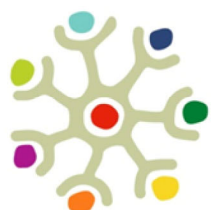


Crea Business Idea



Crea
Business
Idea



UE/EU - FEDER/ERDF

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CREATIVIDAD EMPRESARIAL

INDICE

1/ LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL COMO MOTOR DE LA INNOVACIÓN	1
1.1/ INTRODUCCIÓN: UNA GUÍA PARA LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL	1
1.2/ EL PAPEL DE LA CREATIVIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI	2
1.3/ DE LA CREATIVIDAD A LA INNOVACIÓN. DEFINIENDO LA COMPETITIVIDAD	5
1.4/ LA CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS. EN BUSCA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	7
1.5/ EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD	10
2/ EXPERIENCIAS EXITOSAS DE FOMENTO A LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL A NIVEL INTERNACIONAL	13
2.1/ CASOS DE MEJORES PRÁCTICAS A NIVEL INTERNACIONAL	17
3/ BUENAS PRÁCTICAS DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL – CASO DE ESPAÑA, FRANCIA Y PORTUGAL	27
3.1/ CASOS DE MEJORES PRÁCTICAS EN ESPAÑA	30
3.2/ CASOS DE MEJORES PRÁCTICAS EN FRANCIA	86
3.3/ CASOS DE MEJORES PRÁCTICAS EN PORTUGAL	98
4/ ¿CÓMO REFORZAR LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL? – LECCIONES DE LAS BUENAS PRÁCTICAS	121
5/ HERRAMIENTAS PARA REFORZAR LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL: REFERENCIAS Y DOCUMENTOS	124

1/ La Creatividad Empresarial como motor de la Innovación

1.1/ Introducción: Una Guía para la Creatividad Empresarial

Con la creciente importancia de la innovación en el nuevo contexto competitivo, la creatividad, ha surgido como un elemento clave para dotar de valor diferencial a productos y servicios generados por las empresas.

La Creatividad ha sido asociada tradicionalmente con el ámbito de la cultura y las artes. Sin embargo, la creatividad es un elemento clave para el desarrollo de la ventaja competitiva por las empresas.

Es por esta razón que actualmente la creatividad como fuente competitiva es objetivo de interés de las medidas de política que desde la Administración se están poniendo en marcha en el ámbito de la economía y la empresa.



En este contexto aparece el proyecto CREA-BUSINESS-IDEA, donde se enmarca la elaboración de esta Guía de Buenas Prácticas, coordinada y elaborada por el Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE). Este proyecto es liderado por la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), dentro del Programa de la Comisión Europea INTERREG SUDOE IVB donde participan además del IMADE y la ADER, la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura (FUNDECYT), el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), la Chambre de Commerce et d'Industrie du GERS (CCI GERS), el Centro de Inovação Empresarial da Beira Interior (CIEBI) y el Centro Regional para a Inovação do Algarve (CRIA).

El objetivo de CREA-BUSINESS-IDEA es la creación de mecanismos y metodologías que apoyen a la creatividad y la valorización de ideas para su transformación en innovación empresarial y/o en nuevas empresas innovadoras.

Junto con el resto de trabajos desarrollados en el proyecto, la Guía de Buenas Prácticas tiene como objetivo recoger algunos casos de España, Francia, Portugal y de otros países que cuentan con buenas prácticas en el fomento y desarrollo de la creatividad empresarial, tanto para la creación de nuevas empresas como para la innovación y expansión dentro de las ya existentes. En concreto el trabajo realizado en esta Guía ha consistido en:

- **La identificación de 28 casos** de España, Francia y Portugal (actuaciones, medidas, políticas, proyectos, actores, empresas) considerados buenas prácticas en sus respectivas zonas.

- **Documentación de los casos de buenas prácticas y análisis en detalle** los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.
- **Presentación de los resultados** más destacables del análisis benchmarking **y las recomendaciones** de cara a una transferibilidad de los aspectos más relevantes.

Para ello, la Guía se ha estructurado en varios capítulos. En el primer capítulo se repasa el concepto de la creatividad en el contexto actual de la nueva economía del conocimiento. En un segundo capítulo se presentan algunas de las conclusiones del Benchmarking Internacional sobre Buenas Prácticas en Creatividad realizado en el marco del Proyecto CREA-BUSINESS-IDEA. En el tercer capítulo, se presentan los 28 casos identificados por cada uno de los socios del proyecto. Finalmente, en el último de los capítulos, se presentan las conclusiones del análisis global de la información contenida en la Guía, así como una serie de recomendaciones orientadas a la transferibilidad de los aspectos más destacados del conjunto de los casos.



1.2/ El papel de la creatividad en la nueva economía del siglo XXI

En la actualidad, el contexto económico internacional se caracteriza por el cambio constante y la necesidad de disponer de una capacidad de adaptabilidad en consonancia. ¿Qué elementos son los causantes de estos cambios? ¿Cómo afecta a la **competitividad** de las empresas y de las economías en su conjunto? ¿Cómo se puede actuar sobre **sus factores determinantes**? Estas son preguntas que actualmente se encuentran tanto en el núcleo de la discusión académica como en el de la política en un afán de búsqueda por lograr un desarrollo económico y social sostenible a medio y largo plazo.

Los cambios que se observan están condicionados por los **nuevos modelos competitivos**. Estos modelos surgen en un contexto internacional con una competitividad cada vez mayor no sólo en términos de coste y eficiencia sino también, y cada vez más, en términos de **generación de valor añadido y de diferenciación** frente a los competidores a través del **uso intensivo del conocimiento, la innovación y la creatividad**.

Tabla 1. Características de la nueva economía

1. Adversa situación económico-financiera internacional.
2. Cierre de las empresas menos competitivas y destrucción de empleo.
3. Incremento de los costes en las materias primas.
4. Aceleración de los cambios técnicos y necesidad de adaptabilidad y flexibilidad desde las empresas.
5. Mayor competencia en costes de los países menos desarrollados.
6. Cambio de los modelos competitivos de las economías avanzadas hacia el uso intensivo del conocimiento y de la innovación.
7. Conocimiento, creatividad, innovación y talento como las fuentes de la ventaja competitiva.

Fuente: elaboración propia

A todo ello hay que añadir la crítica situación coyuntural internacional que está afectando a la actividad económica en prácticamente todo el planeta, y que está haciendo peligrar la supervivencia de un gran número de empresas y de puestos de trabajo.

Finalmente, la globalización está contribuyendo a acelerar e intensificar en mayor medida todos estos procesos de cambio, al incrementar el número de competidores. La globalización está provocando un aumento exponencial del flujo y disponibilidad de información que, con las nuevas tecnologías y la difuminación de las barreras físicas y culturales, contribuye a la generación de redes de conocimiento globales provocando la aceleración inevitable de dichos cambios.

Por lo tanto, a la hora de comenzar la reflexión que responde a las cuestiones anteriormente señaladas, **tres son los aspectos** clave a tener en cuenta: la **competitividad** como objetivo a medio y largo plazo, la **innovación** como fuente de progreso, y la **globalización** como elemento acelerador de todo el proceso.

Gráfico 1. Triple Hélice del Progreso



Fuente: IMADE

Con todo, está claro que la Administración Pública debe asegurar un entorno en el cual la conjunción de estas tres dimensiones sea la óptima, aquella que permita extender la innovación, mejorar los niveles de competitividad y aprovechar las ventajas que brinda la globalización.

Siendo la innovación por lo tanto una pieza clave para el progreso a nivel regional, resulta necesario profundizar en el propio concepto. Sólo identificando sus elementos definitorios y analizando el proceso por el que se genera podrán entonces definirse medidas de actuación concretas útiles y eficaces encaminadas a la mejora de la competitividad.

En la actualidad la innovación debe entenderse no sólo a través de la dimensión tradicional de la “tecnología dura” (relacionada con las inversiones y la infraestructura), sino también como la “tecnología blanda” (cambio en la gestión y la organización) y en general de los intangibles del conocimiento y la creatividad. Esta nueva forma de entender la innovación hace que su ámbito de aplicación supere con creces el de la industria y adquiera importantes implicaciones en los servicios (donde por ejemplo la creatividad, y no tanto la infraestructura, tiene importantes efectos sobre la competitividad).

Esta aproximación conceptual de la innovación lleva a considerar **dos elementos fundamentales: el conocimiento y la creatividad**. La innovación es como una suma compleja de ambos aspectos, el conocimiento como la base o input primario del proceso, y la creatividad como la capacidad para dotar ese conocimiento con un valor nuevo y de utilidad en los mercados y en la sociedad en su conjunto.

Gráfico 2. Los motores de la innovación: el conocimiento y la creatividad



Fuente: IMADE

La creatividad aparece así como uno de los elementos centrales en el procesos de innovación al ser el medio a través del cual se generan las ideas y nuevos conceptos de aplicación útil a partir del conocimiento disponible.

Tradicionalmente, el modelo de innovación dominante se configuraba como un sistema lineal donde el conocimiento primaba sobre la creatividad, argumentando que el apoyo a la generación del primero, a medio y largo plazo, contribuiría prácticamente de manera automática a la innovación. Por ello, la Administración ha venido llevando a cabo políticas denominadas de “oferta” incidiendo sobre los agentes y sobre las actividades que generaban el conocimiento.

Sin embargo, el funcionamiento del propio modelo está poniendo de manifiesto la importancia de otros aspectos en el proceso de innovación. Existen interrelaciones más complejas donde el paso del conocimiento a la innovación y al mercado se da a través de un cúmulo de capacidades personales así como de un entorno favorable. Estas relaciones “complejas” es lo que podría identificarse en cierto modo con la creatividad.

En este sentido, **la creatividad se encuentra determinada por las capacidades personales, que a su vez lo está por las condiciones del entorno, implicando diferentes dimensiones tanto sociales como económicas.**

Es necesario por lo tanto combinar diferentes dimensiones como única manera de actuar sobre la creatividad, es decir, ha de actuar también sobre las capacidades de la persona y sobre el entorno en el que se desarrolla tanto profesional como personalmente.

Dentro del conjunto de políticas de innovación que se están implementando tanto a nivel regional como nacional e internacional, las de fomento de la creatividad se encuentran aún en un estadio incipiente, siendo escasas las iniciativas lanzadas hasta el momento.



1.3/ De la creatividad a la innovación. Definiendo la competitividad

Aunque el concepto de **creatividad** es actualmente si cabe más abstracto y más difuso que el de la propia innovación, a partir de las diferentes definiciones existentes se podría resumir como **“el proceso por el cual se transforman las nuevas ideas en realidad”**. Por lo tanto, el concepto de creatividad se refiere no sólo a la generación de la idea, sino a su puesta en marcha y desarrollo, o en el caso del proceso innovador, la puesta en valor práctico del conocimiento en los mercados.

Concretando en mayor medida el concepto de creatividad, Richard Florida en su obra *“The rise of the creative class”*¹ señala una serie de características definitorias:

- Se trata de una faceta multidisciplinar de las personas.
- Implica diferentes aspectos del pensamiento, hábitos y experiencias de la persona.

¹ FLORIDA, R. (2002) *“The rise of the creative class”*. Basic Books

- Es más amplia que la innovación tecnológica o las innovaciones en la gestión y la organización.
- Se cultiva a través del individuo pero sobre todo en la interacción de éste con su entorno social y económico.
- Sintetiza y refleja la convergencia de diferentes áreas de conocimiento.
- Incluye una componente “subversiva”, de cambio y ruptura con lo anterior (reflejo de la destrucción creativa que ya señalaba Schumpeter).
- Se manifiesta de diferentes formas: creatividad tecnológica (innovación), creatividad económica (emprendizaje) y creatividad artística y cultural.
- Implica una actitud proactiva al cambio.

En palabras del propio Florida, la **creatividad “es actualmente la fuente decisiva de la ventaja competitiva” ya que “las nuevas tecnologías, las nuevas industrias, la riqueza y la prosperidad económica surgen de ella”.**

Por todo ello, la creatividad como fuente de innovación contribuye a la mejora de la competitividad en términos generales. Esto es así ya que la creatividad influye directamente en las mejoras que, por un lado incrementan la eficiencia de los procesos productivos y de servicios (innovación en procesos) y por otro, en el desarrollo de los nuevos productos (innovación de producto y servicio). Todo ello revierte finalmente en la generación de valor añadido para el cliente, lo que le permite diferenciarse de la competencia (Gráfico 3).

Gráfico 3. Mecanismos de generación de ventaja competitiva a través de la creatividad



Fuente: IMADE

1.4/ La creatividad en las empresas. En busca de la ventaja competitiva

Tradicionalmente la creatividad ha estado identificada con ambitos como el arte, la cultura o el pensamiento, y no tanto en los relacionados con el entorno económico y empresarial. Sin embargo, **la creatividad puede ser puesta en práctica dentro de la empresa a través de técnicas que responden a un enfoque adaptado a la mejora competitiva de su actividad.**

Por otro lado, dado que la creatividad constituye una característica inherente a las personas, de manera inevitable, se convierte en un elemento que afecta horizontalmente al conjunto de procesos propios de la actividad empresarial. **La creatividad debe convertirse en este sentido en un valor más dentro de la cultura de empresa, en un aspecto transversal a toda la cadena de valor.**

Las empresas más creativas e innovadoras, además de una gestión eficaz, se caracterizan por la **utilización sistemática de enfoques y técnicas creativas**, lo que les permite alimentar el proceso continuo de innovación y generación de ideas y diferenciarse de la competencia.

Resulta fundamental además contar con el **apoyo de la dirección** en el cambio de modelo de gestión facilitando la adopción progresiva de estructuras y metodologías de trabajo más flexibles, ya que es en un entorno de trabajo de estas características donde la creatividad puede aparecer con una mayor facilidad.

Así, para que el capital humano pueda desarrollar su creatividad, es necesario que la propia empresa posibilite su libertad de acción (dentro siempre de los límites impuesto por la planificación estratégica desde la dirección) y una mayor asignación de responsabilidades. Todos estos elementos aumentan la motivación del trabajador favoreciendo la aparición de ideas y su aplicación.

Tabla 2. Elementos que contribuyen a la creatividad en las organizaciones

- *Complejidad del trabajo*
- *Mayores niveles de responsabilidad*
- *Bajos niveles de control organizacionales*
- *Sistemas de incentivación a la generación y puesta en marcha de ideas*
- *Mayor autonomía de trabajo*
- *Transparencia y flujos de conocimiento constantes*
- *Apoyo y promoción desde la dirección*
- *Formación continua en diversas áreas*
- *Técnicas y dinámicas de trabajo en equipo*
- *Compromiso con el trabajo*
- *Cultura empresarial basada en la ambición y la mejora constante*

Fuente: elaboración propia a partir de Adams (2006), Unsworth (2005).

Por otro lado, la flexibilidad tanto de las actividades como de las metodologías de trabajo creativas facilitan la gestión del cambio en las organizaciones, aspectos clave en un contexto tan cambiante como el actual.

La creatividad debe extenderse por consiguiente no sólo a los ámbitos de actuación que actualmente han sido más proclives (como la I+D o el marketing), sino a todos los departamentos de la empresa como son el de la producción, administración y gestión, recursos humanos, y sobre todo la dirección.

Gráfico 4. La creatividad como aspecto transversal a la actividad de la empresa



Fuente: IMADE

Algunos de los **beneficios** más importantes que la empresa puede esperar de la integración de la creatividad en el funcionamiento cotidiano de su actividad son los siguientes:

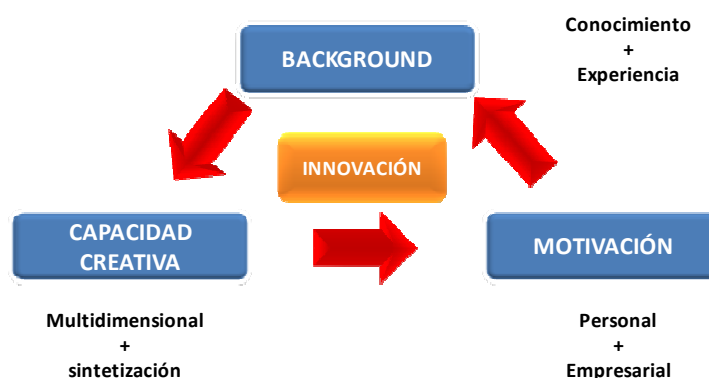
- Desarrollo de **nuevos productos y servicios** con un alto componente diferencial respecto a la competencia.
- **Utilización más eficiente del conocimiento y de las capacidades** de las personas integrantes del equipo de trabajo, aumentando su competitividad.
- Generación y acceso a **nuevos mercados**.
- Obtención de una **ventaja competitiva** basada en el valor diferencial.
- Posicionamiento como **líder** temporal en los mercados.

A nivel operativo la empresa debe favorecer la aparición de un entorno que actúe sobre los elementos que en las personas directamente determinan la creatividad. Según Ducker², tres ejes aparecen como claves en el desarrollo de las personas dentro de la organización:

² DRUCKER, P. (2000) "Creatividad e innovación". Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

1. El **background personal**, es decir, el conocimiento y la experiencia que cada persona dentro de la empresa posee.
2. La **capacidad creativa**, relativa a la forma en que el trabajador combina su “background” para la generación y aplicación de nuevas ideas y la solución de problemas concretos.
3. La **motivación** como motor que lleva al trabajador a poner en marcha su capacidad creativa y su background para responder a sus inquietudes personales en la mejora de la competitividad y los resultados de la empresa donde lleva a cabo su actividad.

Gráfico 5. Ejes de la creatividad en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos 3 ejes, un aspecto interesante es reflexionar sobre cuáles son los mecanismos correctos a través de los cuales las empresas pueden incorporar la creatividad en su actividad cotidiana. A continuación en la tabla 3 se señalan algunos de los mecanismos que pueden ser utilizados por los diferentes departamentos de la empresa:

Tabla 3. Mecanismos de incorporación de la creatividad a las actividades de la empresa

Área/departamento	Mecanismos de incorporación
Dirección estratégica	• Definición estratégica • Diseño de las líneas de productos y servicios • Definición de los valores empresariales • Establecimiento de un sistema de objetivos y motivación
Proceso de producción/fabricación	• Gestión de proyectos • Certificaciones de calidad/ambientales • Innovaciones tecnológicas de proceso
Admininstración y gestión	• Nuevas técnicas de gestión
Recursos Humanos	• Acciones de formación
Marketing/comercial	• Nuevos modelos de comercialización

Fuente: elaboración propia

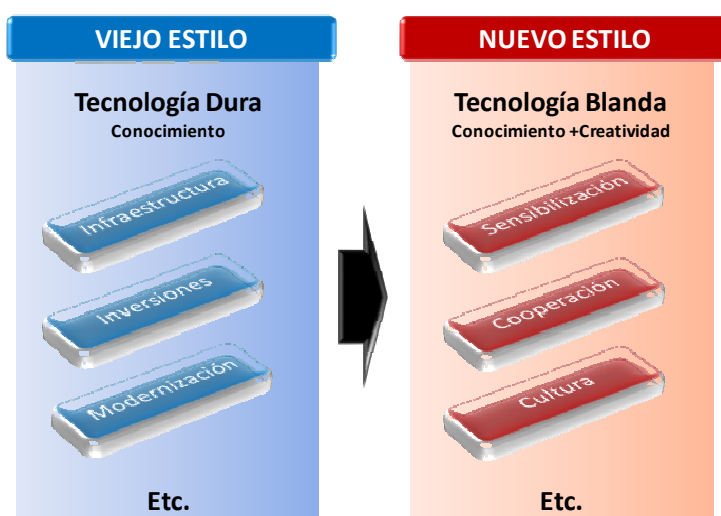
1.5/ El papel de las Administraciones Públicas en el fomento de la innovación y la creatividad

Con el cambio en el modelo competitivo, **las Administraciones Públicas se han visto obligadas a adecuar sus políticas de apoyo hacia actuaciones dirigidas a promocionar los aspectos intangibles** relacionados con la innovación. Dentro de ella, la creatividad aparece como elemento clave.

El predominio de los factores intangibles ha hecho que las acciones y medidas desde la Administración hayan evolucionado en lo últimos tiempos hacia un **“nuevo estilo”** de hacer política. Este nuevo estilo se centra en las actuaciones de tipo sistémicas, de sensibilización y cambio de cultura, de fomento de la cooperación y la colaboración etc., **frente al “modelo tradicional”** que por contra se orientaba más a las acciones atomizadas y discriminatorias, en las inversiones, y en la tecnología dura (infraestructuras etc.).

Grafico 6.

