos de habilidades y es muy importante involucrar a las personas con las habilidades adecuadas en el momento adecuado. El proceso de innovación comienza con “pensadores o inventores” generando ideas y termina con “ejecutivos” gestionando su implantación. Algunas investigaciones señalan que los líderes innovadores son aquellos capaces de actuar como puente entre los “pensadores y los ejecutivos”, convirtiendo las ideas en realidad empresarial.

Uno de los retos más significativos a la hora de configurar un grupo de innovación es asegurar que existe una buena combinación de tipos de personalidades. A menudo se comete el error de contar con personas de habilidades parecidas, por ejemplo, aquellos que disfrutan explorando nuevas perspectivas y enfoques. Este tipo de personas son muy buenas para desarrollar ideas rupturistas, pero tiene dificultad para tener en cuenta aspectos funcionales y analíticos de los negocios necesarios para que una idea fructifique.

A continuación se exponen algunos principios necesarios para construir grupos innovadores que produzcan buenos resultados en las distintas fases del proceso innovador.

Objetivo

¿Por qué existe este grupo? ¿Cuál es la finalidad del grupo? ¿Qué se supone que debe hacer? ¿Cuál es el valor que se supone debe añadir?

Antes de formar un grupo efectivo con los miembros adecuados, debe entenderse claramente cuáles son los objetivos del equipo. Entendiendo para qué se ha diseñado o establecido el grupo, se entiende mejor las necesidades que el grupo debe cubrir, los talentos y habilidades necesitan aportar sus participantes.

NO FORMES UN EQUIPO DE INNOVACIÓN Y LUEGO ESTABLEZCAS EL DESAFÍO A RESOLVER ESTABLECE EL DESAFIO PRIMERO Y DESPUÉS FORMA EL GRUPO DE INNOVACIÓN ALREDEDOR DEL DESAFÍO.

Conocimiento interno

El conocimiento interno es una buena base sobre la que construir un equipo para que produzca resultados positivos.

Cada miembro del equipo debe:

- Entender el objetivo y misión del equipo
- Entender sus fortalezas y debilidades
- Entender su papel individual y oportunidades basadas en las sus fortalezas y debilidades
- Entender como sus objetivos individuales están relacionados con los objetivos del equipo

ASEGURA QUE EL EQUIPO ENTIENDE EL DESAFIO PLANTEADO Y LOS PROBLEMAS A RESOLVER

Generación ideas

Una vez el equipo tiene claro los objetivos a resolver, se comienza la fase creativa para dar soluciones a los distintos problemas u objetivos planteados. Para enriquecer la generación de ideas es recomendable asegurar la existencia de pensamiento divergente y lateral. Ello se consigue formando un grupo heterogéneo y equilibrado en cuanto a formación, personalidad, Y experiencia. Además para conseguir un buen número de ideas se recomienda formar un equipo con 10-12 participantes.

PROCURA CONTAR CON PARTICIPANTES DE DISTINTA PERSONALIDAD, PENSAMIENTO Y FORMACIÓN

PROCESO DE INNOVACIÓN

SESIÓN 0. INICIAL

Reunión de trabajo con la dirección para establecer el desafío.

El facilitador del grupo se reúne con la dirección de la empresa para recibir el desafío y conocer todos los detalles relacionados con el mismo. Es recomendable que el desafío sea claro y concreto, intentando eliminar cualquier aspecto de ambigüedad.

Después de esta reunión se formará el grupo de innovación encargado de abordar el desafío (ver apartado formación del grupo)

SESIÓN 1. EXPLORATORIA

Definición del desafío (objetivo vs problemas)

En esta primera reunión de trabajo, el facilitador expondrá el desafío al resto del grupo, que la dirección de la empresa ha establecido.

Tras la comunicación del desafío, el grupo se dividirá en grupos más pequeños con el objetivo principal de profundizar en el problema a resolver. Tras media hora de trabajo por equipos, se procederá a una puesta en común.

A lo largo de la puesta en común se dará pie a que se establezca un debate con el objetivo de profundizar en el desafío a resolver y los posibles obstáculos que pueden aparecer.

Duración: 2-3 horas

Resultado: definición del objetivo a alcanzar

Herramientas:

- Creatividad exploratoria
- Mapas mentales

Tareas para la segunda sesión: búsqueda de información relativa al desafío perseguido. Análisis de la información y extracción de conclusiones.

SESIÓN 2. EXPLORATORIA

Definición clara de los problemas que impiden alcanzar el desafío propuesto

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión. Posteriormente, se dividirá al grupo por parejas para que pongan en común su punto de vista y elaboren un documento con las conclusiones obtenidas.

Tras media hora de trabajo por parejas se pasará a la exposición de las conclusiones. Durante esta exposición se permitirá el debate y simultáneamente se irá elaborando un listado de problemas.

A continuación se agruparán los problemas por categorías para facilitar su análisis.

Duración: 3 horas

Resultado: definición clara de los problemas categorizados que impiden alcanzar los objetivos definidos.

Herramientas:

- Documentación
- Categorización

Tareas para la segunda sesión: búsqueda de soluciones para cada una de las categorías definidas (al menos dos soluciones por categoría por persona)

SESIÓN 3. CREATIVA

Búsqueda de soluciones

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión.

En primer lugar los asistentes pasarán a la exposición de las soluciones a los problemas categorizados. Se permitirá el debate de modo que al final del mismo obtengamos una lista de entre 4 y 6 tipos de problemas que tiene que resolver nuestro servicio para de ese modo alcanzar los objetivos deseados.

Sintetizados los problemas pasaremos a la primera fase de brainstorming. Para la realización de la sesión se animará a los participantes a que aporten ideas originales y poco convencionales. Las ideas se aportarán de manera gráfica. El número de ideas deseables es de 100.

Una vez expuestas de manera gráfica todas las ideas, los participantes votarán aquellas que les parezcan más originales. Tras la votación se eliminarán las menos votadas y las más votadas se agruparán en caso de que sean similares.

Se dividirá a los participantes por parejas para que elijan una de las ideas seleccionadas.

Duración: 6 horas

Resultado: Evaluación y selección 100 -150 ideas originales de servicio que resuelvan los problemas que impiden llegar a los objetivos marcados por la dirección.

Herramientas: brainstorming *ver anexo descripción

Tareas para la cuarta sesión: Definición, por parejas, de un prototipo de servicio innovador, a partir de la idea elegida

SESIÓN 4. SELECTIVA/PROTOTIPADOS

Definición del prototipo

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión.

Cada uno de los equipos expondrá su prototipo al resto. Se animará al resto de participantes a que cuestionen sobre aquellos aspectos que no han quedado suficientemente definidos, y a que en caso de que el equipo propietario del prototipo no haya tenido en cuenta alguno de los detalles sobre los que es cuestionado a que el resto de participantes aporten soluciones.

En esta sesión se tratará el tema de la viabilidad técnica y económica de los prototipos (de manera estimatoria).

Una vez perfilados los prototipos por votación se seleccionarán dos de ellos.

Duración: 6 horas

Resultado: 2 prototipos completos de servicio innovador

Herramientas: brainstorming

SESIÓN 5. FINAL

Reunión con la dirección para la presentación del prototipo

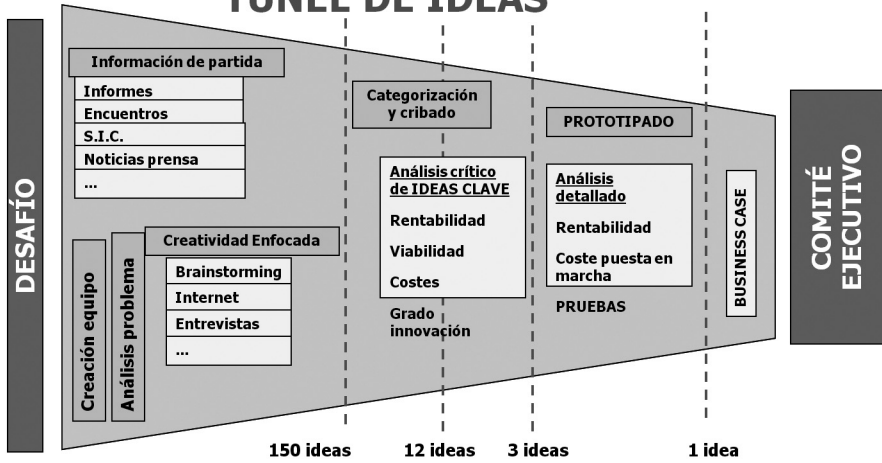
Los responsables de los prototipos seleccionados los presentarán a la dirección de manera formal. Dichos prototipos se analizarán en detalle.

Por otro lado, el responsable del proceso de innovación analizará con la dirección los resultados obtenidos, tanto a nivel de grupo de trabajo, como de resultados obtenidos por el mismo (prototipos)

- composición del grupo
- dinámica de trabajo
- ventajas y desventajas del la composición del grupo
- motivación.....
- problemas al servicio/ producto actual de EMPRESA percibidos por el grupo.....

Las conclusiones del análisis servirán para mejorar los siguientes procesos.