Evolucion de la política de promoción de la competitividad empresarial



Fuente: IMADE

En materia de creatividad las acciones llevadas a cabo desde la Administración aún son incipientes, en gran medida debido a que se trata de un área de la política de innovación cuyo reconocimiento es muy cercano en el tiempo.

En general, se pueden distinguir 3 grandes áreas donde de una forma u otra se han encuadrado estas iniciativas:

Promoción de la cultura creativa

La **cultura creativa** tiene que ver con los valores propios de una sociedad. Por ello, su promoción pasa por identificar las áreas de la política a través de las cuales la Administración puede influir en ella, que en la mayoría de los casos superan el ámbito estrictamente económico.

En este sentido, la **educación** es quizás uno de los ámbitos más relevantes ya que permite actuar sobre los valores y sobre la cultura. Unos valores que deben ir enfocados hacia la mejora continua y la superación, la inquietud intelectual y la búsqueda constante de soluciones a los problemas.

Desde la política, la promoción de la **cultura emprendedora** es un área relativamente extendida. El trabajo que en este campo se está desarrollando desde las universidades (o desde la propia Administración con emprendedores de corte más general), ha estado tradicionalmente vinculado a las mecánicas que impulsaban la capacidad creativa de éstos para afrontar los problemas relativos al lanzamiento y funcionamiento inicial de la nueva actividad empresarial.

En definitiva, **medidas orientadas a la sensibilización** (desde jornadas, seminarios, actividades de divulgación etc., hasta programas específicos de reforma educativa) que pueden ir modificando significativamente con el paso del tiempo la cultura y los valores de la sociedad para transformarla en una más creativa e innovadora. Una sociedad con personas que funcionan creativamente, que innovan como forma de vida.

Promoción de un entorno favorable a la creatividad

El **entorno** está jugando un papel cada vez más importante en la competitividad, en la innovación y sobre todo en la creatividad. Un entorno favorable a la creatividad de las personas es aquel donde sus experiencias se maximizan, tomando contacto con realidades diferentes, es decir, **un entorno multicultural, abierto a la diversidad**. Por otro lado, para garantizar el desarrollo profesional y un buen nivel de vida, es preciso contar con una economía estable, en crecimiento y dinámica.

Es necesario también que en el entorno tenga un elevado nivel de atractividad paisajística, elemento relacionado directamente con la **sostenibilidad medioambiental**. Todos estos aspectos garantizan la atracción de talento (personal altamente cualificado), pero también la aparición y retención en el propio entorno de estas capacidades.

Es necesario también que el entorno contenga **activos e infraestructuras de excelencia** para generar conocimiento, así como recursos culturales, artísticos y de ocio, que son en definitiva los que van a permitir que la “clase creativa” a la que se refiere Richard Florida, encuentre su lugar y comience a generar ideas que cambien el mundo.

Con esto en mente, las Administraciones han comenzado a identificar y actuar sobre todos estos elementos del entorno, y de nuevo, las políticas no siempre descansan en el área específica de la innovación, ni incluso de la promoción económica. Son sin embargo políticas de atracción de talento, de desarrollo territorial sostenible, de innovación e I+D, de promoción de los activos culturales y naturales, etc.

Promoción de la creatividad en la empresa

La **empresa**, o en otras palabras, el entorno de trabajo, es otro elemento diferencial en el desarrollo y puesta en práctica de las capacidades creativas de las personas. La creatividad en el trabajo se transforma en valor, valor que beneficia a la empresa pero también a la sociedad.

Se han mencionado ya algunos de los elementos que en las organizaciones contribuyen a generar y poner en práctica la capacidad creativa de los trabajadores. La **estructuras jerárquicas flexibles** (que ofrecen mayor libertad para la aparición de ideas “fuera de la caja”), el **establecimiento de redes de información y de trabajo conjunto** (que permiten poner en común experiencias diferentes), **canales de comunicación fluidos** (que permiten la transferencia de comunicación rápida y continua), **una dirección implicada con la mejora y la innovación** (que impulsa a los empleados a implicarse con el trabajo y a ver la utilidad y la aportación de sus tareas para el resultado conjunto), y **unos sistemas de gestión de ideas y de conocimiento formales** (que permitan asegurar la transformación de las ideas más importantes en productos para el mercado) son las claves para hacer de una empresa un entorno creativo.

La Administración debe **tener en cuenta en sus programas y acciones específicas**, aquellas con un enfoque micro de empresa individual, **todos estos aspectos**, asegurando que en las que ya se dan continúen, y en las que no se observan, fomentar su aparición mediante asesoramiento, ayudas u otro tipo de apoyo.

Consideraciones finales de política

Como se ha mencionado anteriormente, **la actuación en estos tres campos es actualmente el centro del debate de las políticas de innovación, industriales y con carácter general, de la promoción económica en su conjunto**. Sin embargo deben ir añadiéndose progresivamente más dimensiones de la política, aquellas que actúan sobre el entorno (entendiendo como entorno aquellos aspectos sociales e incluso medioambientales que tienen un papel destacado). Así, los casos que tanto a nivel internacional como los identificados por cada uno de los socios se presentan a lo largo de esta Guía son de gran interés para ilustrar experiencias diversas sobre cómo funciona la creatividad en las organizaciones, y para comprender como actuar sobre ella de forma eficiente y eficaz.

2/ Experiencias exitosas de fomento a la creatividad empresarial a nivel internacional

En el marco del **proyecto Crea Business Idea**, se ha llevado a cabo un **análisis benchmarking internacional** sobre buenas prácticas en materia de creatividad e innovación. Este estudio ha analizado un total de 21 experiencias empresariales, de las cuales 5 se han incluido en esta Guía en el capítulo presente. Además se ha hecho también un breve repaso de la situación en materia de innovación y creatividad observada a nivel internacional.

Tradicionalmente, a nivel internacional la innovación ha sido entendida en su dimensión más tecnológica. Sin embargo elementos como el peso de los servicios en la economía y su papel en su crecimiento de las economías, los nuevos modelos competitivos, la importancia del valor añadido para el cliente y la diferenciación frente a la competencia, han provocado que la innovación pase a entenderse en un sentido más amplio, no encuadrado ya en los límites restrictivos de la tecnología.

En este sentido, al ampliarse el concepto de la innovación, se ha hecho complicado en muchos casos diferenciar ambos términos. La creatividad está ligada a la innovación en el sentido que esta aporta la novedad de la aplicación, si bien la innovación además incluye la utilidad de su uso.

Por eso, antes de pasar a conocer las experiencias analizadas en el caso de este proyecto es preciso hacer una referencia a “qué se entiende por innovación y cuál es el marco en el que se inserta”.

La innovación y la Creatividad en Europa

En Europa la última edición del European Innovation Scoreboard señala que:

“La I+D no es el único método para innovar. Otras técnicas incluyen la adopción de tecnología, los cambios incrementales, la imitación, y la combinación de conocimiento existente en nuevas formas. Con la posible excepción de la adopción de tecnología, todos estos métodos requieren del esfuerzo creativo por parte de los empleados de la empresa, y en consecuencia la mejora de las capacidades innovadoras dentro de ella. Es probable que estas capacidades conduzcan a mejoras en la productividad, mejoras en los niveles de competitividad, y a productos y procesos nuevos o mejorados con gran impacto en las economías. Por estas razones, las actividades de las empresas que innovan sin desarrollar I+D son igualmente interesantes para la actuación de la política.”

En Europa, esta nueva concepción de la innovación, sitúa la creatividad como un elemento clave de todo el proceso, es decir, una innovación impulsada por las personas. En verdad, la creatividad no es sino la capacidad propia de cada individuo para combinar sus diferentes experiencias acumuladas y generar con ellas algo nuevo y de utilidad.

En este nuevo enfoque **es muy importante por lo tanto considerar los elementos del contexto**, del entorno donde se genera la innovación y las ventajas competitivas de las empresas, tales como la **cultura, la calidad paisajística, la sostenibilidad medioambiental, el nivel de vida general, las posibilidades profesionales y personales etc.** Así, en Europa se entiende que no son ya las políticas tecnológicas tradicionales las que influyen por si solas en los niveles de innovación y en los niveles competitivos de la economía.

La **Estrategia Renovada de Lisboa**, junto con la **Estrategia de Gotemburgo**, inciden precisamente en esta línea destacando la importancia de la **dimensión social y medioambiental en el contexto de la economía del conocimiento**.

La innovación y la Creatividad en Estados Unidos

Estados Unidos ha sido considerado tradicionalmente como el país más innovador y creativo. Se puede achacar este reconocimiento a que históricamente ha contado con:

- Una **mano de obra altamente cualificada**.
- Una **cultura emprendedora y favorable a la toma de riesgo**.
- La **dotación de infraestructuras de generación de conocimiento de excelencia** a nivel internacional.
- Un **esfuerzo en I+D+i considerable** respecto a otras economías avanzadas.

En Estados Unidos, esta cultura emprendedora, unida a la alta cualificación de la mano de obra ha contribuido a facilitar la puesta en marcha de ideas innovadoras en el mercado. Además, las fluidas relaciones en muchos casos de las universidades y los centros de investigación con el mundo empresarial ha impulsado también la generación de ideas y su valorización en los mercados.

Finalmente, la movilidad laboral ha contribuido en gran medida al intercambio y a la combinación de experiencias diversas entre las personas, lo que unido a lo anterior, ha resultado en una mayor actividad creativa e innovadora.

En Europa por el contrario, cada una de estas características han estado históricamente menos desarrolladas:

- La movilidad del mercado laboral es mucho más rígida que la estadounidense (limitando la puesta en común de experiencias diversas).
- La cultura emprendedora está mucho menos arraigada (la aversión al riesgo es un valor en la mayoría de las culturas europeas).
- La conexión entre los que generan el conocimiento y los que lo ponen en práctica es mucho más débil.

Quizás por estas razones, por necesidad, **la Administración** a todos los niveles (nacional, regional y local) **es más proactiva en el diseño y la implementación de políticas concretas de apoyo a la innovación.**

Sin embargo, a pesar de la buena situación de partida estadounidense, se ha tomado conciencia de una posible debilidad a medio plazo dentro de su sistema, que es la falta progresiva de talento, de personas con la cualificación y las capacidades creativas e innovadoras que han caracterizado al país en épocas pasadas. En este sentido, desde la Administración se ha empezado a desarrollar marcos específicos para la atracción de talento, para mejorar la formación y la educación, y actuar en definitiva en los elementos del entorno que, como en el caso europeo, se han identificado claves para que las personas pongan en práctica su creatividad y su capacidad para innovar.

Consideraciones generales a nivel internacional

A nivel internacional se ha observado cómo, si bien las políticas de innovación parten ya de un elevado grado de desarrollo y extensión en la gran mayoría de países y regiones, eso no quiere decir que se hayan implementado las idóneas en todos los contextos, ni que se hayan ejecutado de forma correcta. Además, la creatividad ha surgido como elemento clave en los procesos de innovación relativamente pronto en el tiempo, con lo que la práctica en las empresas, y en la administración aún no es visible en gran medida.

A continuación, y en los capítulos siguientes de esta guía, se mostrará una serie de casos a nivel internacional, y en mayor detalle de Portugal, Francia y España que permitirá por un lado mostrar prácticas de interés en materia de creatividad e innovación tanto en las empresas como en las políticas. Por otro, esta información puede servir de referencia para el desarrollo de procesos creativos e innovadores en empresas y en la Administración, ya que además de la novedad de este área, pueden ser consideradas como las prácticas más destacadas.

Tabal 4. Listado de casos de buenas prácticas del benchmarking internacional, Portugal, Francia y España

CASOS INTERNACIONALES	CASOS SOCIOS CREA BUSINESS IDEA		
	PORTUGAL	FRANCIA	ESPAÑA
• Bühler Laboratory (Suiza) • Unilever (Internacional) • Hermia Ltd (Finlandia) • Bosh Innovation Unit in Aveiro (Internacional) • SONAE (Portugal)	<u>CIEBI</u> • “Benchmarking” • “Teatro para el cambio” • “Workwell – Gimnasia laboral” • “Empresa Na Hora” <u>CRIA</u> • “Ideas em Caixa 2007” • “Red GAPI” • “SPAROS • “Natura Algarve” (marca registrada)	<u>CCI GERS</u> • “Lean Management” • “Auto Management” • “El código de las burbujas” • “ACT 21”	<u>ADER</u> (La Rioja) • Cluster Genio • Plan Emprende Rioja • Ayecue • LOGROTEX <u>FUNDECYT</u> (Extremadura) • “The Coffee Break” • “Gabinete de Iniciativa Joven” • “Emo – Formación y Comunicación Creativa” • “Hotel de la risa” <u>IAT</u> (Andalucía) • “Innovía” • “Open Mind Award” • “Laboratorio de Creatividad” • “Termicol” <u>IMADE</u> (Madrid) • “Madri+d” • “Madrid Emprende” • “Calordom” • “Projech”

Fuente: elaboración propia

2.1/ Casos de mejores prácticas a nivel internacional

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Bühler Laboratory	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO DE APLICACIÓN	
Industria agroalimentaria, procesos químicos, fabricación de moldes BIOTECNOLOGÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Suiza	Zurich
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Bühler es una entidad especializada que ofrece servicios de mejora competitiva a sus clientes en las áreas de construcción de instalaciones, en las tecnologías de molienda (industria agroalimentaria), tratamiento químico, la fabricación y moldeo de materiales, y en fundición. La empresa emplea a más de 7.000 personas en todo el mundo, cuenta con unos 500 trabajadores dedicados a labores de I+D de forma exclusiva, y dedica en torno a 47 millones de euros a actividades de investigación. La entidad lleva a cabo una intensa labor de innovación que se aprecia en su número de patentes anuales (en torno a 300-400) y el número de productos nuevos al mercado (entre 15 y 20 al año).	
GESTIÓN DE IDEAS	
En la concepción de la idea, se entiende que es necesaria la participación de un equipo multidisciplinar para poder desarrollar todas las etapas que la materialización de dicha idea en un producto final necesita. En Bühler, la concepción y desarrollo de una idea sigue este método, a excepción de el caso de la maquinaria, donde es el mismo equipo de ingenieros el que sigue todo el proceso. A nivel operativo, los equipos de investigación se componen de unos 20 miembros, que desarrollan investigación fundamental a partir de los objetivos planteados desde la dirección, que a su vez se guía por las necesidades especificadas por el cliente. Desde la concepción inicial de la idea hasta el desarrollo del producto se sigue un proceso más o menos formalizado compuesto por un “brainstorming”, una búsqueda en base de datos, la formulación de la hipótesis, la organización del equipo de trabajo a desarrollar la idea y la asignación del presupuesto y el control desde la dirección. La duración total del proyecto suele ser de entre 4 y 5 años.	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
La dirección es la principal fuente de apoyo y animación al desarrollo de proyectos de I+D y al fomento de prácticas creativas e innovadoras. No existe un tratamiento diferenciado por investigador. Cada uno trabaja en una media de 2 a 3 proyectos	

al mismo tiempo y se prima la autonomía y las condiciones laborales frente al salario. Por ejemplo, el descubridor de un nuevo producto obtendrá una recompensa que no excederá el 10% de su salario. En este sentido, salvo en la producción, no se da una retribución adicional por el tiempo extra invertido.

Aunque se fomenta la formación de redes, estas se mantienen internas a la empresa como consecuencia de su política de seguridad. El entorno de trabajo se caracteriza por un entorno abierto de “no oficinas cerradas”.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Trabajo en equipos multidisciplinares (unos 20 miembros).
- La investigación se orienta a las necesidades del cliente.
- Sistema de gestión de ideas y de desarrollo de la I+D formalizado (generación de ideas, desarrollo e implementación).
- Se prima la flexibilidad y autonomía en el desarrollo de los proyectos frente a la retribución salarial.
- Fomento de las redes internas, limitación de las externas debido a las exigencias de confidencialidad.
- Funcionamiento en oficinas “no cerradas”.

REFERENCIA

www.buhlergroup.com

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Unilever (Port Sunlight Research Center, UK)	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Nutrición, higiene y cuidados personales. BIOTECNOLOGÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Internacional	NA
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Unilever es una empresa multinacional dedicada al desarrollo y la comercialización de productos de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas comerciales como Sunsilk, Rexona, Axe, Knorr, Flora, Lipton, Signal etc. Emplea a más de 174.000 trabajadores en más de 100 países. En materia de I+D+i, la compañía emplea a unos 6.000 investigadores (800 de los cuales se ubican en el centro de I+D de Port Sunlight en UK). El gasto destinado a actividades de I+D se eleva a los 920 millones de euros según los datos de 2008. La labor de innovación de Unilever se aprecia en la actividad patentadora de la entidad (en torno a 250 y 350 patentes cada año) así como también en el número de productos nuevos que saca al mercado (entre 15 y 20 al año).	
GESTIÓN DE IDEAS	
La concepción de la idea en la empresa surge por medio de reuniones periódicas donde el debate gira en torno a la pregunta “¿qué va a hacer Unilever dentro de 20 años?”. Fruto de la reflexión que le sigue, las ideas iniciales generadas deben ser aprobadas por un director de proyecto y una vez aceptadas, se redacta un informe detallado para su análisis más profundo. Una vez considerado de interés para la empresa, se le asigna financiación y un equipo de desarrollo específico encargado de seguir todas las etapas.	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
Las personas con una capacidad creativa significativa tienen capacidad para negociar su salario en función de su “producción creativa”. En este sentido, un investigador puede llegar a ganar más que un director. Estas personas son animadas a participar en más de un proyecto a la vez de forma que se produzca un enriquecimiento desde perspectivas diferentes. Las reuniones para la generación de ideas se organizan en un “bar central” donde no sólo los desarrolladores, sino también otras personas, son invitados a participar. Existe un elevado grado de flexibilidad laboral, como lo demuestra la posibilidad de trabajar desde casa. Por otro lado se potencia de forma significativa la participación y la asistencia a eventos científicos (seminarios, jornadas, conferencias etc.). Es común la existencia de redes de colaboración y acuerdos con terceras entidades, aunque en la mayoría de los casos bajo acuerdos de confidencialidad.	

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Reuniones periódicas para la generación conjunta de ideas.
- Sistema formal para la selección de ideas (evaluación, aprobación, redacción de informe sobre la idea-proyecto, asignación de recursos).
- Retribución en función de la capacidad y actividad creativa del individuo (negociación salarial en función de estos parámetros).
- Participación de los investigadores en varios proyectos de forma simultánea (enriquecimiento horizontal).
- Reuniones en entornos informales (“bar central”) abierto a la participación de terceros no vinculados directamente con el proyecto de investigación o idea.
- Elevado grado de flexibilidad laboral.
- Fomento de la participación en eventos y jornadas científicas.
- Existencia de acuerdos y redes de colaboración con entidades externas a la empresa.

REFERENCIA

www.unilever.com

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Hermia Ltd	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Finlandia	Tampere
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
Hermia Ltd es una empresa fundada en 1972 en Tampere, Finlandia. Su objetivo es contribuir al desarrollo de nuevos negocios y apoyar al tejido de alta tecnología de la Región de Tampere. De forma específica, Hermia es la encargada de apoyar el desarrollo competitivo de los clusters clave de la región a través del programa “Tampere Region Centre of Expertise” (contenidos digitales, energías de futuro, nano-sistemas y materiales adaptativos), así como de los clusters nacionales de los sectores de “computación ubicua” y “maquinaria inteligente”. Actualmente cuenta con un equipo técnico de unas 40 personas, a través del cual provee los servicios a las empresas de los clusters en los sectores mencionados: vigilancia tecnológica, desarrollo de producto, formación y capacitación de personal, generación de redes, búsqueda de financiación, etc. De entre los diferentes campos y sectores en los que desarrolla su actividad Hermia, se ha identificado una serie de prácticas de interés en materia de creatividad e innovación en el área de la “computación ubicua” que se detallan a continuación.	
GESTIÓN DE IDEAS	
<i>Campos de la innovación</i> El objetivo de la práctica es fomentar la colaboración entre diferentes áreas tecnológicas que permita la transferencia de conocimiento entre ellas, y en el proceso, la generación de ideas frontera que puedan dar lugar a spin-offs, nuevos productos, nuevo conocimiento etc. <i>Refinerías de la innovación</i> En las denominadas “refinerías” de la innovación, a través de una metodología de trabajo cluster, se “refinan” ideas y proyectos para su posterior desarrollo conjunto. Una herramienta interesante son los “road-maps” (mapas de ruta) tecnológicos donde se aprecian las estrategias tecnológicas desde una perspectiva “bottom-up”. <i>Laboratorios vivientes (Living Labs)</i> Se trata de foros de discusión donde se reúnen usuarios, investigadores y empresas para contribuir a la solución de una necesidad generando ideas que finalmente son desarrolladas por estas últimas. Otras de las actividades que se llevan a cabo son la realización de estudios de prospectiva, el asesoramiento a emprendedores y start-ups y la organización de eventos para la puesta en común de ideas y el lanzamiento de proyectos para desarrollarlas.	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
En definitiva, el enfoque se caracteriza por la importancia del trabajo conjunto (funcionamiento en cluster)	

en la generación de las ideas iniciales que posteriormente son desarrolladas por las empresas. Todo ello posee un marcado corte multisectorial.

Se celebran eventos (workshops) donde mediante técnicas de fomento de la creatividad muy variadas se ponen en común necesidades y soluciones que finalmente contribuyen a la aparición de proyectos específicos.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Enfoque en red de las prácticas para el fomento de la creatividad en las empresas (método de trabajo cluster).
- Metodologías de trabajo para la generación de ideas y desarrollo de proyectos de I+D como los “campos de la innovación”, las “refinerías de la innovación” y los “laboratorios vivientes”.
- Utilización de técnicas de creatividad en la realización de eventos (workshops, seminarios, foros etc.) para la generación de ideas.

REFERENCIA

<http://www.hermia.fi>

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Bosch Innovation Unit	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Termotecnología	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Aveiro
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
La Unidad de Innovación de Bosch en Aveiro tiene como misión contribuir a la mejora de los procesos de innovación dentro del grupo Bosch en materia de termotecnología. En la línea de la compañía, el centro cuenta con varios elementos característicos: una visión específica orientada a la innovación, una política de innovación, una hoja de ruta y una batería de indicadores específicos. Respecto a la visión, esta incluye la generación de ideas (a través del trabajo interno), su implementación (durante el desarrollo del proyecto) y la gestión del conocimiento en el centro. La política de innovación por su parte establece de forma clara los campos donde son críticas las tareas de innovación, es decir, las tecnologías y áreas de conocimiento a desarrollar. Estas aparecen reflejadas en unas herramientas específicas: las hojas de ruta de innovación. Por último, la batería de indicadores incluye aspectos como el retorno de las actividades de la innovación o el grado de éxito en el desarrollo de los proyectos de investigación y de ideas. En cuanto a los mecanismos de coordinación, se preparan reuniones con el departamento de administración mensualmente y con otras empresas del grupo en el área. De forma anual se preparan también reuniones para validar los planes estratégicos. Ello permite tener una visión transparente y global de la actividad del centro.	
GESTIÓN DE IDEAS	
Generación de la idea Dos elementos aparecen como destacables: los buzones de ideas y el equipo de valoración. En el primero, mediante una plantilla específica se recogen diferentes ideas del equipo de trabajo. Mediante el segundo, un grupo de evaluación se reúne una vez al mes durante una hora para decidir que ideas son de interés para desarrollar en profundidad. Tras la aprobación de la idea, se pasa a un proceso de licencia de patentes. La recompensa va vinculada con las atribuciones de estas patentes y no sólo con el hecho de haber generado la idea. Implementación de la Idea Tras la aprobación de la idea, esta puede pasar por dos canales: pre-desarrollo o desarrollo. Es común el uso de la metodología CPS (Creative Problem Solving) que contiene las siguientes etapas: definición del problema, definición del grupo de trabajo, formación específica del equipo, y la organización de un workshop de trabajo.	

ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

La gestión del conocimiento es un aspecto muy importante dentro de la compañía. Para ello se organiza una “red” cuyo objetivo es compartir y favorecer la difusión del conocimiento entre los integrantes de la compañía. Existe una plataforma formal de comunicación a través de la cual se hace posible. Además, en esta red es común la participación de terceros, como universidades y centros de investigación. Esta red de expertos está disponible para cualquiera en la empresa.

Así, la difusión del conocimiento contribuye a la toma en contacto de áreas diferentes de la empresa, que se ve enriquecida por la participación de terceros externos, favoreciendo la generación de ideas y su puesta en común.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- La generación de ideas y la gestión del conocimiento aparecen como elementos clave dentro de la visión de la empresa.
- Cuenta con un sistema para la gestión del proceso innovador: generación de ideas (buzones de ideas y un equipo de valoración) e implementación de la idea (metodología Creative Problem Solving –CPS para dar soluciones a problemas empleando técnicas de creatividad diversas).
- Existe una red cuyo objetivo es compartir y favorecer la difusión del conocimiento dentro de la compañía y con terceros (universidades y centros de investigación).

REFERENCIA

<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
SONAE	
SECTOR – ÁREA DE CONOCIMIENTO	
Holding del sector servicios	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	NA
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA	
SONAE comienza su actividad en 1959 como una empresa de laminados decorativos. El crecimiento que experimentó en los 80 le llevó a una diversificación primero hacia el sector de mayoristas comercial y después hacia el sector de las telecomunicaciones y la inversión. En la actualidad es el mayor grupo privado de Portugal, empleando a más de 37.000 trabajadores en 16 países. La cultura empresarial, en palabras de su Gerente, se basa en el valor de la confianza dentro de la compañía y en las relaciones externas, la importancia de la formación y las capacidades técnicas de la organización. Ello permite generar un entorno que atrae talento y que permite desarrollar las capacidades necesarias para innovar. De hecho, la innovación y la ambición son dos de los valores centrales de la empresa.	
GESTIÓN DE IDEAS	
La gestión de la innovación en la empresa se caracteriza por un alto grado de descentralización pero promovida centralmente. Todos los empleados de SONAE están implicados en los procesos de innovación. La empresa cuenta con dos facilitadores y un comité específico para la innovación compuesto por un equipo de 30 personas que representan todas las áreas de actividad de la empresa (5 grupos de trabajo): clientes, gestión de ideas, redes, cultura y gobernabilidad. Otras iniciativas interesantes que contribuyen a poner en práctica la creatividad y a generar innovaciones son los workshops con los clientes, el “Idea Forum” (mensualmente se ponen en común retos y problemas a los que se les intenta dar una solución), la elaboración de un “innovation book”, la organización de comités de innovación periódicos, etc. La empresa cuenta además con un sistema formalizado de gestión de las ideas, donde destacan la organización de sesiones específicas para resolver problemas de forma creativa y una “llamada” para propuestas de soluciones (“call for solutions”). Otra iniciativa de interés es el envío de mails con una periodicidad bisemanal sobre una innovación que se ha implementado en la compañía. Existe un sistema de incentivos dentro de la empresa. Aquellas ideas y proyectos innovadores que se implementan con éxito en la actividad son premiadas.	
ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN	
La innovación se encuentra en el centro de los valores de la empresa, en su estrategia al más alto nivel: crecimiento, eficiencia, mejora continua etc. Se busca fomentar un entorno favorable a la aparición de	

dinámicas creativas entre los empleados a todos los niveles, y la innovación constante como mejora interna. La ambición es uno de los valores que impulsa esta necesidad de innovación constante.

Se fomenta la participación y la generación de redes dentro y fuera de la compañía (con clientes, proveedores, distribuidores, universidades y otras industrias). Esta es una fuente importante de mejora y de innovación.

ASPECTOS MÁS DESTACADOS PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Innovación y ambición son los valores centrales de la compañía.
- Implicación de todos los empleados en el proceso de innovación de la empresa.
- Existe un comité específico para la innovación compuesto por un equipo de 30 personas repartidos en 5 grupos de trabajo.
- Iniciativas específicas para la generación de ideas: “Idea Forum”, “Innovation Book”, comités de innovación periódicos, etc.
- Sistema formalizado de gestión de ideas y un “call for solution” para fomentar la generación de ideas.
- Un sistema de incentivos para la creatividad y la proactividad innovadora de los empleados.

REFERENCIA

<http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

3/ Buenas prácticas de la creatividad empresarial – caso de España, Francia y Portugal

En este capítulo se presentan los diferentes casos considerados como buenas prácticas en materia de creatividad por cada uno de los 7 socios participantes en el proyecto Crea Business Idea. En total 28 casos (4 por socio) cuya elección ha respondido a los siguientes criterios:

¿Qué se entiende por buena práctica en materia de creatividad empresarial?

- **Políticas y proyectos de apoyo y fomento** de la creatividad empresarial y de apoyo a la creación de empresas.
- **Actuaciones y medidas** destacables de organizaciones públicas, privadas o mixtas de apoyo a la creación de empresas, la innovación empresarial, o la consolidación o expansión empresarial.
- **Esquemas de ayudas** singulares para fomentar la creatividad empresarial, la gestión de ideas, la gestión de la innovación.
- **Casos prácticos de empresas** a nivel regional o nacional que una forma destacable han implementado técnicas o métodos de creatividad o gestión de las ideas.
- **Infraestructuras, servicios, cursos, etc.** que han sido creadas para fomentar la creatividad empresarial y que se pueden identificar como buena práctica por su grado de éxito, originalidad o estabilidad.

A partir de las prácticas consideradas que cubrían estos criterios, estas se han clasificado según su origen público o privado, y a su vez según la orientación que las caracterizaba. En concreto la tipología identificada de los casos se encuadraba en los siguientes epígrafes:

- Iniciativas públicas que fomentaban el cambio cultural en las empresas o en la sociedad en general hacia una más orientada a la creatividad, a la innovación y al emprendizaje.
- Iniciativas públicas que fomentaban la creación de empresas a partir del uso de la creatividad o a partir de ideas creativas.
- Iniciativas públicas orientadas al establecimiento de redes especializadas o con la creatividad como fondo.
- Iniciativas privadas por las que se desarrollan herramientas y técnicas específicas centradas en la creatividad como forma de mejorar los procesos y la eficiencia global de la empresa.

- Iniciativas empresariales fruto de la puesta en valor de una idea resultado de un proceso creativo.
- Iniciativas privadas orientadas a la formación en técnicas creativas.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de estas iniciativas por tipología:

Tabal 5. Listado de casos de buenas prácticas de Portugal, Francia y España según tipología de la práctica

Origen de la práctica	Tipo de Iniciativa	Casos de buenas prácticas identificados	Descripción
Pública	Iniciativa enfocada al cambio cultural en la empresa	Teatro para el cambio	Iniciativa para el cambio de comportamiento en empresas y público en general hacia el desarrollo sostenible.
		Gabinete Iniciativa Joven	Iniciativa pública que pone en marcha varias actuaciones para fomentar la cultura emprendedora, la extensión de la innovación y de la creatividad.
		Open Mind Award	Concurso-premio para valorar a las personas que mejor utilizan la creatividad y la innovación como herramientas orientadas al mercado.
		Madri+d	Red para la extensión del conocimiento, coordinando las diferentes actuaciones en materia de I+D+i de la Comunidad de Madrid.
	Iniciativa enfocada al fomento del emprendizaje creativo	Plan Emprende Rioja	Favorecer la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales y que los emprendedores de La Rioja tengan a su disposición los instrumentos necesarios para desarrollar e implementar de manera individual sus ideas de negocio
		Empresa Na Hora	Iniciativa pública dirigida a facilitar los trámites necesarios para dar de alta una empresa y comenzar una actividad económica.
		Ideas em Caixa	Concurso de ideas para promover la aparición de spin-offs a partir del conocimiento existente en los centros tecnológicos y en la universidad.
		Rede GAPI	Estructuras en red para el apoyo a la comercialización de ideas a través de alguna modalidad de propiedad intelectual.
		INNOVIA	Extensión del espíritu innovador a través de la formación en técnicas específicas de creatividad e innovación a empresarios y emprendedores.
		Madrid Emprende	Agencia Local para la mejora de la competitividad a través del conocimiento, la innovación y el apoyo a la creación de empresas.
	Establecimiento de redes para la creatividad	The Coffee Break	Eventos para el establecimiento de redes que resulten en colaboraciones profesionales/ nuevas actividades.
		GENIO	Iniciativa cluster-red para el impulso y participación activa de las empresas en materia de conocimiento y extensión de la creatividad entre sus miembros.

Privada	Herramientas para la gestión de la creatividad en de la empresa	Benchmarking	Desarrollo de una herramienta de gestión que permite la mejora de los procesos productivos en las empresas.
		Workwell	Desarrollo de un instrumento específico que permite mejorar sustancialmente la eficiencia de los procesos productivos en las empresas
		Lean Management	Mejora de los procesos de producción, información y organización dentro de la empresa a través de la implementación de técnicas específicas que resultan en la mejora de los niveles de creatividad
		Automanagement	Uso de metodologías concretas para el fomento de la creatividad de los empleados, generación de ideas y desarrollo de proyectos.
		Termicol	Uso de técnicas creativas para la resolución de problemas en los procesos de producción de la empresa.
	Puesta en valor de ideas creativas – creación de empresas	LOGROTEX	Empresa reinventada a sí misma a partir de la búsqueda de nuevos nichos de negocio, apostando por el conocimiento, el desarrollo de la actividad de I+D+I y el acercamiento a las necesidades del mercado y de sus clientes.
		Ayecue	Iniciativa empresarial que utiliza fuentes de conocimiento alternativas externas a la empresa que permitan alimentar con conocimiento e ideas novedosas el proceso creativo e innovador de la empresa para su continua adaptación a los cambios del mercado.
		SPAROS	Ejemplo de iniciativa empresarial spin-off a partir de una idea creativa e innovadora
		Nature Algarve	Ejemplo de iniciativa empresarial partir de una idea creativa e innovadora.
		Hotel de la Risa	Iniciativa privada que organiza dinámicas de grupo de ocio y turismo en torno a la risa y al humor.
		Código de Burbujas	Desarrollo de un producto nuevo a través de la aplicación de una solución creativa a un problema encontrado en el proceso de producción.
		Act. 21	Desarrollo de un producto innovador con múltiples aplicaciones a partir de la respuesta creativa a las necesidades del mercado.
		Calordom	Iniciativa empresarial que combina de forma creativa su experiencia en una actividad para reinventar su orientación de negocio hacia nuevos mercados
		Projech	Iniciativa empresarial spin-off como resultado de una respuesta creativa a una necesidad del mercado a partir de la combinación creativa de conocimiento multidisciplinar.
	Formación en materia de creatividad	EMO - Formación y comunicación en creatividad	Iniciativa privada dedicada a la formación de los recursos humanos a través de técnicas de creatividad.
		Laboratorio de la Creatividad	Servicio de formación para la mejora de las capacidades creativas e innovadoras de las empresas.

3.1/ Casos de mejores prácticas en España

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Plan EmprendeRioja	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	La Rioja
PROMOTOR	
La iniciativa de esta acción recae en el Gobierno de La Rioja, y más concretamente sobre la Consejería de Industria, Innovación y Empleo a través de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ADER y el Servicio Riojano de Empleo SRE.	
PARTICIPANTES (si incluye un partenariado y otros participantes aparte del promotor)	
Junto al Gobierno de la Rioja, participan en el Plan EmprendeRioja: la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja, la Asociación de Jóvenes Emprendedores y Empresarios de La Rioja y la Federación de Empresarios de La Rioja.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
El Plan fue puesto en funcionamiento en 2008 y en la actualidad se encuentra en marcha por segundo ejercicio consecutivo.	
IMPORTE y FUENTE DE FINANCIACIÓN (en su caso)	
Durante el periodo 2009 cuenta con un presupuesto de 4,5 millones de €, que son aportados conjuntamente por fondos propios del Gobierno de La Rioja y programas de acción directa de la ADER y el Servicio Riojano de Empleo.	
OBJETIVOS:	
El principal objetivo es favorecer la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales y que los emprendedores de La Rioja tengan a su disposición los instrumentos necesarios para desarrollar e implementar de manera individual sus ideas de negocio con una cierta garantía de calidad. Este objetivo general se traduce en tres objetivos específicos: • Apoyar el emprendimiento en La Rioja desde una doble perspectiva cualitativa (cantidad) y cuantitativa (calidad) de las iniciativas planteadas. • Favorecer la aparición de una cultura de la innovación y del emprendimiento en La Rioja ligada a la marca EmprendeRioja del Gobierno de La Rioja y a la estrecha colaboración entre los agentes económicos riojanos. • Sistematizar el apoyo ofrecido por distintas instituciones riojanas (Gobierno regional, Cámara de Comercio, asociaciones de empresarios) por medio de una herramienta de apoyo homogénea.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Programa Regional Plan EmprendeRioja para el fomento y el apoyo al emprendimiento en La Rioja, impulsado por el Gobierno de La Rioja	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El Plan EmprendeRioja es un programa a través del cual se pone a disposición de los emprendedores de la región una serie de herramientas para el desarrollo y puesta en marcha de iniciativas de negocio hasta la constitución de su empresa. El programa de apoyo a los nuevos emprendedores nace como una herramienta de creación de empleo y de consolidación de la base productiva regional.	

El Gobierno de la Rioja desarrolla el Plan a través de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo y, más concretamente, de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ADER y el Servicio Riojano de Empleo. Junto a ambas entidades participan la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja, la Asociación de Jóvenes Emprendedores y Empresarios de La Rioja y la Federación de Empresarios de La Rioja, que mediante esta iniciativa llevan a cabo de manera conjunta las actuaciones y esfuerzos existentes en el ámbito del emprendimiento en La Rioja.

Esta iniciativa ha logrado homogeneizar e integrar bajo una misma marca los servicios de apoyo al emprendedor y fomento de la creatividad puestos en marcha por distintas organizaciones riojanas, contando para ello con agentes de apoyo en cada una de ellas que trabajan bajo una metodología común.

El Plan EmprendeRioja contiene una amplia variedad de actividades que se agrupan según la siguiente clasificación:

1. Asesoramiento integral. En este eje se incluyen todas las acciones de apoyo personalizado al desarrollo de planes de negocio. Los aspectos cubiertos son los siguientes:

- Documentación para la elaboración del plan de empresa:
 - Documento de Plan de Empresa.
 - Guía del emprendedor.
 - Autodiagnóstico de la capacidad emprendedora a partir de un formulario.
 - Casos prácticos y ejemplos de prácticas exitosas.
 - Análisis DAFO.
- Formación, que incluye un listado de las iniciativas puestas a disposición del emprendedor así como una específica creada para el Plan denominada Aula Emprende Rioja.
- La Web Emprende Rioja que constituye un portal único con toda la información relativa al emprendimiento en La Rioja.

2. Impulso al espíritu emprendedor:

- Talleres de emprendedores, que tienen por objetivo divulgar información relacionada con la creación de una empresa y las iniciativas de apoyo existentes.
- Olimpiadas Estudiantes Emprendedores, para favorecer la aparición de ideas de negocio entre los estudiantes.

3. Financiación y Subvenciones.

- Principales recursos de financiación de este tipo de iniciativas
 - Financiación propia. Capitalización del desempleo.
 - Financiación ajena. (capital riesgo, business angels, préstamos participativos, etc.)
- Líneas de ayudas y subvenciones de entidades públicas y organizaciones.
- Listado de entidades financieras colaboradoras que cuentan con líneas de apoyo al emprendedor.

4. Reconocimientos a los emprendedores

- Día del emprendedor para divulgar las iniciativas desarrolladas desde EmprendeRioja.
- Premios EmprendeRioja que distingue a las mejores ideas negocio presentadas a concurso.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Las personas emprendedoras, independientemente de su origen, con interés en poner en marcha iniciativas de negocio en La Rioja.

El público objetivo son principalmente emprendedores en sectores de alto contenido tecnológico (principalmente TIC, Bio y Nano) y de servicios avanzados a las empresas. Estas personas reciben un

asesoramiento más integral. Este hecho no excluye a los emprendedores procedentes de otros sectores, que también pueden acceder al servicio de apoyo.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Algunos de los datos que avalan el éxito de la iniciativa se muestran a continuación:

En 2008 el año de inicio del plan, se contabilizaron más de 370 personas que recibieron asesoría sobre aspectos relacionados con la puesta en marcha de un negocio. Las expectativas para el año 2009 es que se superen las 1000 consultas, lo que constituye aproximadamente un 5 por mil de la población de La Rioja.

La tasa de satisfacción de los emprendedores que han accedido a los servicios de asesoramiento es de 9/10. La principal razón para esta alta valoración es el trato personalizado ofrecido por el personal de EmprendeRioja, que cuenta con un alto conocimiento de la Administración Pública riojana y una formación homogeneizada que asegura la provisión de un servicio eficaz.

Otro indicador del éxito de la iniciativa es la participación de 100 emprendedores en un curso de formación online para emprendedores, la tasa más alta en una región española.

140 alumnos de FP y ESO han participado en la Olimpiada de emprendedores.

Se han contabilizado más de 100 visitas al mes en la web del Plan.