TUNEL DE IDEAS





Santiago Pérez-Castillo

Santiago Pérez-Castillo es un gestor con una experiencia directiva de más de 17 años durante los cuales ha desempeñado importantes puestos de responsabilidad en diversos sectores industriales.

Posee una formación global de base generalista (Ingeniería Industrial), complementada con estudios de postgrado específicos en diversas áreas clave en el mundo de la empresa: logística, calidad, finanzas, RRHH

Sobre la base de su formación técnica, Santiago ha desarrollado gran parte de su carrera profesional en el área de gestión empresarial, destacando su experiencia en el ámbito de la relación cliente-empresa.

Desde la perspectiva del cliente, Santiago siempre ha prestado especial atención en detectar las expectativas, medir su satisfacción y desarrollar e implementar estrategias que permitan atraer y retener a los clientes.

Desde la parte de la empresa, su trabajo se ha centrado en la mejora de los procesos y en el desarrollo de competencias de liderazgo, negociación y comunicación para gestionar equipos en distintas empresas

A lo largo de su carrera ha afrontado importantes y difíciles retos en entornos tanto de pequeñas empresas como de grupos multinacionales, en los que ha aplicado un enfoque eminentemente práctico y ha demostrado una gran implicación y capacidad de gestión de los cambios.

En la actualidad desarrolla su actividad profesional realizando proyectos a medida en régimen de Interim Manager para diversas empresas de la Comunidad Valenciana como socio director de **Del Diagnóstico a la ejecución. INTERIM MANAGEMENT**

www.perez-castillo.com

LinkedIn: innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios

Seminario impartido el 8 de junio de 2011



LinkedIn: innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios



INTERIM MANAGEMENT
Del diagnóstico a la ejecución

FORMACION **Camernova**

LinkedIn, innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios

En el mercado actual, se observa una tendencia que apunta a que en los próximos años, muchos de nosotros vamos a tener que reinventar nuestro puesto de trabajo.

Debemos concienciarnos de que progresivamente estamos pasando a ser empresas de servicios unipersonales y que los empleos con tareas repetitivas tenderán a ser sustituidos por **sucesiones de proyectos** dentro de tu propia empresa o como participante externo desde fuera de ella.

En un entorno empresarial cada vez más indiferenciado y competitivo, **un buen manejo del capital relacional puede marcar la diferencia entre el éxito personal y profesional o el fracaso debido al anonimato en el mercado.**

La formación será impartida por Santiago Pérez-Castillo, Interim Manager en activo, y tendrá como objetivo introducir a los asistentes las ventajas de **crear y gestionar adecuadamente el capital relacional** tanto a nivel personal como empresarial.

Formación de especial interés para profesionales que deseen potenciar su marca personal para adquirir prestigio en su ámbito de trabajo o para lograr notoriedad y reconocimiento de su negocio en el mercado.

El título de la conferencia Camernova : "LinkedIn, innovar mediante el desarrollo del capital relacional en la comercialización de productos y servicios" refleja el objetivo principal de muchos profesionales que ven importantes ventajas en un adecuado desarrollo y gestión de uno de los activos más importantes en el mundo profesional actual: **La gestión del capital relacional.**

En un entorno empresarial cada vez más indiferenciado y competitivo, la eficaz gestión de contactos y la creación de una sólida marca que permita diferenciar nuestros productos y/o servicios puede **marcar la diferencia entre el éxito personal y profesional o el fracaso debido al anonimato en el mercado.**

Santiago Pérez-Castillo  INTERIM MANAGEMENT
Del diagnóstico a la ejecución

1. Una experiencia personal

Pero... ¿Dónde están mis clientes...?



¿Cómo me iban a conocer...?

santiago@perez-castilla.com / www.perez-castilla.com

Tom Peters, autor de “En busca de la excelencia”, comentaba en una entrevista que *“en los próximos años, vamos a tener que reinventar nuestro puesto de trabajo, que somos empresas de servicios unipersonales y que los empleos serán sustituidos por proyectos”*.

Me parece una curiosa reflexión, que refleja el proyecto profesional que como otros muchos emprendedores, comencé hace más de dos años con el objeto de desarrollar y publicitar los servicios de **Interim Management** para las empresas de la Comunidad Valenciana.

Si bien comenzar un nuevo proyecto profesional, afortunadamente no es algo nuevo entre los emprendedores, en mi caso particular partía con la desventaja de que el **Interim Management** es todavía un servicio apenas conocido en el entorno empresarial valenciano.

Como otros muchos emprendedores hicieron antes, diseñé mi propio plan de negocio, en el cual el capítulo de Marketing formaba parte importante de mi estrategia. Pero para poder hacer “Marketing”, primero tenía que hacer “Branding”, por lo que mi primera tarea se centró en crear una **marca personal** sobre la que diferenciar mis servicios y basar todas las acciones futuras. Como dice el profesor Eric Bradlow, se trata de *“crear una identidad que convenza a los clientes potenciales a escoger tu empresa en detrimento de un gran número de rivales”*.

No es una tarea sencilla, la creación de la marca personal. Lleva tiempo, planificación y mucho esfuerzo. Pero si ésta marca es **sólida y coherente**, supone una excelente base sobre la que podemos desarrollar lo que técnicamente los expertos llaman el “capital relacional”. Elemento que nos permitirá construir una activa cartera de clientes, sin la cual, ningún proyecto se sostiene.



Recuerdo que la primera vez que escuché esa expresión de “**capital relacional**” fue a Amparo Costa en el Colegio de Ingenieros Industriales de Valencia- Amparo insistía en que los foros profesionales que en la actualidad tienen más éxito son *“aquellos foros en los que los profesionales y las empresas*

pueden encontrar una serie de aspectos, que aun teniendo tiempo, tardarían mucho en desarrollar por sí mismas o jamás llegarían a conseguir (nuevas prácticas, contactos e información entre las empresas)”.

Y bien es sabido que en esos foros, al principio los emprendedores tenemos mucha dificultad en hacernos de valer por el **desconocimiento del mercado de quiénes somos y qué hacemos**. Este primer y gran obstáculo puede solucionarse en gran medida si somos capaces de desarrollar una marca personal y/o profesional sólida y que te preceda en cualquier relación profesional.

La creación de una marca personal puede abordarse desde muchos puntos de vista. Y ahí nos ayuda plenamente el concepto de la **web 2.0** y **las redes sociales**, cuyo fin, como dice el profesor Christian D. Doyle, es *“agrupar individuos que tienen algún tipo de relación o interés común”*. No obstante, no consiste simplemente en estar dado de alta, sino que para tener éxito en los medios sociales es imprescindible tener una mentalidad 2.0, cuyo éxito radica en compartir, co-crear y en enfocarte en aquello que quieres transmitir para crear tu marca.

Existen multitud de redes sociales y todas se basan en la teoría de los seis grados de separación en la que el psicólogo Stanley Migram, postulaba que toda persona puede acceder a cualquier otra persona del planeta en, máximo sólo “seis pasos”. **Sea quien sea, podríamos contactar con él** utilizando adecuadamente los contactos de seis “intermediarios”.

Todos buscamos encontrar individuos que puedan tener un interés relacionado con el nuestro y nos dejamos aconsejar por nuestro círculo de confianza en esos temas. Existen estudios que han comprobado que **las redes sociales personales influyen directamente en más de 7 de cada 10 decisiones que se toman**, por lo que no debería ser distinto en el ámbito de las relaciones profesionales.



Ante esta situación, **las Redes Sociales profesionales** (y LinkedIn en especial) es probablemente el foro ideal para poder contactar y desarrollar amplias oportunidades profesionales potenciando tu marca personal, ya que su objetivo principal es **ayudar a los profesionales a encontrar otros profesionales**, ponerse en contacto con ellos, **generar negocios y ampliar sus relaciones en todos los sentidos**: consultoría, asesoría, trabajo, colaboración...

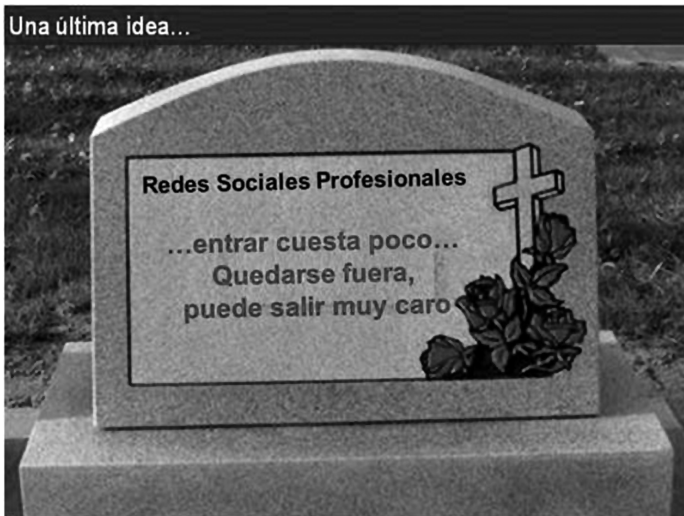
Cada día se suman a LinkedIn 43.000 nuevas cuentas. Si bien el usuario tiene un perfil socioeconómico más bien alto; el 75% tiene estudios universitarios y más de la mitad de los usuarios son responsables de tomar decisiones en las empresas. **Se trata de una red social enfocada especialmente a profesionales, directivos o cargos con capacidad de decisión**, con gran variedad geográfica y sectorial.