Otro aspecto destacado que se observa que aunque el número de proyectos empresariales puestos en marcha ha disminuido, debido, en gran medida, a la coyuntura económica, el índice de supervivencia ha aumentado. Los servicios de asesoramiento han servido en este sentido a la mejora de la calidad técnica de los proyectos puestos en marcha.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento diferencial es que se trata de una iniciativa que ha logrado unificar y coordinar bajo una misma marca los diferentes esfuerzos realizados por la administración pública y las organizaciones dedicadas al fomento del emprendimiento.

Además, la puesta en funcionamiento de un portal único para el emprendedor ha contribuido a reforzar el servicio prestado ya que ha impedido que los esfuerzos realizados para apoyar las iniciativas emprendedoras se dispersen y pierdan su eficacia.

Con este enfoque, la iniciativa consigue apoyar de una manera muy singular la creatividad, permitiendo la creación de un entorno regional favorable (información, formación, financiación, experiencia) a la creatividad empresarial. Estos entornos son muy importantes a la hora de convertir las ideas creativas e innovadoras en proyectos de I+D o empresariales.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

La clave del éxito ha consistido en la promoción conjunta y en el esfuerzo realizado por las diferentes entidades participantes para unificar los servicios prestados. Este hecho como queda reflejado en los resultados alcanzados se ha traducido en una mejora sustancial de los servicios prestados.

De manera adicional, la existencia del portal web único del Plan EmprendeRioja permite acceder de forma

sencilla a toda la información necesaria y a numerosas herramientas (planes de empresa, listado ayudas, formación, etc.) para la puesta en marcha de un proyecto de empresa en la región. La presentación atractiva y de fácil manejo desde un portal único ha servido para difundir el programa y alcanzar unos resultados tan positivos en el primer año de funcionamiento.

Contar con personal designado a esta iniciativa en cada una de las instituciones participantes también ha sido relevante en la medida en que la metodología de trabajo es común y los servicios ofrecidos al emprendedor están integrados y coordinados.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar una iniciativa similar son:

- La coordinación de entidades procedentes de diferentes ámbitos: administración, financiación privada, empresarios, etc.
- El apoyo de una amplia variedad de instituciones, lo que da buena cuenta del impulso decidido que se le da a la iniciativa.
- La puesta en funcionamiento de un portal único de acceso que unifica la información existente y facilita su acceso a los interesados en emprender un negocio.
- La utilización de una amplia variedad de herramientas dentro del plan que permiten llegar a diferentes grupos objetivo dependiendo del nivel de desarrollo de la idea.
- La puesta a disposición de los interesados de servicios específicos de apoyo que complementa las herramientas de autoayuda.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Web:

<http://www.emprenderioja.es/>

E-mail:

emprenderioja@ader.es

Teléfono:

(+34) 941 291500

Fax:

(+34) 941 291543

Dirección:

Muro de la Mata 13-14

26071 Logroño

Presidente:

Javier Ureña

Persona de Contacto:

Luis Pérez

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Cluster Genio	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	La Rioja
PROMOTOR	
Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)	
PARTICIPANTES (si incluye un partenariado y otros participantes aparte del promotor)	
8 empresas de La Rioja pertenecientes a los sectores de nanotecnología, biotecnología, TICs, energía y medio ambiente. Estas empresas son: • Teinsa - Técnica en Instalaciones de Fluidos • Barlovento - Recursos Naturales • Clean-Biotec - Biotecnología Ambiental • SCA - Soluciones Cim Avanzadas • Avanzare • Aema - Agua, energía y Medio Ambiente • WAF - Estructuras Digitales • Dolmar	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
El cluster comenzó a funcionar en 2007.	
OBJETIVOS:	
El Cluster GENIO se creó a partir del Programa Regional de Acciones Innovadoras de La Rioja GLOBALTECH puesto en marcha por el Gobierno de La Rioja y con el objetivo general de generar innovación en La Rioja a partir de la incorporación de nuevo conocimiento en las actividades económicas desarrolladas en La Rioja. La colaboración entre empresas de alto contenido en conocimiento procedente de diversos sectores persigue la utilización transversal de los avances producidos en otros campos para la mejora de productos y procesos intensivos en actividades de I+D.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Combina el apoyo e iniciativa pública con la privada. Tiene su origen en el contexto del Programa Regional de Acciones Innovadoras de La Rioja. El impulso y participación activa de las empresas es fundamental para obtener resultados	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El Cluster Genio fue creado en 2007 dentro del marco del Programa Regional de Acciones Innovadoras de La Rioja y, más concretamente, del proyecto Globaltech. Su Plan Estratégico no fue definido hasta 2008, año en el que el Cluster se puso en marcha de manera definitiva. La composición del cluster es heterogénea ya que las ocho empresas que los forman parte pertenecen a diferentes sectores de actividad económica: • Nanotecnología • Biotecnología • TICs • Energía • Medio Ambiente	

La pertenencia a distintos sectores de actividad es el primer rasgo diferenciador de esta iniciativa respecto a otros clusters existentes, habitualmente de carácter sectorial.

Se trata por tanto de establecer un marco de cooperación permanente entre organizaciones procedentes de actividades económicas diversas cuyo denominador común es la intensidad de conocimiento utilizada para el desarrollo de su actividad. El objetivo del Cluster facilitar el intercambio de conocimiento y la generación de sinergias para el desarrollo de tecnologías convergentes y soluciones híbridas que ofrezcan respuestas innovadoras y creativas a los problemas del tejido empresarial riojano.

De esta forma, las soluciones creativas y los proyectos innovadores del cluster surgen del trabajo y aprovechamiento de tecnologías frontera.

Desde esta perspectiva, las áreas de actividad específicas del Cluster son:

- Inteligencia Competitiva
- Formación y Difusión
- Transferencia de Tecnología.

El desarrollo de estas áreas se realiza en dos ámbitos principales:

- Cooperación entre las empresas del Cluster Genio en el desarrollo de proyectos conjuntos
- Apoyo a empresas del tejido empresarial riojano.

La cooperación entre empresas pertenecientes al Cluster Genio para la puesta en marcha de proyectos conjuntos persigue alcanzar mejoras competitivas a través de la hibridación tecnológica en el desarrollo de proyectos, desarrollando así soluciones creativas aprovechando la multidisciplinaridad, a problemas específicos en sectores diferentes. Este tipo de proyectos transdisciplinares favorece la aparición de nichos de negocio innovadores.

El segundo ámbito de actuación es el apoyo y asesoramiento a empresas regionales. La intensidad de conocimiento aplicado a su actividad y el desarrollo de nuevas aplicaciones a partir de la cooperación permite a estas empresas asesorar al resto del tejido riojano en la incorporación de tecnologías.

Por último, cabe destacar el Programa puesto en marcha en 2009 por la Dirección General de Innovación de La Rioja en el que las empresas del Cluster Genio participaban en el desarrollo de 10 proyectos piloto de innovación en empresas de La Rioja. Estos proyectos consisten en la definición por parte de empresas de planes de innovación para la mejora competitiva de su actividad. A partir de un diagnóstico realizado por un miembro del Cluster Genio, la empresa elabora un proyecto de innovación bajo el asesoramiento de la empresa del Cluster. El apoyo ofrecido se concentra principalmente en la fase de selección de la tecnología que, por un lado, ha de responder a las necesidades de la empresa y, por otro, ha de permitir que el proyecto incluya una visión más amplia del contexto competitivo del mercado en el que opera.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Se pueden distinguir dos tipos de grupo objetivo del Cluster GENIO:

- Las propias empresas integrantes del Cluster.
- Las empresas riojanas de sectores afines.

A través de la realización de proyectos de hibridación los miembros del Cluster intercambian conocimiento

en áreas no vinculadas a su actividad principal. Este tipo de colaboraciones permite avanzar en el desarrollo de tecnologías innovadoras basadas en soluciones integradas y transdisciplinares que resultan en mejoras competitivas sustanciales.

Los proyectos Genio generan resultados que redundan en el beneficio del resto del tejido empresarial riojano, bien a través de la utilización de nuevas tecnologías que incorporan las mejoras o bien a través del apoyo y transferencia de conocimiento que les proporciona la colaboración con las empresas del Cluster.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

El principal resultado observable de la puesta en marcha del cluster es el establecimiento de acuerdos de colaboración entre las empresas del Cluster. Este hecho tiene una especial importancia ya que, al pertenecer las empresas a diferentes sectores económicos, la creación de un marco ad-hoc para la cooperación es el principal elemento propiciador del encuentro entre organizaciones que de otra manera no se habrían planteado la colaboración.

Por otro lado, se han puesto en marcha 10 proyectos piloto de apoyo a empresas riojanas por parte del Cluster Genio. El conocimiento propio de las empresas del Cluster y el obtenido a través de la cooperación dentro del marco de Genio es transferido al resto del tejido empresarial riojano a través de estos proyectos.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Lo novedoso de esta experiencia es el hecho de que se trata de un cluster horizontal que trasciende el ámbito sectorial.

La práctica habitual en la creación del clusters es aglutinar empresas y entidades que forman parte de la cadena de valor de un sector o área de actividad más o menos definida.

El Cluster Genio, por el contrario, no se concentra en un sector específico, sino que aglutina empresas de sectores heterogéneos pero que comparten la característica de intensidad en la utilización de conocimiento. El Cluster pretende desarrollar proyectos de hibridación tecnológica que supongan una ruptura creativa con lo establecido. El objetivo de esta estrategia es obtener el máximo rendimiento del potencial tecnológico e innovador existente en la región para, de esta manera, desarrollar innovaciones en temas frontera.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

La clave del éxito reside en la capacidad de aunar los esfuerzos de empresas que, aunque proceden de diferentes ámbitos, comparten la característica de ser muy innovadores. Es precisamente este carácter en el que reside la predisposición de los miembros a acometer proyectos en áreas que van más allá de sus competencias. La principal fortaleza, en este sentido, no es la tecnología a la que puedan tener acceso, sino el capital humano que forma dichas empresas. La formación, habilidades profesionales y, sobre todo, su apertura al cambio y a la innovación en nuevos campos favorecen el establecimiento de vínculos entre empresas.

El funcionamiento que promueve el Cluster Genio favorece la puesta en común de experiencias que provienen de ámbitos de conocimiento y actividades económicas diversas, y en la combinación de ellas es donde aparece la creatividad y la innovación.

A diferencia de la aproximación general de Clusters donde se potencia la especialización y, por ende, innovaciones incrementales dentro de un mismo campo tecnológico y de conocimiento, el Cluster Genio en su modo de funcionamiento promueve la innovación radical y horizontal, resultante de la creatividad empresarial que se basa en la cooperación entre empresas y pública-privada.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

La experiencia de La Rioja y el Cluster Genio tiene un amplio potencial de aplicabilidad en otros territorios. Los principales aspectos transferibles a otras regiones son:

- Un modo de funcionamiento que promueve el intercambio de personal altamente especializado procedente de diversas áreas de conocimiento.
- La colaboración con empresas de perfil tecnológico menor que permite la transferencia de conocimiento y de metodologías de trabajo centradas en la innovación.
- La cooperación como forma de responder a las necesidades del mercado a través de la combinación de áreas de conocimiento en principio no relacionadas entre sí. (hibridación tecnológica para la innovación).

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Web:

www.plataformagenio.es

E-mail:

info@plataformagenio.es

Teléfono:

(+34)

Fax:

(+34)

Dirección:

**Antonio de Nebrija 8
26.006 Logroño LA RIOJA**

Presidente:

Julio Gómez (Avanzare)

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Fundación AYEQUE (próximamente Fundación RIBEREBO).	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Comunidad de La Rioja
PROMOTOR	
Grupo AYEQUE	
PARTICIPANTES	
La Fundación AYEQUE cuenta con los siguientes patronos: CEO del Grupo RIBEREBO y 2 miembros del equipo directivo del grupo así como con un Patronato de Honor integrado por investigadores de prestigio procedentes de universidades nacionales e internacionales: Universidad de Navarra, Universidad de Pennsylvania, Instituto de Investigación beckman del Hospital City of Hope de Los Ángeles, Universidad de Hong Kong, Instituto de Investigación de Cultivo de Hongos de kefeld (Alemania), Universidad de Zaragoza, Instituto de Calidad de La Rioja, etc.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde el año 2005.	
OBJETIVOS:	
La creación de la Fundación AYEQUE fue impulsada como vía para concentrar la Responsabilidad Social de la empresa en una entidad que tuviera un mayor carácter público. La creación de la Fundación AYEQUE ha perseguido la promoción de la investigación asociada y la realización de actividades conducentes al desarrollo de conocimiento en temas relacionados con el champiñón y hongos comestibles. Desde su puesta en marcha, la principal actividad de la Fundación ha sido la comunicación de las propiedades saludables de los hongos comestibles y la sensibilización hacia el desarrollo de hábitos de vida saludables. La Fundación tiene como objetivo complementar y reforzar los resultados de la actividad de I+D+I llevada a cabo dentro del proceso productivo del Grupo AYEQUE. En este sentido, la Fundación AYEQUE constituye un instrumento para la generación, transferencia y difusión de conocimiento en el ámbito de la fungicultura que sirve de apoyo a la empresa AYEQUE en el proceso de continua adaptación a los cambios del entorno. Asimismo, y en el proceso de comunicación y sensibilización, la Fundación cumple un importante papel como agente divulgador de las investigaciones que en materia de hongos se realizan a nivel internacional.	
TIPO DE INICIATIVA	
Iniciativa Empresarial especializada en la utilización de fuentes de conocimiento alternativas externas a la empresa que permitan alimentar con conocimiento e ideas novedosas el proceso creativo e innovador de la empresa para su continua adaptación a los cambios del mercado.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
AYEQUE nació en 1982 como una empresa familiar dedicada a la producción de champiñones y hongos comestibles. Su actividad se desarrolla en todos los ámbitos del proceso productivo del champiñón:	

fabricación de compost para su cultivo, el cultivo, actividades de I+D, preparación del producto, envasado, distribución, comercialización, etc.

En la actualidad AYECUE es una de las empresas del sector líderes a nivel mundial. El rápido crecimiento y la expansión de su producción se han producido en buena medida gracias a su apuesta decidida por la innovación y la creatividad. El desarrollo e implementación de nuevos procesos, productos y envases para los champiñones y los hongos comestibles son el resultado de la implementación de una política de innovación, creatividad y mejora continua en los siguientes ámbitos:

- Grado de elaboración del producto: Frescos, semielaborados, conserva, congelados.
- Envasado: Enlatado, Cristal, Flexible.
- Diversificación de los productos comercializados: Industria, Restauración y Consumidores.
- Mejora de la calidad: contando con equipo humano altamente especializado y creativo; situándose a la vanguardia en cuanto a controles sanitarios, respeto al medio ambiente y condiciones para el consumo.
- Ampliación de mercados: España, México, resto de Latinoamérica, China.
- Imagen de la empresa.

La creación de la Fundación AYECUE se enmarca dentro de la política de Responsabilidad Social de la empresa. Su actividad responde a la vocación de AYECUE por la innovación y el desarrollo de ideas creativas que les permita mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, a la vez que transformar y adaptar la empresa anticipándose a los cambios del mercado. La Fundación AYECUE es, en este sentido, un instrumento que permite complementar la actividad de I+D de la empresa, que en general se encuentra más limitada por la necesidad de la obtención de resultados, con iniciativas en otras áreas como la investigación, la comunicación, la salud o el patrocinio de la investigación. Los “Premios Esculapio”, que recompensan la contribución de la investigación de las propiedades saludables de los hongos comestibles, y el Instituto de Alimentación y Salud son dos de las principales iniciativas dentro de la Fundación.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Se pueden identificar dos grupos objetivo:

- La propia empresa, que a través de la Fundación AYECUE obtiene conocimiento nuevo que puede aplicarse en el desarrollo de nuevos productos innovadores.
- La Sociedad en general, ya que la Fundación realiza una importante labor de comunicación y sensibilización hacia la adquisición de hábitos saludables de vida, destacando la nutrición y el deporte.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

AYECUE se ha convertido gracias a su apuesta por la calidad y la innovación en un referente en el mercado mundial. Su continua apuesta por la innovación se ha traducido en la mejora de procesos de producción y la creación de una amplia gama de productos con una alta adaptación a los cada vez más exigentes requerimientos en materia de calidad y medio ambiente.

La actividad de la Fundación ha permitido desarrollar colaboraciones con entidades generadoras de conocimiento que han contribuido a mejorar los procesos y productos de la empresa por un lado y, por otro lado, divulgar el conocimiento y los resultados de investigación que en materia de hongos comestibles se desarrollan a nivel internacional.

Asimismo, los premios, becas y estancias ofrecidos por la Fundación AYEQUE promueven la realización de trabajos que se traduzcan en nuevas ideas para el desarrollo de innovaciones e investigaciones en alimentación y salud.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento original de esta práctica es la creación de una Fundación y de un Instituto dentro de ésta para complementar la generación de ideas y la actividad innovadora de la empresa en áreas que requieren de una mayor especialización del conocimiento.

La empresa ha utilizado la creatividad para reforzar de una manera estratégica la innovación y consolidar su posición en un mercado global.

La Fundación se orienta a cubrir los posibles vacíos existentes en la actividad de I+D cuyos resultados tienen una aplicabilidad menos directa. Para ello establece colaboraciones con centros de investigación o universidades para la transferencia de conocimiento. La obtención de este conocimiento es fundamental para el proceso de generación de ideas y su posterior traducción en el desarrollo de nuevos procesos y productos.

Junto a la generación interna de conocimiento y su obtención a través de colaboraciones, la Fundación AYEQUE ha creado una serie de instrumentos (premios, becas, etc.) dirigidos a incentivar la actividad generadora de conocimiento específico en el sector del champiñón y su puesta en valor a través de ideas que sirvan para mejorar la actividad de la empresa.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Una de las claves de éxito de la Fundación en materia de generación de nuevas ideas e innovación empresarial reside en la utilización de fuentes adicionales de conocimiento para la generación de ideas.

Contar con presupuesto específico y recursos humanos dedicados exclusivamente a la generación de ideas es, además de claves de éxito, fuentes de nuevos recursos tanto de conocimiento como financieros que retroalimentan el ciclo creativo, no sólo de la Fundación, sino también de la empresa de la que procede.

En cuanto al perfil de los recursos humanos, se requiere una formación transversal y no tanto técnica, en la medida en que se requiere el conocimiento de instituciones, del funcionamiento de la Administración Pública pero también de las necesidades de la empresa privada en materia de innovación y conocimiento.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- La utilización de la creatividad como instrumento para transformar un producto tradicional como el champiñón en un producto de calidad con un valor añadido diferencial a partir de la creación de una marca y envases atractivos, junto con otras herramientas de marketing.
- La combinación de la experiencia en el sector y el conocimiento adquirido fuera de la empresa para la generación de nuevas ideas y el desarrollo de nuevos productos.
- De manera específica la utilización de fuentes de conocimiento que provienen del entorno externo de la empresa para complementar e incrementar la capacidad de generación de ideas.

- La apuesta decidida por la innovación y la creatividad como elementos nucleares de la política y la cultura de empresa.
- La creación de una estructura flexible (la Fundación) que se adecúa en mayor medida al proceso de generación y asimilación de nuevas ideas y la extensión de la creatividad a la práctica empresarial. La creación de una Fundación permite, además, establecer colaboraciones más fluidas con entidades orientadas a la investigación con una organización interna similar.
- El apoyo directo e impulso del equipo directivo para llevar a cabo una iniciativa de similares características con garantía de éxito.
- Dotar a la entidad de recursos humanos y financieros adecuados a la labor encomendada.

INFORMACIÓN ADICIONAL

El Grupo AYECUE forma parte de diversas iniciativas de cooperación empresarial:

- RIBEREBRO. Grupo Empresarial formado por empresas familiares del sector agroalimentario (Gutarra, JA'E) con el que comparte una plataforma logística en Alfaro.
- Interchamp, soc. coop. Organización de Productores.