Un foro ideal para, entre otras cosas, poder:

1. Generar **negocios y oportunidades**
2. Mantener **contacto** directo con líderes en tu sector
3. **Encontrar y ser encontrado** por otros profesionales
4. **Recomendar y ser recomendado** por tus contactos
5. **Dar y obtener respuestas**, intercambiar opiniones, recibir u ofrecer asesoría.
6. **Encontrar clientes, proveedores y empleados**
7. Adquirir **nuevos conocimientos** a través de debates.

Si bien el concepto de desarrollo de marca a través de las redes Sociales Profesionales es aplicable a todos los profesionales sin excepción, sin duda tiene especial interés para aquellos profesionales liberales y empresas que por su tamaño o por su trayectoria desean emplear los medios que las nuevas tecnologías les ofrecen para desarrollar y posicionar su marca en aquellos foros que les permitirán **ganar notoriedad e incrementar su volumen de negocio**.

Una última idea...





Alberto Fortes Álvarez

Ingeniero Técnico Industrial.
Director Industrial de SP-BERNER.

Juan José Galdós

FPPII - Módulo Ingeniería Mecánica.

Director de Soluciones Empresariales en la Zona Norte en IBERMÁTICA.

Ha impartido numerosos cursos en el INI y en diversos centros de formación sobre sistemas de CAD/CAM y Control Numérico.

Juan José Galdós

"Innovación en la cadena logística interna: desde el diseño a la distribución"
Jornada impartida el 19 de octubre de 2011



Innovación en la cadena logística interna: desde el diseño a la distribución

1. Desde el diseño hasta la planificación de la producción. Integración CAD-ERP

Es evidente que todos nosotros somos conscientes de que estamos en un momento muy específico de cambio, que afecta a todas y cada una de las empresas.

Aparece de manera prominente el concepto de modelo global de información.

En lo relativo a la eficiencia en la gestión de recursos se reafirman los factores relativos a multilocalización, colaboración, alto volumen de información e interacción

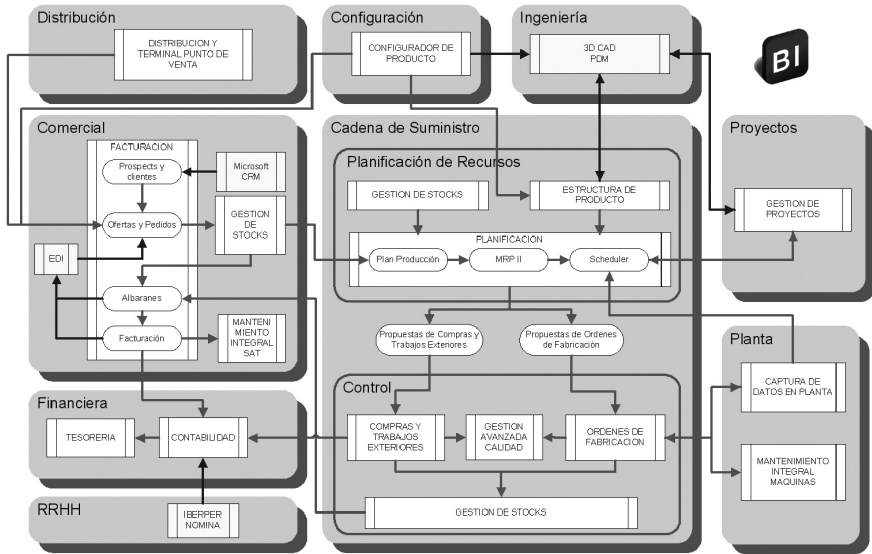
Los componentes básicos de la gestión relativa a los mismos son:

- Búsqueda.
- Monitorización.
- Capacidad de Coproducción
- Empresa-Modelo Organizativo.

RPS es un sistema de gestión de información, que integra y automatiza en una única aplicación, todas las tareas de los procesos de negocio de una empresa: (producción, logística, contabilidad, administración, etc.).

- Es una herramienta de **productividad**, ya que permite hacer más con menos.
- **Disminuye los tiempos improductivos** de las personas, eliminando tareas manuales o duplicadas.
- Mejora el **aprovechamiento de los recursos** (materiales, semielaborados, personas, capacidades de máquinas), ajustándolos a las necesidades reales sin despilfarros ni sobrestock.
- Mejora la comunicación interna y externa (clientes-proveedores) de la empresa, **evitando confusiones y reprocesamientos**.
- Aporta **información precisa** sobre la situación de los procesos, permitiendo tomar buenas decisiones
- Es un producto **sencillo** de usar
- **Todo conectado**: Con RPS se elabora una oferta y, con los mismos datos, se genera un pedido, que pasará al plan de producción, que generará órdenes de compra y de fabricación, que dará altas y bajas en el almacén, que generará el albarán y la factura, que pasará a contabilidad y que nos dará el resultado de la empresa, con sus ingresos y sus gastos.
- **Dato único**: Con RPS el dato se introduce una vez, y el sistema se encarga de todo lo demás, por lo que la información no se manipula y se encuentra protegida.
- **Coherente**: Como resultado, la información que nos proporciona siempre es coherente. Esto no ocurre cuando se utilizan programas distintos para gestionar cada uno de los procesos mencionados.
- **Modularidad**: Otra ventaja de RPS, tanto económica como técnica, es que su amplia funcionalidad se encuentra dividida en módulos, que se pueden instalar gradualmente; a medida de las necesidades del cliente.
- **Procesos estandarizados**: La estandarización de un proceso es el primer paso para su mejora: no se puede mejorar lo que no está definido.
- **Implantación Express**. El programa está diseñado para que tanto su instalación como su uso sea sencillo, por lo que los tiempos de implantación son mínimos.

- **Funcionalidad completa:** RPS nació en el entorno industrial para dar solución a la gestión de los procesos de fabricación. El conocimiento acumulado a lo largo de los años permiten a RPS dar solución a todos los requerimientos desde sus funcionalidades estándar, prácticamente, sin necesidad de preparar adaptaciones a medida.



- **Tecnológicamente avanzado:** RPS está totalmente desarrollado en el año 2010 con las herramientas más potentes de Microsoft. Todo en SOA.
- Multi-idioma y multiplanta.
- Orientado al entorno industrial para dar solución a la gestión de los procesos de fabricación. El conocimiento acumulado a lo largo de los años permiten a RPS dar solución a todos los requerimientos desde sus funcionalidades estándar, prácticamente, sin necesidad de preparar adaptaciones a medida.

2. Control de producción. Captura de datos en planta

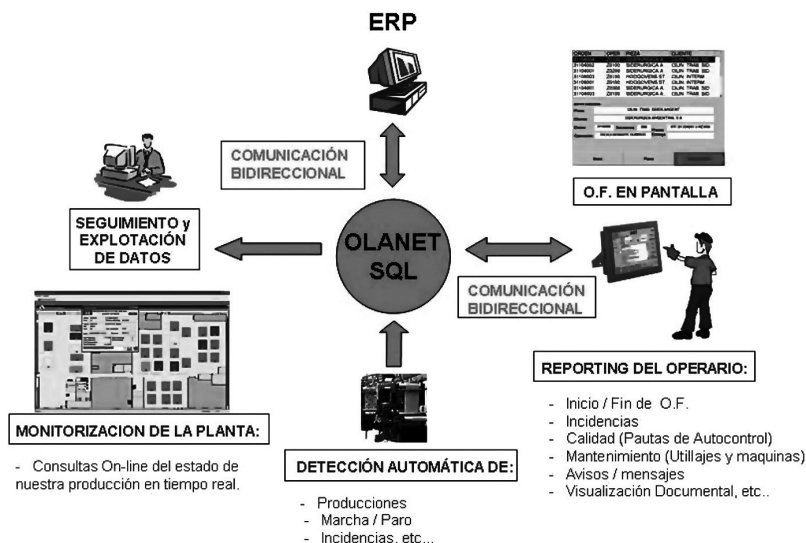
El sistema OLANET es un herramienta MES, que facilita las tareas de recogida y consulta de información en planta.

Ante una ausencia de una herramienta MES, las preguntas que nos hacemos son:

1. Tenemos controlados y monitorizados los medios productivos (máquinas, líneas de montaje, minicélulas, etc)? Conocemos sus rendimientos reales y en tiempo real?
2. Los bonos de los operarios los tenemos rellenos en papel o los fichan en tiempo real en algún terminal?. Cuando tenemos la información en el ERP, en tiempo real o al día siguiente en el mejor de los casos?

3. Tenemos necesidad de realizar autocontroles en nuestros procesos productivos?. Lo apuntamos en papel?
4. Tenemos trazabilidad de los productos que fabricamos, desde las materias primas hasta el producto final?. Es necesario en nuestros productos?
5. Etiquetamos los productos finales o semi-elaborados con códigos de barras?

Con un sistema MES implantado, como OLANET damos respuesta a todas estas preguntas.



Olanet dispone de los siguientes módulos:

- Control de Presencia en el puesto de trabajo
- Seguimiento de Ordenes de Fabricación
- Control de Líneas / Máquinas
- Trazabilidad e identificación en curso
- Gestión Documental: Planos, fotos, documentos, vídeos, etc.
- Autocontrol de Calidad – AUTOQ
- Avisos / Mensajería
- DNC
- Monitorización e Informes en entorno WEB
- Conectividad con Sistemas Corporativos

3. Una experiencia. Alberto Fortes

En el año 2000 se implanta el sistema de Captura de datos de Goitek (Ibermática) en la sección de matricería.

Implantación de sistemas de control de costes, calculo de presupuestos y planificación en función de las necesidades del grupo adaptándolas al sistema informático existente.

Implantación del sistema de comunicaciones DNC en las máquinas CNC, aprovechando los mismos terminales de captura de datos.



José María Guijarro y Jorge

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen)

Formación Académica

- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, por la Universidad de Valencia
- Doctor en Economía, por la Universidad de Valencia
- Master en Aseroramiento Fiscal a Empresas por el IE.
- Programa de Desarrollo Directivo en Creatividad e Innovación por el IESE

Experiencia Profesional

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen), cuenta con una larga trayectoria profesional desarrollada en el marco del Sistema Español de Innovación.

Fruto de su labor, en el año 1999, publicó su tesis titulada "Gestión de la Innovación en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana." piedra angular sobre la que se han elaborado multitud de trabajos posteriores con el objetivo de analizar la relación entre la función del empresario-innovador con el Sistema de Ciencia-Tecnología-Empresa.

Como gran conocedor de la incidencia de las política de apoyo en el tejido productivo español, en la actualidad forma parte de dos grupos de trabajo para el seguimiento de dichas políticas amparadas por el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo cuyo fin último es analizar y evaluar su impacto nacional y regional en el desarrollo tecnológico y competitivo de los organismos de investigación y las empresas.

Experiencia Docente e investigadora, destacan las siguientes actividades:

- Profesor, investigador y colaborador de varios departamentos e institutos pertenecientes a la Universidad de Valencia desde el año 1991.
- Profesor de postgrado la Universidad Católica San Vicente Mártir impartiendo el módulo de gestión de la innovación y conocimiento en el Master en Innovación Tecnológica (MIT) y MBA (Executive).
- Profesor del Centro Universitario ESTEMA (centro adscrito a la Universidad Miguel Hernández) impartiendo la asignatura de Gestión de la innovación.
- Evaluador del Programa Nacional de Apoyo a la Competitividad Empresarial de la Secretaría General de Política Científica y Tecnológica del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Miembro de la Comisión de Seguimiento del Programa Nacional de Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas del Plan Nacional de I+D+I, (2004-2007) dentro del Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación (SISE) y relator del Subprograma de Economía del SISE.
- Investigador principal de más de 60 proyectos financiados por distintas Administraciones (Europea, Nacional y Regional), desde el año 1988 hasta la actualidad.

Autor de multitud de **publicaciones y documentos científico-técnicos** relacionados con el ámbito de la Economía e Innovación, así como numerosas **Ponencias en Congresos Internacionales**.

Web personal <http://www.josemariaguijarro.com>

Facebook <http://www.facebook.com/profile.php?id=1281265034&ref=profile>

LinkedIn <http://es.linkedin.com/pub/jose-mar%C3%ADa-guijarro-y-jorge/b/9a7/145>

"Innovación 1.0 iniciativas innovadoras en el comercio urbano"

Jornada impartida el 29 de septiembre de 2011



Innovación 1.0 -iniciativas innovadoras para el comercio urbano- situación de la Innovación en tecnología y equipamiento del Punto de Venta

El comercio es una actividad viva intensamente relacionada con las personas, por su condición de servicio de naturaleza eminentemente social y, como tal, sometida a continuas transformaciones en su desarrollo. Las relaciones interpersonales que en él se producen hacen que esta actividad sea más sensible a las transformaciones en el entorno, así como en los hábitos de la conducta de los individuos; cambios que se hacen mucho más rápidos con la universalidad que los actuales medios tecnológicos introduce en aquella relación acentuados hoy por los factores determinantes de la nueva economía como la globalización de los mercados, la evolución de las tecnologías de la información, la reducción de costes de comunicación y transportes, la internacionalización financiera y la eclosión del comercio electrónico.

Una de las características más relevantes de la estructura comercial en nuestro país es la presencia de un denso tejido de empresas de dimensión muy reducida, muchas de ellas de carácter familiar. Este tejido empresarial desarrolla una misión compleja ya que, además de las funciones estrictamente comerciales, añade otros valores de vertebración social por su relación directa con el consumidor y por el arraigo al territorio que aportan a su entorno urbano. Con todo ello, hay que tratar de estimular la evolución del comercio desde los formatos más tradicionales a las fórmulas más avanzadas en cuanto a competitividad.

Es necesario llevar a cabo un desarrollo equilibrado de la estructura comercial e incentivar la innovación. La adaptación de la empresa a los cambios que se están produciendo con la consolidación y la ampliación de la Unión Europea, así como las nuevas modalidades o fórmulas de servicio al consumidor exigen inversiones en equipamiento y nuevas tecnologías de la información, en un marco de excelencia y calidad, necesarias para mantener y acrecer la competitividad individual de las empresas comerciales, procurando que el crecimiento del sector se produzca de un modo armónico y equilibrado.

Las modificaciones en pro de la competencia en los mercados introducidas en el marco legal que regula la actividad, necesitan de instrumentos financieros de carácter estratégico que estimulen a la pyme a acomodar su conducta a los cambios del mercado y acrecentar su eficacia ante el consumidor en condiciones de competitividad a las restantes formas de distribución. Para garantizar un desarrollo equilibrado del sector, en ese contexto y para acompañar a la pyme comercial en su camino por entre los desafíos que el nuevo entorno de la Sociedad de la Información y el Conocimiento le presentan, los organismos de las distintas comunidades autónomas convocan anualmente ayudas dirigidas a incidir en los actuales niveles de formación, innovación e inversión de los comercios, por su papel de vertebración del territorio y en el mantenimiento de una cultura urbana propia, así como a profundizar en el enriquecimiento y diversificación del tejido industrial, comercial y de servicios anexas. Apoyan, en líneas generales, la renovación de su comportamiento profesional y la modernización de los establecimientos, cuyo destinatario único es la pequeña y mediana empresa comercial que avance en la adaptación progresiva y armónica de esa estructura comercial a las pautas de la economía avanzada y garantice que los consumidores dispongan de unas empresas comerciales capaces de satisfacer eficientemente sus demandas.

Se trata, en definitiva, de seguir incrementando las actuales condiciones de competitividad internacional de las distintas comunidades, como uno de los factores determinantes en el mantenimiento de un desarrollo equilibrado y sostenible en el tiempo, en un entorno socioeconómico caracterizado por la fuerte intensificación de la competencia a escala mundial.

Es necesario preparar el tejido empresarial para los retos que le deparan los próximos años y, para ello, la administración local apoya la modernización de las pymes comerciales, a fin de que, atendiendo a todas estas circunstancias, sea capaz de realizar los proyectos e inversiones necesarios para conseguir el incremento en la eficiencia y competitividad.

En la mayoría de casos, en el territorio español hablamos de empresas familiares, de muy pequeño tamaño, con pocos trabajadores, con una gestión empresarial de tipo tradicional, escasa integración horizontal y debilidad frente a la presión de los proveedores, además de limitada área de influencia comercial.

Sin embargo, el mercado evoluciona a pasos agigantados y es necesario que los establecimientos que no estén lo suficientemente adaptados inicien una fase intensa de modernización, tomando las medidas adecuadas para adecuarse a las nuevas tendencias de los compradores, a su mayor información y exigencias, y a los nuevos tipos de gestión empresarial y sistemas de agrupación que se ofrecen en el mercado.

El comercio minorista presenta un desarrollo inferior a otros sectores desde el punto de vista de la productividad y el valor añadido que genera. En cuanto a la capacidad innovadora, los datos tampoco son especialmente positivos pues en nuestro país la propensión a innovar se sitúa muy por debajo de la media europea: un escaso porcentaje estaría dispuesto a realizar actividades de I+D y muy pocos comercios admiten haberse unido a otras empresas para realizar de manera conjunta proyectos o actividades innovadoras, de modo que tampoco se percibe un impulso a la cooperación para la realización de actividades de innovación con otras empresas.

Hay que prestar especial importancia al punto de venta, teniendo en cuenta la crucial importancia de estos puntos como centros de contacto e interacción directa de las organizaciones con sus clientes, y, por tanto, su condición de escenario privilegiado para transmitir imagen de marca, promover las ventas, mejorar la experiencia de los usuarios en su trato con la empresa y obtener información sobre hábitos y preferencias de compra.