AYECUE, además de su planta en Autol en La Rioja, cuenta con instalaciones en la Región China de Liaocheng; en Mexico; y en Cuenca.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Oficinas Centrales

Calle Gallo, s/n

26560 Autol. La Rioja.

Tel.: 941 39 00 44

Fax: 941 39 01 10

info@ayecue.com

<http://www.ayecue.com/>

Persona de contacto:

D. José Antonio Royo.

Tel.: 941 17 11 50

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
LOGROTEX- Una empresa reinventada a si misma	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Comunidad de La Rioja
PROMOTOR	
LOGROTEX es una empresa familiar creada en 1955 como Sociedad Anónima.	
PARTICIPANTES	
-	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 1955	
OBJETIVOS:	
Logrotex es, hoy en día, una empresa dedicada a la fabricación de no-tejidos. Inicialmente la empresa se dedicaba al regenerado de trapo de lana y algodón para su conversión en borra y derivados. Cuando esta actividad perdió rentabilidad, la empresa tuvo que reinventarse, buscando nuevos nichos de mercado y apostando por la intensidad en conocimiento y la innovación para la creación de nuevos productos que satisficieran las necesidades del mercado. Gracias a esta apuesta. Logrotex ha sido capaz de desarrollar hasta siete nuevas líneas de producto para diferentes sectores económicos, enfocando su actividad en la búsqueda de nuevas posibilidades de negocio que les permita aprovechar su conocimiento para la creación de nuevos productos de alta especialización.	
TIPO DE INICIATIVA	
Iniciativa Empresarial. Una empresa reinventada a si misma a partir de la búsqueda de nuevos nichos de negocio, apostando por el conocimiento, el desarrollo de la actividad de I+D+I y el acercamiento a las necesidades del mercado y de sus clientes.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
La creación de la empresa y su reinvención en una situación de crisis han sido consecuencia de la combinación creativa del conocimiento y la investigación continua de mercados y productos. El espíritu emprendedor de la familia y el compromiso del equipo de trabajo no han sido sino la fuerza que ha permitido llevar a la práctica las ideas generadas del proceso complejo de combinación de conocimiento e innovación. Como respuesta a una situación de crisis, Logrotex plantea la investigación en nuevos productos y el desarrollo de nuevas actividades. La inversión continua en innovación e infraestructuras constituye un paso para la materialización de las nuevas ideas de negocio y el desarrollo de las nuevas líneas de producto, permitiendo así el crecimiento de la empresa y su expansión a nivel internacional. La actividad actual de la empresa está basada en la fabricación y desarrollo de napas y fieltros industriales para diferentes sectores de actividad económica. El desarrollo de nuevos productos se basa en las investigaciones propias que se desarrollan en la empresa, tanto de manera interna como a través de la colaboración con otras empresas o entidades de investigación. La vigilancia del entorno, tanto a nivel tecnológico como de las necesidades de los clientes,	

es la fuente de inspiración de gerencia, donde surgen las ideas creativas de la empresa (grandes líneas de productos) que posteriormente se transforman en innovación a través del departamento de I+D, donde de manera más específica se determina el tipo de fibras a utilizar, el tipo de producto a desarrollar, etc.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Logrotex fabrica napas y fieltros industriales para colchonería, calzado, geotextiles para construcción (gaseoductos, infraestructuras ferroviarias, etc.), agrotexiles, aislantes, fieltros para automoción, aislantes, etc.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Los resultados de Logrotex están directamente enfocados a clientes, implicados éstos en las investigaciones que desarrolla la empresa con objeto de satisfacer las necesidades y los requerimientos expresados por éstos.

Respecto a los resultados relacionados directamente con los proyectos de I+D desarrollados en el marco de convocatorias públicas, no se basan tanto en el retorno económico pero si en los beneficios que aporta la colaboración con otras empresas, como nuevas ideas, nuevos conocimientos, red de contactos, etc.

Por último, cabe mencionar que la apuesta de la empresa por nuevos nichos de mercado, el desarrollo de nuevos productos innovadores y el desarrollo de investigación propia ha servido para su posicionamiento a nivel nacional e internacional como una empresa puntera en el sector de los no-tejidos.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

La apuesta de una empresa familiar como Logrotex por nuevos nichos de negocio, que implicó la adquisición de nuevo equipamiento, aprender nuevos procesos productivos, y una importante inversión en conocimiento e investigación es un elemento no muy habitual en las pequeñas empresas procedentes de sectores tradicionales, siendo, por tanto, Logrotex, un claro ejemplo de la necesidad de ser creativos e innovadores, sobre todo en época de crisis.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

La clave del éxito de Logrotex, según los propios responsables de la empresa es la adaptación total a las necesidades del cliente y a los cambios del mercado, así como la flexibilidad de la empresa para adaptarse a los mismos.

Esta flexibilidad es posible al carácter creativo de la empresa en la búsqueda de soluciones y la apuesta por el conocimiento y la investigación de cara al diseño de la mejor solución, del mejor producto en cada caso, con las funcionalidades y las prestaciones solicitadas por los clientes.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

La apuesta de Logrotex por la diversificación de sus productos hacia nuevos nichos de mercado, reinventándose a si misma, se ha basado en los siguientes aspectos:

- El análisis de las tendencias tecnológicas y las investigaciones en los sectores objetivo de la empresa.

- El conocimiento de las necesidades del mercado, a través del contacto estrecho y la colaboración con clientes pero también a través de la asistencia a ferias, la suscripción a revistas sectoriales, etc.
- La apuesta por el desarrollo del conocimiento propio, a través de líneas específicas de investigación aprovechando para ello los programas públicos existentes.
- El compromiso del equipo de trabajo con la empresa, sus objetivos y sus líneas de actuación.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

LOGROTEX

C/Alberite 11-17

26006 Logroño (La Rioja)

Tel.: 34 941 21 12 11

Fax: 34 941 21 03 47

www.logrotex.com

logrotex@logrotex.com

Persona de Contacto:

Carlota Espuelas

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
The Coffee Break (TBC)	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Extremadura
PROMOTOR	
Evento promovido por el Gabinete de Iniciativa Joven, entidad que depende de la Consejería de los Jóvenes y el Deporte de la Junta de Extremadura.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
El evento se realiza anualmente y su duración suele ser de dos días.	
OBJETIVOS:	
– Buscar fórmulas de participación de la ciudadanía – Poner en contacto a personas de Extremadura con personas de otras comunidades – Dar valor a Extremadura – Crear espacios de relación e interacción entre los participantes – Generar oportunidades de negocio	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Evento promovido por el Gabinete de Iniciativa Joven, entidad que depende de la Consejería de los Jóvenes y el Deporte de la Junta de Extremadura.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
<i>The Coffee Break</i> (TBC) es un congreso singular que conecta a profesionales de distintos ámbitos interesados en la innovación y en el emprendimiento creativo a través de una metodología innovadora, en la que el centro del evento son los contactos informales entre participantes durante la pausa-café. Los participantes van rotando por mesas de encuentro para charlar entre ellos, a modo de descanso, tomando un café y en un ambiente distendido. Al tener perfiles distintos y previamente informados, cada persona irá conociendo a gente muy diversa en cada encuentro, de la que podrá extraer intereses comunes. Este es el núcleo del evento y la base que lo compone, pero el evento se compone de más elementos, basados en la creación de un entorno relajado y divertido que permita la interacción de los participantes. El objetivo es que cuando el encuentro termine, cada participante haya establecido relaciones o contactos con el máximo número de personas posible y que estos contactos sean útiles para entablar relaciones profesionales. <i>The Coffee Break</i> incluye entre sus actividades, aparte de la ya mencionada interacción entre participantes, conferencias de ponentes sobre temáticas variadas y actividades lúdicas al aire libre localizadas en un entorno privilegiado, como es el casco histórico de Cáceres. Estas actividades complementarias se unen a actos que aglutinan a todos los participantes como cenas y comidas, en las que se realizan dinámicas de grupo encaminadas a romper barreras comunicacionales y fomentar el establecimiento de relaciones entre participantes. La iniciativa <i>The Coffee Break</i> es un punto de encuentro para profesionales de mente inquieta, de ámbitos muy diversos (tecnología, ciencia, acción social, marketing, cultura, diseño, turismo, industria, comunicación, financiación, arquitectura...), que trabajan con la imaginación como materia prima.	

Este evento tiene un formato único en el que se busca reunir a personas innovadoras y creativas para fomentar el contacto informal, la interacción y la búsqueda de intereses comunes, con el objetivo de generar oportunidades de negocio en un ambiente relajado.

La idea básica surgió del hecho de que los momentos que más se aprovechan de un congreso son los descansos. Es ahí donde tienen lugar las relaciones más productivas entre los participantes. A partir de aquí se pensó en la posibilidad de alargar estos descansos y hacerlos el centro del evento. En este evento el papel de los participantes es mucho más activo que en el de cualquier congreso o evento al uso. Es un elemento característico de esta iniciativa.

Básicamente se busca utilizar la potencialidad de cada individuo para interactuar con los demás y obtener resultados que se traduzcan en generación de oportunidades de negocio o simplemente de relación.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Esta iniciativa tiene un público objetivo amplio, definido como ciudadanía emprendedora o emprendedora creativa. La definición de emprendedores creativos se basa en una concepción del emprendimiento no solamente asociado a una faceta empresarial sino más general, que incluya a personas con inquietudes emprendedoras, con ganas de hacer cosas. Con el concepto de creativo se pretende reforzar el momento de la creación a partir del conocimiento, y es lo que se pretende fomentar en esta iniciativa.

En general se buscan a personas con inquietudes por hacer cosas. *The Coffee Break* está dirigido a un público no solamente extremeño, sino nacional e internacional.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

En las tres ediciones que se llevan celebradas hasta ahora, ya han participado casi cuatrocientas personas provenientes tanto de Extremadura como del resto de España. Los resultados de la iniciativa se midieron mediante encuestas y se evaluaron los siguientes ítems:

- Generación de ideas. Este ítem aporta la cifra de los participantes que han tenido una idea en el TCB, fruto de la interacción con otros participantes, y que piensan que puede ser aplicable y útil para emplear en su ámbito laboral. El resultado fue que un 69 % de los participantes había tenido ideas útiles en el evento.
- Contactos. Este ítem establece el porcentaje de participantes que ha establecido contactos en el TCB y cree que pueden ser útiles para una colaboración, puesta en marcha de un proyecto o simplemente como potenciales clientes o proveedores. El porcentaje de participantes que ha establecido contactos útiles para su empresa se sitúa en el 75%. Se aprecia que 3 de cada 4 participantes han llegado a un nivel de interacción que les ha permitido establecer contactos útiles.
- Alianzas o relaciones. Este ítem establece el porcentaje de participantes que han establecido relaciones profesionales a raíz del TCB. La cifra de participantes que han establecido alianzas o relaciones asciende al 38%.
- Concreción de proyectos. Este ítem cuantifica el porcentaje de proyectos ya materializados entre

participantes del TCB. Los proyectos son la materialización en beneficios de las relaciones o alianzas entre participantes que se han conocido en el TCB, ya sea como clientes o proveedores. En este caso la cifra de proyectos concretados entre participantes asciende a un 23%.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento novedoso de la iniciativa se basa en la ruptura entre el ponente y el asistente poniéndolos en un mismo plano de relación. El participante en el evento tiene tanto o más que decir que el ponente. Pretendiendo que el intercambio sea mutuo, no sólo viene a aprender el asistente sino que el ponente también sale habiendo tenido una jornada enriquecedora. El papel protagonista del evento lo asumen los participantes, son ellos los que actúan, los que deciden con quién establecen contactos, relaciones, negocios, etc.

Se pone énfasis en las relaciones, que al fin y al cabo, son el hilo conductor del evento. Se considera que las relaciones son el elemento principal que permite la generación de ideas o la generación de oportunidades de negocio.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Los factores clave del éxito de la iniciativa han sido fundamentalmente:

- Búsqueda de participantes. Aunque la convocatoria es abierta se pone mucho énfasis en la selección de las personas. Se hace una labor intensa en la búsqueda de perfiles interesantes entendiendo que la potencialidad de la iniciativa tiene que ver con la potencialidad de las personas que acudan como participantes. A determinadas personas consideradas por la organización como especialmente interesantes, se les invita a participar de una manera personalizada y atractiva. Los demás participantes son elegidos en función de su perfil y analizando qué pueden aportar a los demás.
- El entorno. El entorno es un factor de éxito importante, teniendo en cuenta que un entorno adecuado facilita las relaciones. Por ese motivo este es un aspecto que se cuida mucho en la organización del evento. Al ser uno de los objetivos prioritarios el favorecer y fomentar las relaciones entre los participantes, se le da mucha importancia al entorno. Se eligió la ciudad de Cáceres para involucrar a los participantes en un ambiente único, rodeados de una monumentalidad difícil de igualar. El evento se lleva a cabo por toda la ciudad, no hay un único lugar físico donde se realiza el evento. Los participantes tienen diferentes citas con otros participantes en lugares diferentes. Diferentes bares, plazas, parques, lugares históricos, etc.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

La iniciativa se considera perfectamente exportable o transferible a cualquier otra región o país. Sin embargo, sí habría que tener en cuenta los factores de éxito antes considerados y algunos otros aspectos que se detallan a continuación:

La metodología tiene que ir encaminada a atraer a un perfil adecuado. En este caso el perfil de personas objetivo eran los emprendedores creativos y por eso esta iniciativa está adaptada a sus características. En otros casos que se pretenda atraer otro tipo de público, la metodología debe adaptarse a su perfil para hacer el evento más atractivo.

Crear un entorno que facilite las relaciones. En esta iniciativa se pretende articular espacios de relación que tengan un ambiente relajado, desenfadado, informal y divertido. Todo el evento gira en torno a las relaciones y para facilitarlas se deben crear dinámicas que permitan interactuar a los participantes. Hay que tener en cuenta que no por el simple hecho de coincidir en un bar, dos personas entablarán una conversación. La relación y la interacción deben fomentarse mediante dinámicas y actividades especialmente orientadas a ese fin. Además en este evento se fomenta una interacción en la que todo el mundo tiene derecho a decir y a escuchar por igual.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

De la iniciativa: www.thecoffeebreak.biz

Del organismo promotor: www.iniciativajoven.org

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Gabinete de Iniciativa Joven	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Extremadura
PROMOTOR	
El Gabinete de Iniciativa Joven es una entidad que depende de la Consejería de los Jóvenes y el Deporte de la Junta de Extremadura.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
El Gabinete de Iniciativa Joven (en adelante GIJ) lleva funcionando desde 2004.	
OBJETIVOS:	
1. Fomentar la cultura emprendedora, la creatividad y la Sociedad de la Imaginación mediante experiencias de educación formal y no formal. 2. Apoyar la construcción de proyectos de jóvenes en Extremadura mediante asesoramiento técnico, conocimientos, redes de contactos, y búsqueda de fuentes de financiación. 3. Diseñar y experimentar metodologías creativas desde y para la Administración Pública.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Proyecto promovido por la Junta de Extremadura.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El GIJ es una empresa pública perteneciente a la Consejería de los Jóvenes y del Deporte, que promueve la Sociedad de la Imaginación como modelo de desarrollo del territorio y potencia la cultura del emprendimiento creativo desde la educación y entornos no formales para generar nuevas realidades en Extremadura. Desde el GIJ se persigue fundamentalmente un nuevo destino: la Sociedad de la Imaginación. Junto a la labor de atención y puesta en marcha de proyectos, sus esfuerzos se dirigen a “trabajar un nuevo concepto desde ámbitos teóricos y prácticos, implantando la Sociedad de la Imaginación, que tiene como finalidad estimular la capacidad de soñar, imaginar, crear e innovar, junto a la información y el conocimiento, lo que compone una potente "mezcla" que, bien aprovechada, puede ser decisiva en el desarrollo cultural y económico de la región”, tal y como se manifiesta entre sus objetivos como entidad. El GIJ trabaja en dos líneas: – <i>Cultura del emprendimiento creativo.</i> El objetivo es estar presente durante el recorrido educativo de la persona para fomentar su iniciativa. El GIJ facilita experiencias que desarrollan habilidades como la creatividad, la cooperación, la imaginación y el liderazgo para el emprendimiento. – <i>Apoyo a jóvenes emprendedores para generar modelos de referencia en Extremadura.</i> En el GIJ se trabaja con jóvenes para poner en marcha sus ideas en Extremadura. Se les apoya en el diseño del proyecto, a través de experiencias de aprendizaje orientadas a estimular su creatividad, con contactos que produzcan sinergias y fuentes de financiación, etc. Se apoyan proyectos empresariales, sociales o culturales, que a medio plazo se convertirán en una realidad. La creatividad forma parte de la cultura y de los valores del GIJ. Todos los trabajadores están comprometidos con la cultura de la creatividad, y sostienen como norma la simpatía, la buena predisposición en la atención al público, etc. La cultura de la empresa va más allá de la creatividad, ya que para que la creatividad aflore y esté presente para crear deben darse una serie de condicionantes. Para ello, en el GIJ se fomenta una cultura que permita crear modelos de participación que hagan de la creatividad una constante.	

El GIJ trabaja de forma directa con la juventud extremeña, ofreciéndoles asesoramiento y herramientas para que puedan desarrollarse profesionalmente, promoviendo la imaginación y la creatividad e impulsando el espíritu emprendedor.

El presupuesto anual del GIJ durante el 2008 fue de 4,6 millones de euros. Esta suma es aportada por la Junta de Extremadura.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Los beneficiarios del Gabinete de Iniciativa Joven son los menores de 35 años que quieran poner en marcha una iniciativa en Extremadura.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

El GIJ trabaja con emprendedores para que puedan poner sus ideas en marcha en Extremadura, impulsando así el desarrollo de nuevos proyectos en la región. Desde su puesta en marcha se han atendido 1035 iniciativas de jóvenes, ya sean empresariales, sociales o culturales. 2070 emprendedores se han interesado por los servicios que ofrece el GIJ, tales como asesoramiento en el diseño del proyecto, experiencias de aprendizaje orientadas a estimular su creatividad, contactos que produzcan sinergias y acceso a fuentes de financiación.

Del Decreto de Ayudas para el Fomento de la Sociedad de la Imaginación que concede la Consejería de los Jóvenes y el Deporte a través del GIJ, se han beneficiado de las cinco convocatorias desarrolladas un total de 456 iniciativas de emprendedores en Extremadura, entre las que se han distribuido 3.737.860 euros (iniciativas apoyadas).

En cuanto al trabajo que lleva a cabo el GIJ para fomentar la cultura del emprendimiento creativo desde la educación y entornos no formales, cabe señalar las siguientes iniciativas:

- *Imaginar para emprender*: programa en el que han participado 513 alumnos del tercer ciclo.
- *Imagina tu empresa*. En las cuatro ediciones que se llevan celebradas han participado 3675 alumnos y se han presentado 513 proyectos.
- *Empresa Joven Europea*. Este programa se ha desarrollado durante el año académico 2008-2009 en 141 centros educativos y han participado 4470 alumnos.
- *Concurso Universitario Empredendelab*. A lo largo de las cuatro ediciones organizadas se han presentado 253 estudiantes universitarios, con un total de 151 proyectos.
- *Imagina Extremadura en el 2030*. En las cinco ediciones que lleva celebrándose han participado 2179 jóvenes y se han presentado 529 ideas.
- *Experiencia Naranja*. Se han desarrollado cinco ediciones y han participado 800 personas.

En cuanto a los Encuentros entre promotores e inversores, se han realizado cuatro ediciones en el que han participado 41 emprendedores y en torno al 80% de las iniciativas han salido adelante.

En las Experiencias Formativas y encuentros entre emprendedores se incluyen las acciones formativas con emprendedores, The Coffee Break, encuentros sectoriales, etc, en los que han participado cerca de 1.500 personas.

Por otra parte, el GIJ ha tenido numerosos reconocimientos públicos a su labor, entre los que destacan:

- Premio Especial “Design Management Europe Award” (DME Award).
- Premio Internacional Ricardo Marín.
- Premio Antoni de Montserrat de Casa Asia.
- Premio Extremadura Económica de la cadena COPE.
- Premio Especial Iberoamericano de Creatividad e Innovación.
- Organismo avalado por la Comisión Europea dentro del Año Europeo de la Creatividad y la Innovación 2009.
- Reconocimiento como *buena práctica europea* por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea, en la promoción de la creatividad en el emprendimiento.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Desde el GIJ se estima que los elementos novedosos de la iniciativa se pueden resumir en dos premisas:

Apostar por el talento del propio emprendedor. El GIJ pretende instalar una nueva forma de ver y hacer las cosas, donde la imaginación y la creatividad sean los motores de la dinámica social, y para ello se apuesta por el talento de los jóvenes y su capacidad para crear nuevas ideas e imaginar la Extremadura del futuro. Gran parte del trabajo del GIJ se basa en hacer ver a los usuarios que el talento pertenece a la persona y que es la persona la que debe tomar la iniciativa de acudir al GIJ. La gran mayoría de los usuarios ya viene con un proyecto más o menos desarrollado, la labor del GIJ es hacerle ver que puede hacerlo realidad y ayudarle en aquéllos aspectos que le sean necesarios para poner en marcha la iniciativa. Desde el GIJ se entiende que es el emprendedor el que marca su ritmo y marca las pautas. Su objetivo es dar viabilidad a las ideas plasmadas sobre el papel a través de una ayuda concreta, la formación o mediante otros métodos de atención.