Y es que los puntos de venta constituyen centros de comercialización directa de productos y servicios al consumidor, y, en consecuencia, de relación directa con el cliente. En todos ellos, la tecnología representa un instrumento para la consecución de drásticas mejoras tanto en lo que se refiere a la interacción con el cliente como a la eficiencia operativa.

Pero para que la innovación tecnológica aporte ventajas reales, no debe realizarse de forma indiscriminada, sino siguiendo estrictos principios de orientación al negocio y dando en todo momento prioridad a aquellas áreas y procesos donde aportará mayor valor.

Como en cualquier otra organización, las empresas cuyo modelo de negocio gira en torno a la distribución minorista de productos y servicios a través de puntos de venta se ven en la imperiosa necesidad de diferenciarse para competir. En este sentido, su modelo tradicional viene desde hace tiempo experimentando una transformación fundamental, en la que el factor esencial de diferenciación está rápidamente desplazándose del precio al servicio. Aumentar la calidad de éste tiende, por tanto, a convertirse en una necesidad crítica para el negocio, y ese aumento de la calidad se identifica cada vez más con la adaptación de la oferta a las peculiaridades de la demanda en cada punto de venta e, incluso, con su personalización al cliente individual.

Algunas de las áreas y procesos donde consideramos hay que prestar especial atención son:

- las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)
- la innovación en la gestión de la pequeña y mediana empresa comercial
- la incorporación, asimilación o aplicación de técnicas de diseño
- la gestión de la custodia de los datos y copias de seguridad en establecimientos minoristas
- la implantación de redes informáticas o modificación y ampliación de las existentes
- los estudios de Diagnóstico de Punto de Venta
- la asistencia a ferias de nuevas tecnologías de información comercial adaptadas al comercio

Tradicionalmente, las Tecnologías de la Información (TIC), como tecnologías necesarias para la gestión y transformación de la información, han sido utilizadas como soluciones puntuales que sirvieran de soporte a la estrategia de negocio del momento. Sin embargo, la creciente complejidad e interdependencia de los procesos de negocio del sector minorista, hace necesaria una aproximación más profunda de las tecnologías hacia sus necesidades de corto y largo plazo.

El primer aspecto a diagnosticar será la disponibilidad de infraestructura TIC en el ámbito de negocio y el uso de alguna otra herramienta o tecnología TIC, asociada a la tenencia y utilización de diferentes dispositivos. Tecnologías que, sin duda, mejorarían la gestión y rentabilidad del negocio minorista.

Actualmente casi nadie cuestiona ya el valor de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) para las empresas, en cuanto potentes herramientas capaces de mejorar la eficiencia, incrementar la productividad y generar negocio. No obstante, su penetración en los puntos de venta es, por lo general, muy limitada. De hecho, suele restringirse a la gestión de pagos electrónicos con tarjeta o al uso de aplicaciones informáticas muy concretas, aisladas o precariamente comunicadas e integradas entre sí.

La falta de interés en estas tecnologías, que puede impedir que las empresas dispongan de un mínimo elemento tecnológico de gestión, puede estar provocado por el coste de la tecnología, el desconocimiento de las tecnologías, así como lo que estas podrían ayudar al negocio minorista.

Quizá el principal valor de las TIC para los puntos de venta sea en estos momentos su elevado poder como instrumento para el logro de esa personalización, que sólo será alcanzable mediante un profundo conocimiento del cliente. Hoy existen potentes herramientas para la obtención de información sobre hábitos y preferencias de compra e itinerarios más frecuentes dentro de un determinado establecimiento, entre otras cuestiones, que, además de permitir adaptar espacio, servicio y oferta, proporcionan mejoras relacionadas con la eficiencia operativa del punto de venta en distintos aspectos, como la distribución de espacios en tienda y almacén, la gestión de stocks y el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

Gran parte del potencial de las TIC se deriva de su capacidad para facilitar el flujo de información entre las áreas de los puntos de venta, y de los diversos puntos de venta de una cadena comercial entre sí. Así, puede decirse que no sólo sirven a la mejora de la interacción del punto de venta con el cliente, sino también de la interacción de las diversas áreas de negocio entre sí. La automatización y la digitalización son susceptibles de introducir drásticos beneficios en la optimización del funcionamiento interno de cada una de ellas, pero también en sus relaciones mutuas, lo que, aprovechado adecuadamente, permitirá una reorganización de los procesos más alineada con los objetivos de negocio.

Ciertamente, existirán requerimientos comunes a cualquier punto de venta, en cuanto todos ellos constituyen lugares de comercialización directa e interacción de las cadenas comerciales con sus clientes. Por tanto, algunas soluciones tecnológicas resultarán beneficiosas independientemente de consideraciones sectoriales. Pero, para conseguir el máximo aprovechamiento de las TIC convirtiéndolas en una herramienta auténticamente al servicio del negocio, convendrá analizar las diferencias entre las necesidades según el sector en el que los distintos puntos

Por otra parte, existen en el mercado soluciones diversas que permiten llevar a cabo la gestión del canal y punto de venta para optimizar la distribución y reaccionar ágilmente ante nuevas tendencias.

Estas herramientas permiten:

- Gestionar eficazmente el punto de venta.
- Disponer de información clave para la gestión del negocio.
- Mejorar el posicionamiento, la planificación y gestión promocional.
- Controlar los compromisos de distribución: rotación, corrección de excesos, roturas de stock, ...
- Obtener valores para el control y análisis de la información.
- Integrar a todos los agentes del proceso comercial de forma efectiva.
- Conseguir controlar el margen de la forma más eficaz.

Todo ello conlleva a mejorar la imagen de marca en el punto de venta, la atención al cliente y el ciclo de ventas.

Asimismo, actualmente, la imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal que, al igual que la parte financiera, implica a todas las partes de la empresa. La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa, ya que cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen.

De esta forma debemos entender la imagen como un importante factor de competitividad empresarial, como un valor de diferenciación, valor añadido para cualquier producto, efecto de fidelización, etc.

Actualmente, existen numerosos comercios minoristas sin una identidad corporativa definida. La elaboración del Manual de Identidad Corporativa de un establecimiento comercial tiene como objetivo servir de herramienta de comunicación -imprescindible en cualquier empresa- y facilitar al comercio las claves y las herramientas necesarias para transmitir una identidad corporativa innovadora que actúe como catalizadora de éxito comercial.

Dicho manual debe incorporar las especificaciones de uso de la marca, así como su aplicación en todos los soportes de comunicación (papelería, tarjetas, modelo de fax, presupuestos, etc.), tanto en soporte papel como plantillas informáticas.

Una vez seleccionada y diseñada la imagen corporativa se procedería a su aplicación en los distintos soportes gráficos necesitados.

Para la elaboración del Manual de Identidad Corporativa conviene plantearse qué se quiere transmitir, de modo que hay que determinar cuáles son los valores con los que se desea que se identifique al establecimiento comercial. Para ello, hay que analizar factores como el sector en el que actúa, la competencia, los puntos fuertes que valoran los clientes...

Para conseguir una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través del establecimiento y sus productos estén controlados, sean coherentes entre sí y comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

De una buena gestión de la imagen del establecimiento depende en gran medida conseguir la notoriedad y la diferenciación que se pretende. Es decir, evitar que seamos uno más, y situarnos dentro de los establecimientos reconocidos y preferidos por el consumidor.

Son, entre otros muchos, aspectos de gran interés relacionados con el sector comercial, un sector dinámico y en constante actualización.



Guillermo Giménez Gualde

Socio Director del Área de Ingeniería e Innovación de Auren.

Ingeniero Superior Informático.

Master en Logística y Gestión de Operaciones.

Director de proyectos de implantación Oracle en Datadec SA durante 10 años.

Director del Área de Logística de ITENE durante 4 años.

Director Gerente de MUDEJAR LOGÍSTICA S.A. durante 3 años.

Actualmente, Socio Director del Área de Ingeniería e Innovación de Auren.

Profesor en distintos master en logística, operaciones, tecnología y mejora de procesos.

"Distribución comercial: aplicación del Business Intelligence a la Logística: una visión innovadora"

Jornada impartida el 2 de noviembre de 2011



Innovación en la comercialización y distribución

Aplicación de la ingeniería del valor

Introducción

¿A que llamamos distribución hoy en día?. De una parte, hace referencia a un sector en claro desarrollo, el sector de la distribución, mientras que de otra habla de una de las actividades críticas de cualquier compañía, o lo que es lo mismo, “como hacer llegar los productos y servicios de mi empresa a mi cliente de forma eficiente”. Teniendo en cuenta esta última afirmación, la logística se ha convertido en una arma estratégica dentro de la propuesta de valor de cualquier compañía, y más en concreto, la **gestión de su cadena de suministro**: actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento, preparación de pedidos, transporte, entrega del producto al cliente final ...

La innovación en la cadena de suministro es, de hecho, uno de los factores diferenciales y de competitividad, y como tal, la **ingeniería del valor** ha demostrado ser una potente herramienta para su consecución.

La distribución es la 3ª de las “4 P” del Marketing Mix (Producto, Precio, Plazo, Promoción).