Hacer humana la administración. Como cultura de empresa se fomentan conceptos muy ligados a la buena atención del público. Debe existir por parte de los trabajadores del GIJ una empatía con el lenguaje del emprendedor, deben derribarse esas barreras que normalmente marcan la administración pública. Desde el GIJ se trabaja este concepto para hacer más humana la atención desde la administración.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Las claves del éxito tienen mucho que ver con los elementos diferenciales con los que cuenta el Gabinete.

De ellos, destacamos en primer lugar el hecho de estar convencidos de que los ciudadanos pueden lograr aquello que se proponen. Para lograr infundir confianza en los emprendedores es necesario que desde el GIJ se crea en el proyecto y se asuman esas mismas premisas. Si no hubiese personas que han obtenido resultados positivos después de su paso por el GIJ, probablemente éste no estaría perviviendo. La labor del GIJ se basa en poner todos los mecanismos o herramientas a disposición de los promotores.

En segundo lugar, destacamos la metodología de atención que se plantea desde el GIJ y que supone otra forma de ver y hacer las cosas. Este discurso tiene su base en hacer las cosas de manera diferente; no se pueden conseguir resultados diferentes yendo por los caminos tradicionales.

El discurso del GIJ se basa en la utilización de la imaginación, la creatividad y la innovación como uno de los mejores recursos para el desarrollo de un territorio. Su discurso ha calado hondo en la sociedad y actualmente es la entidad de referencia en la atención a los jóvenes con iniciativas o iniciativa.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

El GIJ es un modelo de desarrollo pensado para y desde Extremadura. Es una iniciativa de desarrollo que ha tenido en cuenta la singularidad y características de Extremadura como región.

Extremadura es una región con un desarrollo basado en la agroindustria, y una sociedad eminentemente rural. En este entorno social se decide apostar por caminos distintos, esto es, entender que la imaginación, la creatividad y la innovación son uno de los mejores recursos para el desarrollo del territorio. El modelo de desarrollo que busca el GIJ es un modelo de desarrollo sostenible, un modelo que apuesta por el proyecto vital de las personas comprometidas con su entorno.

Cuando el GIJ se puso en marcha se pensó en responder a una pregunta: ¿Dónde quiere estar Extremadura dentro de 10 años? La Extremadura imaginada fue aquella en la que una persona de las Hurdes o de la Siberia podía montar una empresa y disponer de todos los recursos para hacerlo posible. En un entorno marcadamente rural se apuesta por la fijación de los habitantes a su zona como modelo de desarrollo, en contraposición a los modelos de crecimiento basado en las grandes urbes.

Por tanto, para hacer posible una transferencia de una iniciativa parecida a otro lugar se deben tener en cuenta sus condicionantes y características. El GIJ es un instrumento válido para Extremadura porque está pensado para Extremadura. Cada región o lugar tiene que apostar por el modelo de desarrollo que quiere y llevar a cabo iniciativas o instrumentos que lo hagan posible.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Manifiesto sobre la Sociedad de la Imaginación

<http://www.cocemfecaceres.org/webamp/ficherospdf/cajondesastre/imaginacion.pdf>

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Del organismo: www.iniciativajoven.org

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
EMO – Formación y Comunicación Creativa	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Extremadura
PROMOTOR	
La idea original partió de Elena Márquez. Posteriormente se unió una socia, Mercedes Miranda.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Comenzaron a funcionar como empresa en octubre del 2007.	
OBJETIVOS:	
1. Dar a conocer una formación creativa y alejada de convencionalismos 2. Dar valor a una formación basada en valores humanos 3. Mejorar la calidad del entorno social de una forma lúdica, sin juicios 4. Trabajar capacidades, actitudes, conocimientos, de una forma lúdica	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Es una iniciativa empresarial	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
EMO es una iniciativa empresarial que se basa fundamentalmente en la aplicación de una metodología innovadora basada en técnicas teatrales empleadas en tres líneas de negocio: la formación, la comunicación y la dinamización social. En la línea de formación se trabajan las capacidades, actitudes y conocimientos de los participantes. El método de trabajo se basa en una aplicación de técnicas teatrales que se realizan de una forma lúdica. Al ser una formación más participativa que pasiva, a los participantes no se les cuenta, sino que directamente se experimenta. Se pretende que los participantes tomen conciencia de que la solución a cualquier tema nace de ellos, para ello se utiliza la inteligencia emocional. La formación se aplica a áreas diversas, relacionadas con la gestión empresarial. Las temáticas ofrecidas son: – Hablar en público – Habilidades personales e interpersonales en el entorno laboral – Gestión de conflictos – Atención al cliente – Liderazgo – Entrevista de desempeño – Comunicación persuasiva – Trabajo en equipo – Dirección de reuniones – Formación de Comerciales – Video curriculums Dentro de la formación, los servicios se ofrecen mediante dos modalidades: – Teatro a la medida (business theatre): piezas teatrales, escritas específicamente teniendo en cuenta la empresa, colectivo o institución que les contrata. Estas piezas están creadas para	

motivar, informar y transmitir mensajes, y sitúan la temática del curso para después desarrollar la acción formativa sobre lo escenificado.

- Formación a medida mediante metodología teatral (business theatre training): Esta modalidad utiliza los recursos teatrales para ponerlos al servicio de la formación con dinámicas, improvisaciones, juegos, rol-play,...

La línea de negocio basada en la comunicación tiene como objetivo fortalecer la comunicación interna y externa de las empresas, instituciones y colectivos mediante la utilización de técnicas teatrales. Entre sus servicios está la organización de eventos y el teatro de empresa; esto es, piezas teatrales escritas para fortalecer la política de comunicación externa e interna de las empresas, instituciones y colectivos.

La última línea de negocio es la dinamización social a través del teatro como lenguaje. La dinamización social pretende la transformación de la realidad utilizando el teatro como herramienta para mejorar la calidad del entorno: cambios de hábito y actitud, tolerancia, igualdad, participación ciudadana, cohesión social y desarrollo personal.

La iniciativa estuvo financiada por el Gabinete de Iniciativa Joven, mediante el decreto de ayudas a la creación de empresas. Fueron asesoradas y financiadas con un total de 5.000 euros, que les permitió iniciar los trámites administrativos y legales de la actividad. Al ser una empresa de servicios no ha sido necesaria una inversión mayor.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Los beneficiarios de la iniciativa son organismos públicos, organismos intermedios, asociaciones, ONG's, fundaciones y empresas privadas (generalmente a través de instituciones). En un futuro se quiere apostar por captar empresas privadas. Las promotoras reconocen que en Extremadura no existe conciencia de inversión en formación por parte de las empresas privadas, y esta es la razón por la que en la actualidad casi la totalidad de sus clientes pertenece al sector público.

También se estima, en el futuro, llegar con esta iniciativa a otras comunidades autónomas.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

El principal elemento a destacar es la satisfacción de los clientes. El grado de satisfacción de los mismos, además de recogerse de manera informal, se mide a través de cuestionarios que se les entrega oportunamente. Todos los participantes coinciden en que los servicios son sorprendentes y califican los resultados de la formación los como útiles.

Los clientes no están acostumbrados a experimentar sensaciones en los procesos formativos clásicos. Sin embargo bajo esta iniciativa sí experimentan sensaciones y son capaces de aplicarlas para sacar provecho de los contenidos.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento más novedoso es la utilización de una metodología teatral en la que se forma de una manera activa, y en la que cada individuo se integra y participa en su proceso formativo. Es una metodología que pretende fomentar la experimentación de emociones para alcanzar los objetivos propuestos previamente, en el diseño formativo. El lema es que a los participantes no se les cuenta, experimentan. Partiendo de esta

base los participantes toman conciencia de que la solución de cualquier tema nace de ellos, ya sea a nivel personal o profesional. Se trabaja con cuerpo, mente y emociones.

Aparte de este aspecto, cada sesión formativa se hace ad hoc, teniendo en cuenta las necesidades de cada institución y adaptando el método a cada persona. Teniendo en cuenta que cada persona es diferente se intenta sacar de ella lo mejor, que cada persona piense en lo que hace y a partir de ahí establecer la conclusión de que la solución debe partir de uno mismo.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

El aspecto clave del éxito es abordar la formación desde posturas y métodos diferentes al resto de sistemas basados en la relación clásica alumno-profesor. Este sistema fomenta la participación y la integración del alumno en su formación y provoca sentimientos, sensaciones y pensamientos encaminados a cumplir con los objetivos fijados previamente para cada cliente.

Para poder cumplir con estos objetivos, desde EMO se tienen en cuenta los objetivos de las empresas, entidades públicas y colectivos clientes. Esto quiere decir que los programas y las sesiones formativas son realizados ad hoc para cada uno de los clientes. Este hecho, obviamente ralentiza el proceso de la prestación del servicio, sin embargo, la calidad de los resultados dan la razón a esta forma de abordar el servicio brindado a los clientes.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Los socios que forman parte de esta iniciativa creen que esta idea es perfectamente transferible. Es más, creen que en Extremadura les está siendo más difícil la consolidación porque no existe un tejido empresarial potente, capaz de invertir en formación.

Los socios mantienen que las empresas en Extremadura ven la formación como un gasto y no como una inversión. Este hecho hace que la implementación de la iniciativa en Extremadura este siendo más complicada de lo que en un principio se esperaba.

A priori podría parecer más lógico pensar que esta iniciativa ser más fácilmente implantada y tendría incluso mayor éxito en regiones que tengan un tejido empresarial fuerte.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

www.emoemo.es

Teléfono de contacto:

Badajoz. 924 286 789

Cáceres. 927 627 103

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Hotel de la Risa	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Extremadura
PROMOTOR	
Los promotores de la idea son los componentes de la compañía de Teatro Asaco Producciones: Javier Ceballos, Javier García, José Carlos García y José Maestro.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Asaco Producciones nació en 1997. Comenzó a gestar la idea del Hotel de la Risa en el año 2006, pero su puesta en marcha oficial se produjo en marzo de 2009.	
OBJETIVOS:	
– Provocar una experiencia en torno a la risa y a las emociones. – Disfrutar y compartir un lugar en plena naturaleza, diseñado para la diversión y el bienestar. – Compartir la risa, que elimina la tensión, la ansiedad, y actúa contra el stress y la depresión. – Descubrir el mundo del payaso, como un personaje que nos acerca a nuestra realidad más humana y pura, desde la creatividad, el juego y el humor.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
En colaboración con el Gabinete de Iniciativa Joven de la Consejería de los Jóvenes y del Deporte, se puso en marcha un plan de trabajo para crear una actividad que hiciese “vivir la risa”: El Hotel de la Risa	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
A través de un recorrido en la naturaleza se ha recreado el Hotel de la Risa. Un hotel que no tiene paredes, puertas, ni ventanas, es ficticio, sin embargo es atendido por un personal muy real. Cuando el grupo de visitantes llega se les recibe en el “aparcamientras”, se les conduce a la “redecepción”, posteriormente van a la puerta principal, después al restaurante, al gimnasio y finalmente todo el mundo pasa al “spastaragustín”. Este recorrido está dirigido por actores que representan papeles de empleados de hotel. En cada uno de los espacios se producen interacciones con los visitantes cuyo objetivo es provocar el buen humor y la risa a través de un ambiente agradable. La iniciativa del Hotel de la Risa se ubica en una instalación que hace las veces de albergue, llamado “El Quinto Pino”. Este albergue se encuentra en la falda de la zona de la Vera, conocida por ser un paraje natural de gran belleza. El albergue consta de seis cabañas y una carpa central que emula una carpa de circo y que hace las veces de salón para el hotel de la risa. El recorrido del hotel de la risa tiene lugar en plena naturaleza y al aire libre, sin embargo los visitantes tienen la opción de quedarse a dormir en las cabañas. El núcleo de la iniciativa y lo que da nombre al proyecto es la actividad que se realiza, el recorrido en el cual se pasa por todas las estancias de un hotel simulado. La propuesta, en definitiva, es una actividad basada en la risa y en las emociones, todo ello en la naturaleza. El Hotel de la Risa propone varias opciones, dependiendo del público objetivo al que se dirija la actividad: <i>Experiencia Express.</i> Puede ser de medio día, la mañana o la tarde. Los visitantes llegan a la instalación, hacen el recorrido y se van sin alojarse en el albergue. <i>Experiencia vital.</i> Puede ser de un día o de un fin de semana. Durante todo el fin de semana el grupo de	

visitantes se aloja en el albergue y disfruta de las actividades del hotel de la risa, que giran en torno al circo y al clown (payaso).

Desde Asaco Producciones son muy conscientes de la dificultad que conlleva el mundo del humor, ya que cada persona tiene un humor distinto y hay que lograr dominar los máximos registros posibles para acceder al mayor número de personas. Este hecho, se intenta prevenir mediante un cuestionario que los visitantes tienen que rellenar previamente, en el que detallan cuales son sus gustos o preferencias a la hora de reír y pasárselo bien.

Las actividades y la interacción varían según el tipo de público. Por ejemplo, las empresas están muy interesadas en trabajar al risoterapia, el liderazgo, el trabajo en grupo y el fomento de un buen ambiente que influya en un buen clima laboral. Para personas con discapacidad el objetivo es hacer unas actividades lo más lúdicas e interactivas posibles. Con las personas mayores hay que ser más respetuoso al comienzo, sin embargo después entran en la dinámica del juego fácilmente. Más dificultad entrañan los grupos de público en general, por ser heterogéneos y dispares.

En la actualidad se llevan invertidos 300.000 euros, de los cuales entre un 10% y un 15% son ayudas sin retorno de programas europeos (LEADER) gestionados a través de la Asociación de Desarrollo Comarcal ARJABOR. Otro 15% pertenece a financiación pública de Fomento de Emprendedores y el restante 70% (más o menos) pertenece a financiación privada.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Los grupos objetivo de la iniciativa se han dividido en cuatro bloques:

- *Personas mayores.* Este grupo está compuesto por jubilados/as participantes en las actividades organizadas que se realizan desde las Casas de Cultura u Hogares de Pensionistas de los municipios.
- *Personas con discapacidad.* Este público también se capta en grupos que vienen organizados desde las distintas asociaciones de discapacitados.
- *Empresas.* En principio, está dirigido a grandes empresas, que disponen de una plantilla amplia.
- *Público general.*

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

La iniciativa está en una fase de desarrollo naciente y todavía se están realizando ajustes entre las previsiones iniciales y los primeros resultados.

Los resultados están medidos a través de dos parámetros:

1. El nivel o índice de ocupación: se han alcanzado niveles bastante aceptables, con una alta afluencia de público los fines de semana. En las previsiones iniciales se había estimado una mayor ocupación durante los días de diario. Entre semana su público objetivo son las personas mayores, las empresas y las personas con discapacidad. Están teniendo ciertas dificultades para entrar en los circuitos turísticos de servicios tradicionales y tienen que utilizar canales menos efectivos como pueden ser la utilización de contactos previos (para contactar con los grupos de mayores o personas discapacitadas) o la petición de entrevistas (puerta fría) con los gerentes de empresas

2. El nivel de satisfacción del cliente: con respecto a este punto, se ha observado que cuando se trata de grupos la misma es más alta que cuando se trata de personas que participan de manera individual. Aún así, el público general que acude en grupos heterogéneos, compuesto por parejas o minigrupos, y sin ninguna relación entre ellos, han mostrado en todos los casos una muy buena predisposición. Con las personas discapacitadas se está teniendo muy buena acogida y la satisfacción es plena.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento innovador es el resultado de la mezcla entre el mundo de las artes escénicas, el turismo y el ocio. Se trata de tener una experiencia en torno a la risa, al buen humor y a las emociones.

El elemento innovador parte de la idea en sí misma ya que se trata de un concepto nuevo que, por lo menos en Extremadura, no se había llevado a cabo antes. Asistir a representaciones y recreaciones interactivas en medio de la naturaleza, con un hotel como hilo conductor de las actividades, el buen humor como motor de la iniciativa y la experimentación de buenas sensaciones como resultado hacen esta de idea algo original y novedoso.

El factor principal que motivó la iniciativa tal como está concebida en la actualidad, fue la idea de trabajar en torno a una determinada temática: se imagina una actividad en torno al mundo del circo, del clown, de la risa y del buen humor. Es esta temática la que da sentido a toda la actividad, y que tiene que ver con los sentimientos, con las (buenas) sensaciones y (buenas) emociones.

El argumento principal se basa más en experimentar y sentir que en hacer. La diferencia que distingue a esta iniciativa de otras es que atiende directamente a las emociones de los participantes.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Los factores clave del éxito de la iniciativa han sido fundamentalmente:

Crear un ambiente agradable. Para provocar el buen humor es necesario crear las condiciones necesarias para ello. En primer lugar es necesario lograr un buen ambiente tanto con los visitantes como respecto de las condiciones climáticas y ambientales. Es por esta razón por la que el Hotel de la Risa no se encuentra en funcionamiento ni en verano ni en invierno, y sólo abre sus puertas en primavera y en otoño. Al realizarse al aire libre, tiene que haber un clima agradable y favorable para la práctica de las actividades.

Crear una base artística de calidad. Las personas que guían los grupos de visitantes son actores profesionales, que han estado preparando los papeles a interpretar durante dos años. Se ha contado en la dirección artística con José Piriz, discípulo de Marcel Marceau. Esto es el resultado de una inversión de una compañía de teatro profesional en un proyecto con una base artística muy importante. Se cuida al detalle todo el vestuario, los maquillajes, la expresión...que hace que el resultado sea creíble.