Es una variable estratégica a largo plazo, cuyas decisiones son de muy difícil modificación y pueden tener consecuencias irreversibles. A diferencia del resto de variables, su ejecución y control a de planificarse con sumo cuidado, porque a diferencia de ellas, que se desarrollan en el seno de la empresa, la distribución necesita colaboración externa.

El papel de la distribución de una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y demanda de bienes y servicios.

La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades básicas, que se pueden agrupar en las siguientes:

1º Diseño y selección del canal de distribución. Implica determinar la forma básica de que la empresa distribuya sus productos, lo que supone establecer los fundamentos de la estrategia de distribución.

2º Localización y dimensión de los puntos de venta. Implica determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de venta.

3º Logística de la distribución o distribución física. Incluye las actividades de transporte, almacenamiento, realización de pedidos, gestión de existencias, embalaje y entrega del producto.

4º Dirección de las relaciones internas del canal de distribución. Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.

Cadena de Valor

La logística empresarial tiene como objetivo satisfacer los requisitos de los clientes con las mejores condiciones de servicio, coste y calidad. Una empresa debe ser capaz de colocar sus productos en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma.

Garantizar la calidad del servicio repercute directamente en la imagen de la empresa y puede implicar una ventaja respecto a sus competidores.

Podemos entrever que muchos atributos de valor están relacionados directamente con el perfecto funcionamiento de la logística de una empresa. Según Michael Porter,

“No se puede ser el mejor en una ventaja competitiva si la cadena de suministro no la apoya completamente.”

Por este motivo, la logística ha adquirido una gran importancia en cualquier empresa y el correcto funcionamiento de la cadena de suministro resulta vital, desde el aprovisionamiento, preparación de pedidos ... hasta el servicio al cliente, siendo una de las áreas objeto de mejora continua durante los últimos años.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o que permiten generar una. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el cual se compite, la cual tiene que ser sostenible en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de , outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

Ingeniería del Valor y su relación con Lean Manufacturing

La Ingeniería del Valor, corresponde a:

VSM (Análisis de la Cadena de Valor) + ABC (Activity Based Costing)

- VSM. Análisis de la Cadena de Valor o Value Stream Mapping:

- Permite visualizar el proceso.
 - Mapa de actividades
 - Consumo de recursos
- Crea el estado actual del proceso.
- Permite entender el mapa general del proceso.
- Resalta la relación entre flujos de información y materiales
- **Ayuda a identificar las actividades que aportan valor y las que no**

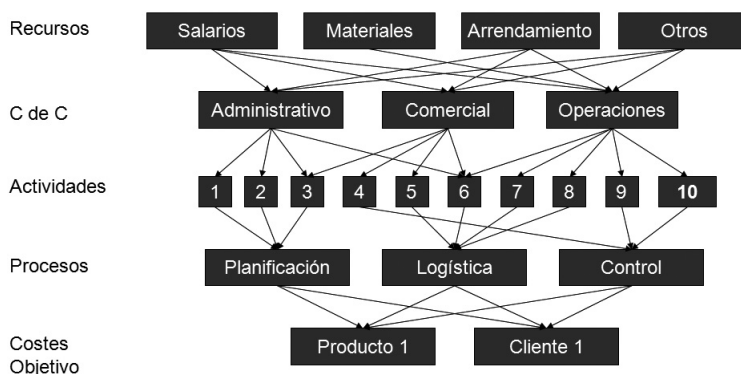
VSM es el primer paso para poner en marcha un proyecto Lean de mejora. Lean está considerado como uno de los principios básicos de organización, reducción de los tiempos de operación, incremento de rendimiento productivo y maximización de la eficiencia en el puesto de trabajo mediante la eliminación de “mudas” o desperdicios (entiéndase “muda” como actividades que no aportan valor al proceso). Se trata de hacer más con menos. A lo largo del tiempo, esta técnica ha sido aplicada en distintos sectores industriales y las empresas que la utilizan coinciden en la efectividad y sencillez de su implantación.

El principal resultado es disponer del mapa de actividades de la empresa, clasificado en VALOR AÑADIDO Y NO VALOR AÑADIDO. El objetivo, de una parte, es establecer planes de acción para reducir (o eliminar si fuera posible) aquellas que no aportan valor, y potenciar aquellas que SI lo aportan.

ABC. Costes Basados en Actividades o Activity Based Costing

Partiendo del mapa de actividades medido en el análisis VSM, ABC valora económicamente cada una de las actividades y objetivos de coste (productos, servicios, clientes, mercados ...) desde un punto de vista de consumo de recursos. **“Los productos / servicios consumen actividades, y éstas, recursos económicos”.**

Aporta mucha más información para el cálculo del coste, y se está convirtiendo en una eficaz herramienta para conocer y racionalizar el coste logístico. **Permite imputar correctamente fuentes de gasto a actividades, solucionando la problemática de los costes indirectos.**



La Ingeniería del Valor, nos proporciona el mapa de actividades clasificado en VA y NVA, valoradas en consumo de recursos:

ACTIVIDAD	VA	CONSUMO €
Recepción de Material	S	189.500,00 €
Control de Calidad	N	109.000,00 €
Cross Docking	S	89.000,00 €
Almacenamiento	N	430.450,00 €
Preparación de Pedidos Caja	S	189.700,00 €
Preparación de Pedidos Picking	S	294.600,00 €
Expedición	S	23.600,00 €
Distribución	S	367.000,00 €
Logística inversa	N	234.000,00 €
Gestión de Obsoletos	N	650.000,00 €

El principal resultado es disponer del mapa de actividades de la empresa, clasificado en VALOR AÑADIDO Y NO VALOR AÑADIDO. El objetivo, de una parte, es establecer planes de acción para reducir (o eliminar si fuera posible) aquellas que no aportan valor, y potenciar aquellas que SI lo aportan.

ABC. Costes Basados en Actividades o Activity Based Costing

Partiendo del mapa de actividades medido en el análisis VSM, ABC valora económicamente cada una de las actividades y objetivos de coste (productos, servicios, clientes, mercados ...) desde un punto de vista de consumo de recursos. **“Los productos / servicios consumen actividades, y éstas, recursos económicos”.**

Aporta mucha más información para el cálculo del coste, y se está convirtiendo en una eficaz herramienta para conocer y racionalizar el coste logístico. **Permite imputar correctamente fuentes de gasto a actividades, solucionando la problemática de los costes indirectos.**

Caso de Éxito

MASS CUSTOMIZATION COMO RESULTADO DE LA APLICACIÓN DE LA INGENIERIA DEL VALOR en una firma de distribución de complementos del hogar y textil, para mejorar:

- Nivel de personalización
- Rapidez de entrega
- Rapidez en adaptarse a los cambios de la demanda

Que es MASS CUSTOMIZATION

- La tecnología actual permite la individualización y personalización en la comercialización de bienes a costes de producción en masa.
- Se configuran todos los procesos productivos para satisfacer al cliente.
- Herramientas:
 - Calidad total
 - JIT
 - Marketing uno a uno
 - Fabricación flexible
 - ...

En qué consiste

- Series cortas.
- Producción adaptable.
- Gran capacidad de respuesta.
- Mínimo stock.
- Gran número de proveedores.
- Mínimo tiempo de producción.
- Reaprovisionamientos con costes mínimos

En el caso de éxito que se trata en la jornada, se desarrolla un análisis de la cadena de valor, valorando las actividades económicamente según un ABC, de tal forma que se alcanza información estratégica. Como resultado del análisis estratégico generado en la fase de Ingeniería de Valor, se llega al plan de acción, en el que se narra como la metodología de Mass Customization solucionó los problemas detectados.



Arturo Cifres Giménez

Arquitecto Técnico e Ingeniero de la edificación por la escuela superior de la edificación de la universidad Politécnica de Valencia.

Master en dirección de empresas. Su carrera profesional comienza antes de terminar sus estudios de Arquitecto técnico, colaborando en proyectos con distintos profesionales de la Universidad Politécnica de Caminos, así como en el desarrollando de modelos reducidos con el departamento de Hidráulica de dicha universidad.

Así mismo ha participado en la implantación de distintos proyectos empresariales de consultorías de arquitectura e ingeniería civil, colaborando en las distintas facetas de su creación para al final en 1988, iniciar en Intercontrol lo que han sido sus últimos 23 años, dedicados a la creación y desarrollo del proyecto empresarial de Intercontrol Levante SA, ocupando en la actualidad la Dirección general de la divisiones de Inspecciones y Control.

Intercontrol Levante se funda en 1989 con una vocación clara de convertirse en un referente como laboratorio de construcción en la Comunidad Valenciana, este objetivo lo desarrolla de forma especial en el sector de la obra civil, sector que en aquel momento se encuentra poco atendido por los laboratorios existentes. Tras el éxito de una política de generación de confianza, disponibilidad y desarrollo técnico de calidad, ha ido afianzando su posición convirtiéndose definitivamente en una de las primeras organizaciones de su sector. El espíritu emprendedor lo llevó a abrir una nueva línea de trabajo en el mundo de la consultoría, desarrollando los servicios de redacción de proyectos y direcciones de obra en todos los campos de la construcción:

- Carreteras- Puertos- Obras hidráulicas- Medio ambiente- Urbanizaciones- Transportes- Arquitectura- Ingeniería industrial...

Por último acomete el desarrollo de la división de inspecciones y control medioambiental, con un espíritu de servicio integral consiguiendo estar presente en los servicios de control medioambiental de:

- Aguas residuales, potables, continentales y marinas. Suelos contaminados. Contaminación acústica- Contaminación atmosférica- Contaminación electromagnética. Etc.

Intercontrol en su afán de convertirse en un referente en la Comunidad Valenciana ha llegado a posicionarse como una de las primeras empresas en el sector de Servicios Técnicos con una facturación superior a 14 millones de euros, mas de 250 personas en su plantilla y tres grandes divisiones que recorren todos los servicios de los sectores de la infraestructuras y los servicios al tejido industrial.

"La Innovación y la Responsabilidad Social de la Empresa"
Jornada impartida el 14 de abril de 2011



La innovación en la comunicación de la R.S.E.

Introducción

La comunicación del ser humano de forma verbal y con estructura conceptual se remonta a más de 200.000.- años. AC. Desde entonces no hemos parado de evolucionar e innovar nuestra forma de comunicarnos.

El primer paso después de la comunicación verbal se remonta a unos 30.000.- años y fue la utilización de los símbolos para expresar conceptos mas complejos y conseguir su permanencia en el tiempo. Con ellos se mejoró la comunicación y se ampliaron las posibilidades de expresión. Podemos hacer un recorrido por la historia y observar los diferentes pasos en la evolución de la comunicación mediante símbolos y disfrutar del ingenio de nuestros antepasados.

Los primeros símbolos los podemos encontrar en el **arte rupestre**, dibujos y pinturas que expresaban, no solo situaciones vividas, sino incluso algo mucho más importante, los deseos de nuestros antepasados, que creían que plasmándolos podría hacer que se cumplieran. Quiero resaltar este hecho por que considero que es el germen de la innovación.

Si seguimos con nuestro paseo unos 20.000.- años, nos podemos encontrar con los **grabados**, bien en piedras que son los que han perdurado hasta nuestros días, bien en otros materiales menos longevos. Mediante un dibujo comunicaban sucesos, lugares, objetos etc.

Más tarde la necesidad de comunicar relatos o historias con una serie de sucesos ordenados en el tiempo nos permite encontrarnos con los **pictogramas**.

Y por último antes del gran salto, la necesidad de transmitir ideas abstractas como los sentidos (sentir, ver, tocar etc.) o las acciones (volar, andar, comer, etc.) nos llevan a los **ideogramas**.

Pero el ser humano es inquieto y nunca se conforma con lo que tiene o con lo que es y el deseo de comunicarse y sobre todo de perdurar, nos permite 7000.- años AC, encontrarnos con el comienzo de la escritura. Hablar de la evolución de la escritura y de los diferentes sistemas que existieron y existen, no es el objeto que nos ocupa ya que con estas primeras líneas solo pretendo que entremos en la conciencia de que el ser humano desde siempre ha tenido la necesidad de comunicar y en su afán por mejorar no ha podido dejar de INNOVAR de forma continua.



Los nuevos medios de comunicación. Una oportunidad para las PYMES

La comunicación empresarial ha sido una necesidad imprescindible para permanecer en una economía de libre mercado, basada en el equilibrio entre oferta y demanda, ya que la forma de colocar nuestros productos o servicios dentro de la oferta ha sido la comunicación. En cambio, en el caso de la demanda, la cosa ha sido diferente aunque en este momento todo está cambiando.

Hasta hace algunos años, hablar de comunicación empresarial era hablar de una comunicación unidireccional, desde la empresa hacia el exterior, con diferentes canales (prensa, radio, televisión y luego Internet) para darse a conocer.



Radio



Prensa



Televisión

Esto ha producido grandes dificultades a las PYMES a la hora de comunicar, ya que los costes de estos canales de comunicación son muy elevados para el volumen de negocio de las PYMES y en otros casos no proporcionales al público objetivo al que va dirigido.

En estos momentos nos enfrentamos a un cambio radical en la forma de comunicación, ya que aparece Internet que si bien facilita la transmisión de la información de forma masiva y a coste muy bajo, permite, como novedad, pasar de una comunicación en una dirección a una comunicación en dos o más direcciones. Es decir ya podemos comunicar desde la oferta pero también desde la demanda.

Pero esto no se ha quedado aquí, estamos en un momento en el que el concepto “comunicación empresarial” toma una dimensión nueva ya que no deberíamos de hablar de comunicar desde la empresa sino de “presencia”. En la actualidad nos encontramos con un fenómeno en el que no se trata de comunicar tu oferta o tu demanda, se trata de estar o no estar, existes o no existes.



Con la irrupción de las nuevas tecnologías y la universalización de Internet, ahora los receptores pueden acceder a una multiplicidad de fuentes informativas.



Y con la llegada de la llamada Web 2.0, se han convertido en productores de información, en creadores de contenidos.



OPORTUNIDAD



PYME



CAMBIO

Las PYMES se enfrentan a una oportunidad única en la historia, ya no se trata de tener mucho presupuesto para acometer grandes inversiones en comunicación en los canales tradicionales, se trata de posicionarte en la red (Web 2.0). Los sistemas de posicionamiento no están definidos, debemos encontrar cada uno la forma de mostrarse, ya que el sistema permite encontrar el estado o modo en el que tu seas diferente, interesante, relevante etc. (Generación de opinión, referencia del sector, lugar de consulta, etc.).

A partir de ahora ya no hablaremos de canales de comunicación sino de redes de comunicación. Pasamos de un concepto “canal” que nos evoca un sentido lineal, definido como la unión de dos puntos, a un concepto “red” que nos evoca un sentido espacial con multitud de líneas de comunicación. Nos encontramos con un cambio de las premisas en la comunicación. Antes el emisor debía saber qué quería transmitir, a quién y dónde se encontraba el receptor, si no era así, no llegaba la información, en cambio ahora no existe esta necesidad ya que no se trata de lanzar comunicación direccionada, sino de estar en la red. Ya no lanzamos la comunicación sino que estamos en la comunicación.

Esto introduce un nuevo elemento fundamental a la hora del diseño desarrollo, creación, etc. de nuestros productos y de nuestra imagen, ya que no solo debemos poner nuestro ingenio a trabajar, sino que debemos de hacer participar a nuestros posibles clientes en la increíble y apasionante tarea de la innovación en todos los campos de la empresa. Estas redes nos permiten, en tiempo real, interactuar con nuestro entorno y crear o conocer cuales son las tendencias. De esta forma hacemos participar de forma conjunta, la empresa y el entorno, en la innovación empresarial. Podríamos hablar de desarrollo consensuado con nuestro público objetivo, permitiéndonos testear como nos ven los demás.

La RSE una forma de estar, de pertenecer

¿Cómo llegar a nuestro público objetivo? ¿Que información interesa?

Ni que decir tiene que todo esto de los nuevos sistemas de comunicación, nos presenta algunas cuestiones que debemos tener en cuenta. La red nos permite un acceso a un mundo adimensional, en el que podemos llegar a cualquier sitio en un instante, e incluso llegar a donde no sabemos llegar o donde no querríamos llegar.

Esto supone que debemos recapacitar, de una forma muy seria, quienes somos, quienes queremos ser y quienes debemos ser. Pero aun diría más, lo verdaderamente importante para nosotros es lo que espera que seamos nuestro público objetivo. En este punto entra la RSE.

El enfoque de la responsabilidad social de la empresa (RSE), obliga a las empresas a cambiar su rol en cuanto a la comunicación. La información empresarial debe incluir su compromiso medioambiental o social. Y, además, deben luchar ante la multiplicidad de voces de la red por mantener su prestigio.

Debemos de trabajar en la RSE, de forma, que nuestra presencia en la sociedad, en la RED, sea una presencia comprometida con los intereses de nuestro público, es mas debemos conseguir pertenecer a ese grupo de interés, tenemos que conseguir ser uno mas de ellos. Para acometer con éxito esta labor debemos de tener en cuenta algunos aspectos y seguir una metodología.

Es necesario comenzar por un diagnóstico de la situación de partida de la empresa. El diagnóstico previo pretende ayudar a las PYME a:

- **Conocer** acciones que se vienen realizando de manera no consciente o consciente, pero aislada, y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un Sistema de Gestión de la RSE.
- **Identificar** otras actuaciones no realizadas que podrían contribuir a mejorar nuestra situación competitiva y las relaciones con la sociedad.
- **Construir** para evaluar posteriormente los avances realizados en la PYME, al poner en marcha los planes de acción derivados.

Dicho diagnóstico debe recorrer toda la organización y los agentes que intervienen:

1.- LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL EN LA RSE

La Dirección empresarial tiene la responsabilidad de impulsar la optimización de los recursos. La implicación en la implantación de la RSE en la empresa es fundamental y debe de orientarse a conseguir la motivación.