Crear actividades ad hoc, según el grupo de público que acuda. Esto hace que los actores tengan que dominar varios registros, interpretando sus papeles de forma distinta.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

La iniciativa es perfectamente transferible a otros lugares, sin embargo el concepto del Hotel de la Risa va muy ligado a la experiencia en la naturaleza. No en todos los sitios existen las condiciones naturales como

para reproducir la idea tal y como se ha concebido. La importancia de llevar a cabo la actividad en la naturaleza tiene que ver con la creación de unas condiciones que favorezcan el buen ambiente. En el medio natural es más fácil provocar ese buen ambiente, que es fundamental para el buen humor y la experimentación de emociones positivas.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Desde Asaco Producciones están intentando poner en marcha un Hotel de la Risa itinerante. Para ello se trasladarían los actores a un lugar determinado cualquiera (un hotel, un palacio de congresos, una zona recreativa...) y reproducirían las actividades del Hotel de la Risa. De hecho, ya se ha experimentado en varios hoteles poniendo un recepcionista falso, con el objetivo de sorprender a visitantes. Esta variante de la iniciativa actualmente está en fase de experimentación y se está estudiando su rentabilidad en términos empresariales.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

www.hoteldelarisa.com

www.asacoproducciones.com

Teléfono contacto móvil: 606 601 118

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
INNOVÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
ESPAÑA	ANDALUCÍA
PROMOTOR	
CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA Y RED DE ESPACIOS TECNOLÓGICOS DE ANDALUCÍA (RETA)	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
INNOVÍA comenzó en 2007 y desde entonces se han llevado a cabo nueve ediciones celebrados en algo más de dos años en nueve comarcas de Andalucía: Linares (Jaén), Algeciras (Cádiz), Marbella (Málaga), Cartaya (Huelva), Lucena (Córdoba), Chiclana de la Frontera (Cádiz), El Ejido (Almería), Motril (Granada), Estepa (Sevilla)	
OBJETIVOS:	
- Estimular el espíritu innovador entre los empresarios, darles a conocer experiencias y prácticas innovadoras, y sensibilizar a sectores primarios o más tradicionales en nuevas tendencias. Mostrar al empresariado de cualquier sector que tiene a su alcance herramientas creativas e innovadoras muy eficaces para la gestión y mejora de su negocio. - Aproximar el conocimiento y experiencia innovadora a sectores empresariales con dificultades para acceder a los foros de debate y reflexión, así como a colectivos ciudadanos interesados.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Es una iniciativa pública	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Es una iniciativa pública, que de forma gratuita ofrece formación en innovación a empresarios presentes y futuros. Durante la jornada, los representantes de las empresas locales tienen la oportunidad de compartir una experiencia formativa en un contexto de gran calidad. Sesiones formativas, mesas redondas, dramatización, los aperitivos, todo está diseñado para que los asistentes cambien la forma de ver las cosas y se encuentren con la oportunidad de aplicar mejoras a sus ámbitos de trabajo en un ambiente ameno. Las sesiones se distribuyen a lo largo de todo el día, con descansos para aperitivos y para establecer contactos entre los asistentes. El objetivo general de INNOVÍA es aproximar el conocimiento y experiencia innovadora a sectores empresariales con dificultades para acceder a los foros de debate y reflexión habituales. Objetivos operativos: • Estimular la cultura de la innovación en el conjunto de la ciudadanía. • Realizar, al menos, un evento formativo en cada una de las provincias andaluzas. • Adecuar los contenidos a la realidad de cada entorno socioeconómico. • Propiciar la reflexión desde la participación e interactividad. • Potenciar la implicación de todos los agentes a través de la ejemplificación útil y cercana, tanto a	

empresarios y profesionales como a la ciudadanía. • Reforzar sinergias con otras actividades de difusión y dinamización de la innovación, ya sea de la Administración autonómica, otras Administraciones o entidades y empresas.
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO
INNOVÍA, está dirigido a empresarios de cualquier sector, profesionales independientes, autónomos, universitarios de últimos cursos, formadores y orientadores laborales y cualquier persona especialmente interesada por adquirir más formación en aspectos de innovación.
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
RESULTADOS TANGIBLES: ▪ Innobarómetro: Método a través del cual el público asistente a las sesiones, evalúa mediante sistemas de votación en tiempo real las ideas innovadoras presentadas en el evento. ▪ Foro: Empresarios/as de hoy y futuros/as empresarios/as, que, por su ubicación geográfica; por su actividad y sector; por su cultura o tamaño empresarial no son partícipes habituales de foros o encuentros empresariales sobre innovación. ▪ Encuentros virtuales, e-Workshops y chats con los docentes ▪ Plataforma interactiva y auto dinámica de Weblog IMPACTO: - 9 municipios de la región sensibilizados - Más de 1500 empresas de la región implicadas - Mejora del posicionamiento de las empresas andaluzas en el mercado, mediante el acercamiento a las Iniciativas e Instrumentos disponibles en la región y facilitándoles el acceso a la información. - Contribución al crecimiento de la inversión de la región en recursos de I+D, situándose según el INE en un 22% en 2007 además de convertirse así en la tercera región española que más invierte en I+D.
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
Mostrar al empresariado que tiene a su alcance herramientas creativas e innovadoras muy eficaces para la gestión y mejora de su negocio a través de un encuentro con expertos en innovación, compartiendo experiencias con otros empresarios y desarrollando actividades lúdicas y formativas de alto interés por su aplicación práctica e inmediata en la empresa.
ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO
- Ofrecer al empresariado de la provincia una jornada de contacto directo con el conocimiento y las experiencias innovadoras de manera práctica, cercana y gratuita. - Contar con actividades participativas pensadas y diseñadas para acercar la innovación y la creatividad a los participantes. De ahí que los talleres se realicen con la participación activa de todos los participantes a la jornada. - Carácter dinámico de los encuentros, itinerantes a lo largo de la región con la flexibilidad y facilidad que ello aporta en términos de accesibilidad a las empresas. - Estructura Creativa e Innovadora de la propia jornada, organizada conforme a las fases del proceso creativo: generación y creación de ideas, análisis y viabilidad de las ideas, de idea a proyecto y socialización de la innovación. - Asistencia gratuita.

- **Constituir un punto de encuentro para los principales agentes del Sistema de Innovación y las empresas (Administración Pública, Agrupaciones y Redes Tecnológicas, Agentes de Desarrollo Regional, Empresas...)**

- **Ser un instrumento que sirva para aglutinar y potenciar sinergias de aquellos sectores productivos especialmente significativos en el municipio en el que se localiza el evento.**

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- **La puesta en marcha de una iniciativa de este tipo requiere el apoyo y el compromiso de los Agentes Regionales implicados en el Sistema de Innovación de la región.**

- **La sostenibilidad de las herramientas desarrolladas, como el foro o la plataforma interactiva, requieren de la participación no sólo de las empresas sino también de los expertos. Es necesario dinamizar el entorno para que la iniciativa arraigue y repercuta en la competitividad y mejora del sector empresarial de la Región.**

- **Será importante considerar como zonas más propicias para realizar los encuentros, aquellas en las que exista una masa crítica suficiente de empresas que permita el dinamismo y la proactividad que requiere la actividad.**

- **Debe ser tomada en cuenta la gratuidad de la participación de las empresas.**

- **El propio evento debe ser concebido en sí mismo como algo creativo e innovador, tanto en su estructura como en sus contenidos y herramientas.**

INFORMACIÓN ADICIONAL

- **Una vez finalizadas las jornadas a los participantes se les entrega un resumen de las herramientas, técnicas y enlaces interesantes que han visto a lo largo del evento para que puedan localizar bibliografía e información. (igualmente esta información y las actividades disponibles se hacen accesibles a través de la web)**

- **Se adjunta el programa de la última jornada:**

http://www.innoviaandalucia.es/pdf/programa_innovia_martos.pdf

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

<http://www.innoviaandalucia.es>

<http://creatividadinnovia.blogspot.com>

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
OPEN MIND AWARD. PREMIO A LA CREATIVIDAD Y A LA INNOVACIÓN EN ANDALUCÍA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
ESPAÑA	ANDALUCÍA
PROMOTOR	
ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA Consejería de Empleo Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
CONVOCATORIAS ANUALES	
OBJETIVOS:	
Valorar a las personas emprendedoras que mejor utilicen la creatividad y la innovación para posicionarse en el mercado.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa pública (premio –ayuda)	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Premios a los proyectos empresariales o nuevas líneas de negocio en empresas andaluzas, que mejor se posicionen por medio de la creatividad y la innovación en las categorías de Creatividad, Innovación, Sostenibilidad, Tecnología, y Cooperación. Este premio quiere reconocer y valorar a los emprendedores y emprendedoras que utilicen estas dos herramientas de forma destacada para su posicionamiento en los mercados. El programa esta financiado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa co-financiado por el FSE Los beneficiarios pueden presentarse en cinco categorías distintas: 1). Creatividad Si el proyecto genera nuevas ideas, nuevos conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas nuevas y conceptos conocidos siempre y cuando genere soluciones originales, que tengan la vocación de modificar o transformar tu entorno. A los proyectos que se presenten a la categoría de CREATIVIDAD se les valorará su orientación al mercado, la capacidad de diferenciarse, la aplicación de sus soluciones, y su impacto en el entorno. 2). Innovación Si el proyecto empresarial aplica nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevos productos y servicios y, nuevas prácticas, siempre con la intención de que sean útiles para el incremento de la productividad y/o la comercialización de tu empresa. A los proyectos que se presenten a la categoría de INNOVACIÓN se les valorará tanto la innovación tecnológica como la no tecnológica. 3). Sostenibilidad Si el proyecto empresarial busca en la materialización de la empresa propia el equilibrio con los recursos sociales, económicos y naturales de tu entorno. A los proyectos que se presenten a la categoría de SOSTENIBILIDAD se les valorará la capacidad de ser sostenibles a medio plazo.	

4). Tecnología

Si el proyecto empresarial surge a raíz de un proyecto de investigación de una universidad, o bien desde un parque tecnológico, o simplemente tienen un alto componente tecnológico tanto en su funcionamiento como en su desarrollo. A los proyectos que se presenten a la categoría de TECNOLOGÍA se les valorará la adecuación de los elementos tecnológicos a la estrategia de la empresa y al posicionamiento en los mercados.

5). Cooperación

Si el proyecto empresarial viene de la mano de dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. Una vez presentadas las propuestas, un jurado de expertos fallará el proyecto ganador en cada una de las categorías y sus promotores tendrán la posibilidad de recibir formación especializada en el extranjero y de asistir a encuentros internacionales empresariales cuya materia esté relacionada con su proyecto. se

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Cualquier persona mayor de edad que tenga una idea de negocio creativa e innovadora que se ajuste a una de las cinco categorías de premios (Creatividad, Innovación, Sostenibilidad, Tecnología, y Cooperación). Esta idea puede ser tanto un proyecto empresarial como su materialización en una empresa siempre y cuando cumplan los requisitos de las Bases.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

- Capacitación y formación de jóvenes emprendedores y empresarios de entre las empresas más innovadoras y creativas de la región
- Establecimiento de Agendas de Negocio entre las empresas andaluzas ganadoras y otras empresas y centros de referencia internacional en innovación y creatividad. Generación de sinergias y fomento de la cooperación internacional.
- Todas las candidaturas presentadas (no sólo las premiadas) que cumplen las bases, entran a partir del cierre de la convocatoria en un proceso de tutorización a través de la Red Territorial de Apoyo a Emprendedores para convertir los proyectos e ideas en planes de empresa sólidos y viables. En la última convocatoria cerrada se presentaron más de 390 candidaturas.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

- El objetivo de la iniciativa, dirigido a premiar el uso de la Creatividad y la Innovación como herramientas empresariales
- Categorías contempladas: Las distintas categorías en torno a las que se articula el premio suponen un punto diferenciador con respecto a otras iniciativas similares. Se premia la creatividad aplicada a las distintas etapas y fases de la empresa, incluyendo áreas generalmente olvidadas como la sostenibilidad o la cooperación.
- Las dotaciones a las distintas categorías suponen también un elemento innovador, capacitaciones, formación, y visitas *ad hoc* en función de las distintas categorías
- Uso de herramientas 2.0. para su difusión y acercamiento al público objetivo.

- **Creación del Open Mind Day con motivo de la entrega de premios y utilizarlo como un reclamo más para fomentar la creatividad entre las empresas andaluzas.**

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- **Es necesario tener en cuenta el perfil empresarial de la región y principales sectores económicos para adaptar el caso, así como el grado de desarrollo del tejido empresarial de la zona**
- **En el éxito de la práctica ha sido muy destacable el apoyo e implicación de la Administración Pública para impulsar la iniciativa, así como la el grado de participación de las empresas de la región en iniciativas similares**
- **Es importante que el premio tenga valor y reconocimiento suficiente**

INFORMACIÓN ADICIONAL

El proyecto ganador será reconocido como la empresa de mayor potencial en creatividad e innovación en cada categoría. El otorgamiento de premios se celebrará en el evento Open Mind Day, Creatividad e Innovación aplicados al Mercado, que se llevará a cabo en el mes de diciembre.

La dotación de cada premio es:

- 1). Premio Creatividad
 - Viaje a Londres (Reino Unido) / The old Truman Brewery**
 - Curso exprés de capacitación empresarial en la ciudad**
 - Agenda de negocios con empresas e instituciones del entorno**
- 2). Premio innovación
 - Viaje a Stavanger (Noruega) / Innotown Innovation Conference**
 - Asistencia en junio de 2010 a la Innotown Innovation Conference**
 - Agenda de negocios con empresas e instituciones del entorno**
- 3). Sostenibilidad
 - Viaje a Hammarby Sjöstad (Suecia)**
 - Visitas de trabajo para conocer los pormenores del funcionamiento de la ciudad**
 - Agenda de negocios con empresas e instituciones del entorno**
- 4). Tecnología
 - Viaje a San Francisco (EE.UU) / Silicon Valley**
 - Curso exprés de capacitación empresarial en la ciudad**
 - Agenda de negocios con empresas e instituciones del entorno**
- 5). Cooperación
 - Viaje a un cluster de cooperación dependiendo del sector del proyecto ganador**
 - Visitas de trabajo para conocer los pormenores del funcionamiento del cluster**
 - Agenda de negocios con empresas e instituciones del entorno**

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

www.openmindaward.es

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
LABORATORIO DE CREATIVIDAD	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
ESPAÑA	PAÍS VASCO
PROMOTOR	
FUNDACIÓN TEKNIKER	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
En marcha desde 2006	
OBJETIVOS:	
Ofrecer un entorno adecuado en el que las empresas, asesoradas por especialistas, puedan buscar ideas para solucionar sus problemas y mejorar sus productos, procesos o servicios.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Las instalaciones del laboratorio están en el Palacio de Markeskua, propiedad del Ayuntamiento de Eibar, quien lo tiene cedido actualmente a la Udako Euskal Unibertsitatea.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Creación de un espacio para fomentar la creatividad, una iniciativa que persigue ofrecer un entorno adecuado dirigido a cualquier empresa u organización interesada en la búsqueda de ideas para mejorar sus productos, servicios o procesos. El proyecto de Tekniker surge de la labor desarrollada por el centro investigador en los últimos años en la validación y adaptación de una metodología de creatividad a las características de las empresas del entorno. Una de las peculiaridades de este laboratorio es que se trata del único de estas características existente en el País Vasco y uno de los pocos a nivel nacional. En la unidad creada se realizan labores de formación aplicada de creatividad a diferentes empresas. Para ello, en este espacio se ha concebido especial importancia a aspectos relacionados con la comodidad y todo lo relacionado con la estimulación de los cinco sentidos. El laboratorio de creatividad se estructura en dos áreas: la creativa y la lógica. Las actuaciones de implantación se realizan con personal de la propia empresa interesada (entre cinco y siete personas) y con dos expertos de Tekniker. Durante los procesos se trata de sensibilizar y formar a los participantes de las empresas, así como detectar y analizar los problemas para los cuales necesitan ideas para, por último, y a través de técnicas creativas, generar ideas para solucionar los problemas propuestos. Tekniker inscribe este proyecto dentro de sus programas de innovación considerando la creatividad como el punto de partida del proceso de innovación. Durante las sesiones se sigue un proceso utilizando una serie de técnicas. De una primera fase de detección y análisis de los problemas que aprecian en sus empresas los participantes, se pasa a la 'ideación' y selección de ideas, y se concluye con la puesta en marcha de dichas ideas. El montaje de un laboratorio básico requiere una inversión aproximada de unos 12.000€. Hasta el momento la Fundación no ha encontrado ninguna subvención ni financiación de carácter nacional ni regional que se adapte a las necesidades de este proyecto.	

No obstante la existencia de ayudas o subvenciones dependerá en gran medida de la naturaleza de la entidad (pública o semipública, centros educativos etc...) y de las líneas rectoras de las diferentes políticas regionales e incentivos disponibles.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Cualquier tipo de empresa y/u organización independientemente del sector de actividad o tipología de la misma

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

El laboratorio es un espacio que permite a las empresas romper con la cotidianidad de su día a día, trabajando la creatividad desde unas instalaciones distintas a las de su lugar de trabajo, y ayudándolas así a abstraerse e interiorizar la creatividad como una herramienta aplicable a la gestión

Por otro lado, al no estar en su entorno de trabajo están 100% dedicados a realizar la tarea encomendada, evitando distracciones de última hora para solucionar tareas urgentes, llamadas de teléfono, avisos, etc. En definitiva es un sitio agradable donde desempeñan sus trabajos creativos y una vez allí el cerebro identifica el espacio como el lugar donde crear.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

- La creación de un espacio destinado expresamente al fomento de la creatividad, considerando aspectos para ello como la comodidad o la estimulación de los sentidos y estructurándose en torno a dos áreas principales: lógica y creatividad
- La utilización de una metodología propia de creatividad validada y adaptada a las necesidades de las empresas del entorno
- Consideración de la creatividad como punto partida para el proceso innovador

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

La clave del éxito de esta iniciativa es que proporciona tanto a empleados como a empresas

- salir del día a día
- identificación del espacio como algo fuera del trabajo rutinario
- se evita interrupciones
- sitio confortable y acogedor

Todo ello como herramientas que potencian la creatividad de los recursos humanos.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Los aspectos a tener en cuenta de cara a la puesta en marcha de espacios creativos de estas características son:

- cuidar la comodidad
- no crear un espacio recargado
- colores apropiados para cada tarea
- que fomente el juego

INFORMACIÓN ADICIONAL

Objetivos Futuros. Evolución de la Buena Práctica:

Hasta el momento Tekniker ha generado 2 laboratorios, uno para uso propio y otro a demanda. En un año y medio plantean crear un nuevo laboratorio propio.

Aparte de ello, en breve se prevé realizar una maqueta prototipo de un espacio ideal para la creatividad considerando todos los elementos necesarios para ello. En este caso la propuesta ha sido directamente subvencionada por el Gobierno Vasco.

Igualmente, se está negociando con la Caja de Ahorros de Navarra el montaje en breve de un Laboratorio de Creatividad.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

<http://www.tekniker.es>

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Termicol	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Dos Hermanas (Sevilla)
PROMOTOR	
Dto Técnico de Termicol Energía Solar (José Luis Hernández)	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
La implementación de la buena práctica se realizó a lo largo de 2 meses en los que se realizaron tres sesiones de creatividad de 1,5 horas cada una para posteriormente llevar a cabo el trabajo de campo resultado de esas sesiones.	
OBJETIVOS:	
Anular los tiempos no productivos dentro de la línea de montaje final del captador solar	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Iniciativa Empresarial Esta buena práctica sólo implica la utilización de la propia infraestructura de la empresa, tanto para el desarrollo de las sesiones de creatividad como para la puesta en marcha de los resultados obtenidos de la misma	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Con esta iniciativa Termicol busca dar solución a un problema que afectaba desde hace tiempo a su cadena de produccion mediante el uso de técnicas de creatividad. Con la intención de detectar y anular los tiempos no productivos dentro de la cadena de montaje se organizaron sesiones creativas reuniendo a los operarios (excluyendo al jefe de producción) con objeto de obtener información del proceso directamente de los ejecutores finales de las operaciones. A continuación, se estudiaron los comentarios e iniciativas de cada uno de ellos aportó mediante la técnica de creatividad elegida (SCAMPER) y finalmente se analizaron todas las operaciones del proceso prestando especial atención a los tiempos con objeto de optimizarlos mediante las soluciones aportadas. Participan el departamento técnico y el personal de la línea de producción.	
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO	
Operarios de producción	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
Se consiguió un aumento del 20% de la producción con inversiones prácticamente despreciables.	
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:	
Uso de técnicas de creatividad en un entorno de producción industrial consiguiendo implicar en ellos a los propios operarios del proceso.	
ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO	
▪ Iniciativa novedosa que rompió con las formas habituales de abordar problemas. ▪ Colaboración directa del personal de producción base en ausencia de su jefe directo. ▪ Aplicación inmediata de los resultados obtenidos.	

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Predisposición de la Dirección de la empresa para llevar a cabo este tipo de actividades.
- Receptividad de los trabajadores (especialmente relevante en función del sector empresarial en al que nos refiramos).
- Carácter participativo de la BP. Es necesario el trabajo en equipo de las personas o departamentos implicados en la solución del problema.
- Conocimiento de técnicas de creatividad o formación previa en esta materia (en el caso concreto que nos ocupa, la técnica empleada ha sido SCAMPER muy útil para replantearse todas las operaciones involucradas en un determinado procedimiento de trabajo o proceso en cualquier empresa).

INFORMACIÓN ADICIONAL

La técnica empleada para esta Buena Práctica ha sido SCAMPER muy útil para replantearse todas las operaciones involucradas en un determinado procedimiento de trabajo o proceso en cualquier empresa. A continuación se detalla en qué consiste dicha práctica:

Scamper es una técnica de creatividad desarrollada por Bob Eberlee a mediados del siglo 20, publicada en su libro con el mismo nombre, "Scamper".

Se utiliza principalmente para mejorar un producto, servicio o proceso existente, ya sea propio o de la competencia. Es muy útil para abrir la mente a nuevas formas y poder enfocar toda nuestra capacidad creativa, cubriendo varios puntos que a veces se nos pasan por alto.