Una Empresa Socialmente Responsable requiere el compromiso en la asignación de recursos adecuados para la implementación de la RSE.

A si mismo es fundamental identificar los grupos de interés y priorizarlos en función de su relevancia para la organización.

Entendemos por grupos de interés a aquellos grupos que afectan o son afectados por la organización y sus actividades, por ejemplo: asociaciones sindicales, asociación de consumidores, asociación de empresarios del sector, administración, inversores, ONG's, etc.

2.- LOS CLIENTES EN LA RSE

Cuando un cliente acepta consumir un producto o servicio a un precio, confía en que las características del producto o servicio sean las que les ha ofrecido el proveedor. Asegurar y mantener esta confianza es clave para lograr la satisfacción de los clientes.

La RSE debe de evaluar el seguimiento de la satisfacción de nuestros clientes mediante el seguimiento de reclamaciones, análisis de sugerencias, creando una política ética en materia de comunicación, etc.

3.- LOS RECURSOS HUMANOS EN LA RSE

El principal grupo de interés, por su cercanía, es el propio capital humano de nuestra organización y debemos de aplicar una gestión ética y socialmente responsable. Esto se consigue creando una conciencia entre nuestros colaboradores de saberse integrado en una estructura. Esta pertenencia nos proporciona un correcto desarrollo del trabajo.

Esta gestión debe potenciar la dignidad y el respeto de cada miembro, priorizando la honestidad y el diálogo como valores fundamentales en un ambiente de transparencia y oportunidades dentro de un marco de igualdad y conciliación laboral y personal.

4.- EL ENTORNO SOCIAL EN LA RSE

Este punto toma una relevancia importantísima en el entorno de comunicación que hemos tratado anteriormente, ya que como decíamos antes, los grupos de interés que controlan la demanda, han pasado a formar parte protagonista de la comunicación y de la generación de opinión y pueden influenciar tanto positiva como negativamente en nuestra imagen, pudiendo generar situaciones de tensión y rechazo, la RSE lo debe saber resolver y manejar el entorno.

Es por todo esto, que debemos de forma minuciosa, identificar los grupos de interés, previendo los posibles impactos sociales y sus expectativas. La organización dentro de sus posibilidades debe de cooperar en actividades sociales y mantener informado a los GI.

5.- LOS PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS EN LA RSE

Los proveedores y subcontratista como parte de los GI, deben de ser tratados de forma ética, según nuestros criterios de gestión, pero también como parte de la organización debemos de exigirles un comportamiento alineado con nuestras políticas y para ello hay que realizar evaluaciones y crear un canal de comunicación en ambas direcciones, en el que se puedan tener en cuenta tanto las sugerencias como corregir posibles desviaciones en las políticas de RSE de sus organizaciones con respecto a la nuestra. Es parte fundamental la generación de alianzas, que lleven a mostrar una imagen de unidad.

6.- EL MEDIO AMBIENTE EN LA RSE

Los recursos naturales hay que administrarlos de forma sostenible como recursos escasos que son. El deterioro medioambiental afecta a los grupos de interés. Establecer un sistema de gestión ambiental y comunicar nuestra política en materia de protección del medio ambiente, identificando los aspectos legales, supone mostrar un respeto a los grupos de interés afectados que pone en línea la RSE de nuestra organización.

7.- LA COMUNICACIÓN DE LA RSE

Para finalizar con este repaso de nuestra organización recordar que la comunicación externa se considera fundamental para potenciar la imagen de la empresa.

La comunicación de la RSE permite que los Grupos de Interés evalúen las distintas actuaciones desarrolladas por la PYME, más allá de la información legal exigible tomando como referencia su entorno y su posicionamiento frente a los competidores.

Conclusión

Me gustaría recordar la teoría de la relatividad, que postula que desde fuera de un sistema que se desplaza a una velocidad cercana a la de la luz, si pudiéramos observarlo, nuestra percepción nos confundiría, ya que daría la impresión que, el tiempo en dicho sistema, va mas despacio, pero realmente es que pasaría menos tiempo que en el sistema desde el que observamos. Esto supondría que el observador consumiría más tiempo, envejecería más.

Podríamos tomar este ejemplo para entender que si nos convertimos en observadores de un sistema que se mueve a tanta velocidad como las redes sociales, podemos quedarnos obsoletos mientras los demás mantienen todas sus facultades empresariales en perfecto estado.

Debemos hacer un esfuerzo en pertenecer a este sistema de comunicación interactiva y utilizar la RSE como vínculo de unión, como medio para pertenecer de forma activa y formar parte del grupo de interés que hayamos identificado para nuestro negocio. La velocidad en la toma de decisiones y en las acciones que emprendamos está tomando una importancia decisiva a la hora del éxito empresarial. No nos convirtamos en observadores sino en participantes activos en este sistema que se desplaza a tanta velocidad.

Una ayuda inestimable

La Cámara de Valencia en su labor de velar y apoyar al tejido empresarial Valenciano, un tejido formado principalmente por PYMES y micro PYMES ha preparado junto con otras organizaciones una plataforma que nos ayuda de forma sencilla a implementar un sistema de RSE.

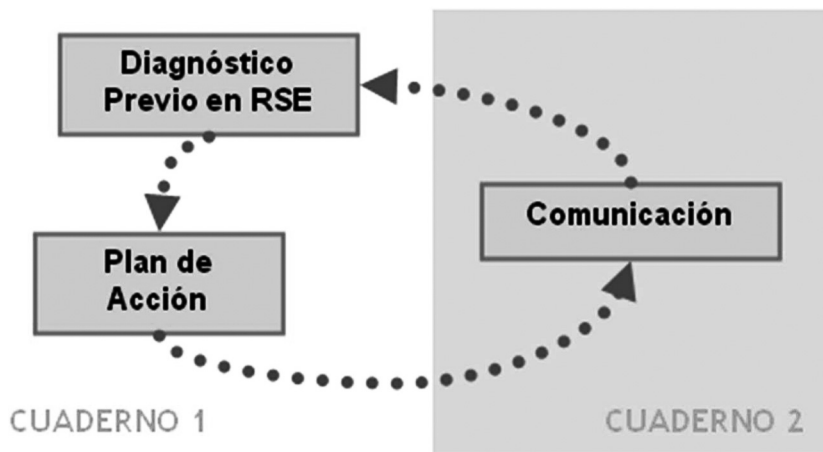
Este sistema se materializa poniendo a disposición de las empresas una para ayudar a comunicar con mayor eficacia los avances logrados en RSE. Esta Plataforma también es un canal de comunicación que permite a las empresas compartir sus experiencias y buenas prácticas en materia de RSE o comunicar su Memoria de RSE (que puede elaborarse utilizando la herramienta informática que se ofrece en ésta).

Este sistema ofrece la posibilidad de hacer públicos nuestros Informes de RSE o alguna parte del mismo (Buenas Prácticas), para dar mayor difusión y visibilidad a los esfuerzos realizados en el ámbito de la RSE y aumentar así la reputación de la empresa.

<http://www.rse.org.es/>

El esquema con el que se estructura dicha plataforma es;

- 1.- DIAGNÓSTICO RSE
- 2.- PLAN DE ACCIÓN
- 3.- COMUNICACIÓN



Direcciones de interés

Conselleria de Economía, Industria y Comercio

www.indi.gva.es/portal/opencms/es

Conselleria de Indústria, Comerç i Innovació

C/ Colón, 32 - 46004 Valencia. Tel.: 96 386 60 00. Fax: 96 318 42 65.

Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana

www.camarascv.org

Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana

Pza. Alfonso el Magnánimo, 12-2 - 46003 Valencia. Tel.: 96 353 40 72. Fax: 96 353 40 73.

Cámara Alcoy

www.camaraalcoy.net

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Alcoy

C/ Sant Francesc, 10 - 03801 Alcoy. Tel.: 965 549 100. Fax: 965 549 099.

Cámara Alicante

www.camaralicante.com

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante

Cervantes, 3 - 03002 Alicante. Tel.: 965 201 133. Fax: 965 201 457.

Cámara Castellón

www.camaracs.es

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón

Av. Hermanos Bou, 79 - 12003 Castellón. Tel.: 96 435 65 00. Fax: 96 435 65 10.

Cámara Orihuela

www.camaraorihuela.es

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Orihuela

Av. de la Vega, 22 entlo - 03300 Orihuela. Tel: 96 674 35 02 - Fax: 96 673 67 30.

Cámara Valencia

www.camaravalencia.com

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

C/ Jesus, 19 - 46007 Valencia. Tel.: 96 310 39 00. Fax: 96 353 17 42.

Proyecto Camernova

www.camernova.com

Programa InnoCámaras

www.innocamaras.org

Cámara Valencia

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

C/ Jesús, 19

46007 Valencia

Tel. 963 103 900 - Fax 963 531 742

E-mail: industria@camaravalencia.com

www.camaravalencia.com

Cuadernos de Innovación

Camernova

Cámaras
Comunidad Valenciana



GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'ECONOMIA, INDÚSTRIA I COMERÇ