La técnica consiste en la identificación del elemento que se quiere mejorar sea este un producto, un servicio o un proceso. A continuación, una vez ha sido definido se buscarán soluciones sobre la base de las siguientes preguntas que derivan de las acciones que plantea la técnica:

- Sustituir (Substitute)
- Combinar (Combine)
- Adaptar (Adapt)
- Modificar (Modify)
- Buscar otros usos (Put on other uses)
- Eliminar (Eliminate)
- Cambiar la forma (Rearrange)

Cada letra de la palabra scamper se corresponde con una acción según su traducción al inglés. La idea es formular preguntas utilizando cada una de acciones (una a la vez), para a continuación aplicar estas al objetivo planteado y tomar notas de las ideas que surgen para poder implementarlas posteriormente. A modo de ejemplo, puedes preguntarte que puedes sustituir, que puedes combinar internamente, que puedes combinar con un factor exterior, etc.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

www.termicol.es

compras@termicol.es

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Fundación Madri+d para el Conocimiento	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Madrid
PROMOTOR	
Dirección General de Universidades e Investigación de la Comunidad de Madrid	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 1997 como acción piloto del proyecto europeo RIS-RITTS y a partir de 2002 como Fundación.	
OBJETIVOS:	
El objetivo general de Madri+d es contribuir a extender la ciencia y la tecnología al conjunto de la Comunidad de Madrid como un elemento clave del bienestar y la sostenibilidad. Para ello, Madri+d se plantea los siguientes objetivos operativos: • Articular el sistema de regional de I+D+I a través de la puesta en marcha de iniciativas en las que participen de manera conjunta los agentes del sistema de innovación. • Gestionar los programas regionales y europeos de innovación tecnológica. • Apoyar el desarrollo de servicios de transferencia de conocimiento. • Fomentar una cultura innovadora en las empresas y la ciudadanía. • Facilitar la colaboración entre empresas y las entidades encargadas de llevar a cabo la investigación. • Mejorar las capacitación de los recursos humanos para la gestión de la I+D.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa de origen público	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El sistema Madri+d se configura como una red que aglutina a diferentes entidades para contribuir a la generación de un entorno favorable para el desarrollo de actividades de I+D en la Comunidad de Madrid. Mediante el trabajo en red se pretende coordinar y liderar las diferentes actuaciones que están llevando a cabo los numerosos agentes implicados en la puesta en marcha de la política de I+D+I en la Comunidad de Madrid. Desde 2002, el Sistema madri+d se coordina a través de la Fundación madri+d, dependiente de la Dirección General de Universidades e Investigación de la CM. La Fundación tiene una clara vocación de punto de encuentro entre los diferentes agentes públicos y privados a la hora de definir las actuaciones de la Administración Pública. Son miembros de la Fundación: • 7 universidades públicas • 6 universidades privadas • 10 organismos públicos de investigación • 11 organizaciones empresariales • 5 instituciones de apoyo a la investigación • IMADE • Fundación de Municipios de Madrid FMM • Parque Científico de Madrid – PCM Su actividad se instrumentaliza a través de las líneas de trabajo desarrolladas por una serie de oficinas	

especializadas en las diferentes áreas de madri+d:

Oficina de Jóvenes Investigadores

La misión de esta oficina es apoyar la formación y la integración en el mercado laboral de los jóvenes investigadores, para lo cual dirige sus actividades a investigadores y a empresas innovadoras. Sus ámbitos de actuación son diversos: cursos de formación especializada en la gestión de la I+D; portal de empleo en ciencia y tecnología; servicio de intermediación en el mercado laboral; asesoramiento en la elaboración de itinerarios profesionales.

Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica

Su objetivo es facilitar la creación y la consolidación de empresas de base tecnológica. En este sentido, los servicios que ofrece están dirigidos a emprendedores que persiguen poner en marcha o que han iniciado recientemente un proyecto empresarial intensivo en conocimiento (de base tecnológica). Entre los servicios que ofrece la Oficina se encuentran la formación, el asesoramiento para la elaboración de un plan de negocio, la mejora de la gestión, la protección de la propiedad intelectual y la búsqueda de fuentes de financiación.

Oficina de Coordinación de Infraestructuras de Investigación

Esta entidad tiene el doble objetivo de consolidar la actividad de la red de laboratorios madrileña y la transferencia de los resultados. Para ello cuenta con un catálogo de servicios que facilita la puesta en contacto de entre los agentes públicos y privados, acercando los resultados de la investigación a las empresas, y participa en la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las entidades de investigación. De manera complementaria, gestiona la Red Telemática de Alta Velocidad de la Comunidad de Madrid y las bibliotecas de las universidades públicas.

Oficina del Espacio Europeo de Investigación

Su función es asesorar y coordinar a las instituciones y organizaciones que quieran participar en proyectos europeos de I+D. Adicionalmente, se encarga de apoyar a los investigadores con necesidad de desplazarse para investigar a otro país. Los servicios que presta se centran en el asesoramiento sobre convocatorias del Programa Marco, la búsqueda de socios y la formación en la gestión de proyectos.

Oficina de Información Científica

Su misión es hacer de puente entre ciencia y sociedad, facilitando el acceso de la ciudadanía a la información científica y mejorando la interacción entre ambos ámbitos. A través de esta oficina se pretende incrementar la participación ciudadana en ciencia y tecnología. Las iniciativas puestas en marcha son la oferta de información científica diaria, la organización de eventos o el establecimiento de cauces de comunicación con los medios.

Oficina de Comercialización de la Investigación

Por medio de esta oficina se persigue impulsar la explotación por parte de las empresas de los resultados de la investigación. La identificación de las ofertas y demandas tecnológicas, la asistencia de los grupos de investigación en la comercialización, la protección del conocimiento y la búsqueda de financiación son, junto a la vigilancia tecnológica, las principales actividades que realiza esta entidad. Los principales

usuarios de esta oficina son grupos de investigación universitaria, centros de investigación y empresas innovadoras.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Madri+d constituye el punto de encuentro entre las diferentes iniciativas regionales en el ámbito de ciencia, tecnología y la innovación. En este sentido, los beneficiarios son los agentes miembros del sistema de innovación de la Comunidad de Madrid: Empresas, universidades, centros de científicos y tecnológicos, resto de entidades de apoyo del sistema y la propia administración.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

El Sistema madri+d desde su nacimiento a conseguido englobar a mas de 45 instituciones del sistema de innovación de Madrid (universidades, OPIs, asociaciones empresariales, Administración Pública etc.). La marca madri+d es ampliamente conocida tanto a nivel nacional como a nivel europeo y ha recibido diversos premios como el de la Red de Regiones Innovadoras de la CE, la Fundación Española de Ciencia y Tecnología o la Red Española de Fundaciones Universidad-Empresa. La Web del Sistema recibe anualmente una media de 5 millones de visitas. Por otro lado, madri+d contribuyó en 2008 a la creación de 150 empresas de base tecnológica.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Madri+d ha conseguido a lo largo de más de diez años convertirse en el referente de la actividad de I+D en la región. La gestión integrada de los recursos y capacidades tecnológicas de la región que ha llevado a cabo se ha basado en una visión en la que la participación de todos los agentes ha primado frente a la mera divulgación de los resultados. Además, cabe destacar el papel que madri+d ha desarrollado a través de internet en el proceso de desarrollo de la política de ciencia y tecnología en la región como lugar de encuentro y herramienta de trabajo. Esto ha supuesto un avance con respecto a otras experiencias, aportando un mayor dinamismo y facilitando el trabajo cooperativo en red.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

El éxito de Madri+d, y por tanto, de la región de Madrid, en la producción de conocimiento y de resultados innovadores para el mercado se basa en el protagonismo que se ha dado tanto a las entidades generadoras de conocimiento como a las empresas, que son las que, en definitiva, se encargan de traducir los resultados de la investigación en productos de utilidad. Frente a la ejecución de proyectos, Madri+d ha centrado su actividad en la gestión y en la creación de un entorno adecuado para la innovación, coordinando las iniciativas puestas en marcha y buscando el consenso de todos los agentes.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

- Actuación integral de los agentes públicos que actúan a través de una ventanilla única.
- Protagonismo del territorio, conjuntamente de las empresas y de los centros de investigación, en la puesta en marcha de las iniciativas.
- Definición de la estrategia regional de ciencia y tecnología a través de la búsqueda de acuerdos y de la participación abierta de todos los agentes.
- Identificación de ámbitos claves de actuación para los que se han creado oficinas específicas de públicas de apoyo: creación de empresas, transferencia, jóvenes investigadores, etc.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Web: <http://www.madrimasd.org/>

E-mail: contacto@madrimasd.org

Teléfono: (+34) 91 331 17 91

Dirección: Calle de Velázquez, 76

Gerente: Adriano García-Loygorri

Director General de la Fundación Madri+d

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Madrid Emprende	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Madrid
PROMOTOR	
Área de Economía y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 2005	
OBJETIVOS:	
El objetivo general de Madrid Emprende es la promoción de la competitividad empresarial de la ciudad de Madrid siguiendo el modelo de las economías modernas, es decir, a través del fomento del talento, el conocimiento y la innovación. De forma general, Madrid Emprende busca situar a Madrid entre las ciudades líderes globales. Los objetivos específicos que se establece Madrid Emprende son los siguientes: • Creación y mejora de las infraestructuras empresariales. • El fomento de la innovación en el tejido empresarial. • Apoyo a las pymes y a los autónomos. • Difusión de espíritu emprendedor. • Promoción internacional de la economía de la ciudad.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa de origen público	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Madrid Emprende es la Agencia de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Madrid dependiente del área de Economía y Participación Ciudadana. Se trata de un Organismo Autónomo, dotado de personalidad jurídica pública diferenciada y con patrimonio y tesorería propios, así como autonomía de gestión para el desarrollo de su actividad. Desde su creación en enero de 2005, la Agencia se ha encargado de desarrollar las políticas municipales en materia de promoción económica de Madrid, priorizando el equilibrio territorial municipal, a través fundamentalmente de 5 áreas: promoción de las infraestructuras empresariales, fomento de la innovación, mejora de la competitividad de las pymes y el espíritu emprendedor, la internacionalización de la economía de la ciudad (desarrollo de proyectos europeos) y la identificación de fortalezas y debilidades a partir del análisis de la situación económica de la ciudad. El presupuesto total para 2009 estimado es de 12 millones de euros (un incremento anual del 5% hasta los 1,7 millones en 2011). Madrid Emprende encuadra sus diferentes iniciativas en torno a 3 ejes de acción: infraestructuras, emprendimiento y gestión empresarial internacionalización: Infraestructuras: El objetivo de este grupo es colaborar con otras Administraciones Públicas para incrementar y mejorar la dotación de infraestructuras, diseñar planes y programas de actuación, fomentar el uso de las TICs, y	

analizar los espacios y áreas industriales para identificar sus necesidades para actuar en consecuencia.

Como instrumentos específicos destacan la red de viveros, con un total de 7 centros, una capacidad para 154 empresas y una inversión de más de 20 millones de euros, y el parque Científico y Tecnológico de la Ciudad de Madrid (actualmente en fase de definición con el desarrollo de su Plan Estratégico).

Destacan igualmente el servicio “Localizador de Emplazamientos Empresariales”, el servicio de recolocación y la iniciativa de la Ciudad de la Moda.

Emprendimiento y gestión empresarial:

Las iniciativas dentro de este eje se centran en potenciar la modernización de la pyme a través de la inclusión de las TICs, de la innovación organizacional, el diseño de planes y estrategias de fomento de emprendizaje, el apoyo a la economía social, y el fomento del desarrollo sostenible.

De forma específica, en materia de sensibilización destacan el Programa de Formación de Emprendedores (que contiene la Escalera Empresarial, Aprendiendo a Empezar, Escuela de Verano, seminarios y talleres) y los servicios de provisión de información para emprendedores a través de la Guía de Recursos de la Ciudad de Madrid y la Web Madrid Emprende.

En materia de asesoramiento destaca el trabajo de la Oficina de Asesoramiento de Madrid Emprende, la Ventanilla de la Economía Social y de los Autónomos (VES), la Ventanilla Única Empresarial de Madrid (VUE), el Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT), el autobús del emprendedor y la iniciativa Madrid-Bioemprende. Estas iniciativas en 2007 asesoraron a un total de 5.744 emprendedores y contribuyeron a la creación de 1.224 empresas. Madrid Emprende cuenta además con 2 preincubadoras que en 2007 albergaron 37 proyectos empresariales.

Finalmente, en materia de gestión empresarial destacan las medidas de formación centradas en la celebración de foros, encuentros y talleres, y las de competitividad donde se promocionaron los clusters y en particular MPL (Madrid Plataforma Logística) y el financiero (Madrid Centro Financiero Internacional).

Internacionalización:

Dentro de este eje las actuaciones se centran en el fomento de la presencia de las pymes en los mercados internacionales, en el desarrollo de medidas de fidelización de inversores extranjeros, el diseño de planes y estrategias para la promoción económica internacional de Madrid, el fomento de la participación en proyectos europeos y el establecimiento de nexos con redes internacionales.

Los ejemplos concretos más destacables son la Oficina de Asistencia a la Inversión Extranjera y el Centro Internacional de Negocios. Como parte de las actividades realizadas se ha tomado presencia en numerosos foros internacionales.

En cuanto al modelo organizativo de Madrid Emprende, la Agencia está formada por un total de 5 departamentos: infraestructuras (que desarrolla acciones de control de infraestructuras, estudios y proyectos), internacionalización (encargado de la atención al inversor, idealización de empresas), promoción empresarial y emprendedores (gestión de viveros y promoción empresarial), innovación empresarial (fomento de proyectos, redes y entorno), y administración.

La Agencia contaba en el año 2009 con un total de 64 empleados en plantilla (70 para 2011)

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO
Principalmente emprendedores, autónomos y pequeñas y medianas empresas
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
Se trata de una iniciativa relativamente joven que actualmente está en proceso de crecimiento y desarrollo, y que a partir de las debilidades y fortalezas identificadas ha reorientado su estrategia hacia la renovación del modelo económico madrileño y hacia la aceleración del proceso. Las diferentes iniciativas y actuaciones desarrolladas se orientan a la mejora de la competitividad a través de la promoción de infraestructuras, emprendizaje e internacionalización, y en algunas de ellas, como en el área de creación de empresas los resultados son bastante positivos.
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
El enfoque diferenciador con el que nace la Agencia Madrid Emprende puede considerarse como su aspecto novedoso y de interés respecto a iniciativas similares. En este sentido cabe destacar los siguientes aspectos: • Consenso social, cooperación público privada. • Coordinación institucional. • Enfoque cluster. • Iniciativa, innovación y emprendimiento. • Atención a las necesidades de las empresas. Estos principios que rigen las actuaciones desarrolladas pueden ser considerados como los elementos que dotan de aspecto innovador a la iniciativa.
ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO
Tal y como señala el Plan Estratégico 2007-2011, los éxitos que ha cosechado MadridEmprende desde su nacimiento se pueden resumir en los siguientes puntos: • Posicionamiento social como interlocutor del tejido empresarial bastante consolidado. • Incorporación de la perspectiva económica a las decisiones municipales. • Creación de una herramienta útil para emprendedores -la propia Agencia- que está cosechando buenos resultados. • Apoyo al asociacionismo empresarial sectorial y a la representación de los trabajadores en la empresa. • Definición de una estrategia internacional con componente económico.
ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA
La Agencia a través de su Plan Estratégico ha identificado una serie de puntos fuertes que en este caso son de interés de cara a una posible transferencia: • Se trata del instrumento que lidera la promoción económica del Ayuntamiento y en el cual existe un sólido compromiso. • La Administración Local provee de apoyo financiero y de recursos humanos para el desarrollo de las actuaciones encomendadas a la Agencia. • Madrid Emprende se puede caracterizar como una organización ágil y flexible. • Existe un conocimiento extendido de la marca Madrid Emprende. • Amplia red de contactos a nivel nacional e internacional. • Respaldo de los agentes sociales en la iniciativa.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Web: <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>

E-mail: madridemprende@munimadrid.es

Teléfono:

(+34) 91 480 47 95

(+34) 91 588 84 79

Fax: **(+34) 91 480 49 63**

Dirección: **Gran Vía, 24 - Primera 28013 (Madrid)**

Gerente: **Sr. D. Iñaki Ortega Cachón**

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Calordom	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Madrid
PROMOTOR	
Calordom, Calorífica Doméstica S.L.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Calordom S.L. es una empresa fundada en 1999 cuyas raíces se remontan a la empresa Combustibles Cabello, fundada 50 años antes.	
OBJETIVOS:	
El objetivo con el que se funda Calordom en 1999 es aprovechar la “ventana de oportunidad” que se produjo en el cambio tecnológico hacia la utilización de energías renovables que desde la Comunidad de Madrid se estaba propiciando mediante una legislación específica. En concreto en la modernización de los sistemas de generación de calor domésticos tradicionales (combustibles fósiles) a unos nuevos basados en la energía renovables de la biomasa.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa empresarial	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Calordom S.L es una pyme madrileña fundada en el año 1999 a partir de Combustibles Cabello, una empresa familiar tradicional de instalación de equipos térmicos domésticos y de suministro de combustibles fósiles, principalmente carbón. En esta fecha Calordom aparece como la primera empresa en España dedicada a la instalación y el mantenimiento de calderas de biomasa. Su carácter pionero, unido al desconocimiento de la biomasa en España por aquel entonces, requirió de la empresa el desarrollo de una tecnología propia –los quemadores- que resultó finalmente en una patente. La experiencia acumulada de la actividad heredada de Combustibles Cabello permitió dar una solución “creativa” al problema de la sostenibilidad ambiental en el uso de combustibles fósiles no renovables. Así, la empresa optó por el desarrollo de unos equipos de combustión que utilizaban biomasa procedente de huesos de aceituna, un recurso muy abundante en España, y cuya calcinación además permitía la reutilización de los desechos en abono. Tecnológicamente, tres elementos han marcado la diferenciación que la introducción de esta innovación ha supuesto para Calordom: • La incorporación de quemadores policombustibles, que además de huesos de aceituna permite la utilización de huesos de melocotón, madera reciclada, cáscara de almendra, pepita de uva, etc. • Calderas con varios pasos de humo (3) que reduce la cantidad de combustible a emplear para una misma cuantía calorífica generada. • Automatización del proceso, que facilita la gestión y el mantenimiento de los dispositivos. Para el cliente esta nueva innovación permite obtener una serie de beneficios: • Se trata de un medio calórico constante, a partir de una fuente energética y tecnologías autóctonas. • Es menos peligrosa que otras fuentes energéticas domésticas (no hay posibilidad de explosión como con el gas). • Se trata de un combustible (huevo de aceituna) de bajo coste y precios no sujetos a las fluctuaciones del mercado. • Supone un ahorro energético de más del 30% frente a otras fuentes como el carbón.	

En la actualidad Calordom está especializada en instalaciones térmicas domésticas de biomasa y en el suministro de este tipo de combustible. Cuenta con un total de 14 empleados y una facturación de 4,5 millones de euros para el año 2009. La empresa cuenta con un departamento que realiza las labores de I+D+I (principalmente de desarrollo de nuevos productos y modernización de los existentes) con un total de 2 personas.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

N.A

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

De una empresa familiar cuya actividad estaba centrada en el suministro de carbón, Calordom S.L gracias a su actuación innovadora y a la creatividad en la provisión del servicio ha logrado posicionarse como líder de su segmento dentro del mercado de las energías renovables, con más de 3.000 clientes sólo en la Comunidad de Madrid. Se trata además de un mercado en continua expansión debido al cambio en el Reglamento de Instalaciones Térmicas en Edificios (RITE) que prohíbe el uso del carbón a partir de enero de 2012.

En el año 2005 Calordom S.L. recibe el Premio Medioambiente 2004 en la categoría de desarrollo de productos con menor impacto medioambiental en el segmento de la calefacción alimentada por biomasa.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Calordom diseñó y desarrollo conjuntamente con la empresa italiana Pasqualicchio unos “quemadores” para las calderas de biomasa que posteriormente sacaría al mercado y que se caracterizan por un mejor rendimiento y un mayor respeto al medioambiente. Esta innovación se transformó en una patente, convirtiéndose así en la primera empresa española con esta tecnología.

Las calderas de biomasa de Calordom son en la actualidad más baratas que las existentes en otros países en los que la energía de la biomasa se encuentra más extendida.

El enfoque novedoso que aporta Calordom es la introducción de una solución innovadora al reto de la sostenibilidad medioambiental. Dedicada a la actividad tradicional de las caderas de carbón, esta pequeña empresa familiar, ante el previsto cambio de legislación, aprovecha esta “ventana de oportunidad” para el desarrollo de una tecnología propia y diferencial basada en la biomasa, utilizando huesos de aceituna y similares, un recurso muy abundante y barato en España.

Calordom es la primera empresa que implanta esta tecnología en una comunidad de vecinos en Madrid en un total de 150 viviendas. En el año 2006 puso en marcha en Madrid en un bloque de 800 viviendas (Ciudad Pegaso) una instalación de biomasa basada en su tecnología, convirtiéndose en el edificio más grande de la Región que utiliza esta fuente de energía renovable. Actualmente Calordom da servicio a más de 3.000 viviendas sólo en la Comunidad de Madrid.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Calordom, partiendo de una estructura tradicional, ha conseguido convertirse en una empresa líder en el mercado de las energías renovables, y en concreto del subsegmento de la biomasa. Esta empresa mediante la combinación de su experiencia (calderas y calefacción domésticas) con las nuevas tecnologías (biomasa) y los recursos de sus entorno (huesos de aceituna y similares) ha logrado dar una respuesta creativa al problema de la provisión energética sostenible. Calordom ha aprovechado una idea de negocio creativa a

partir de a oportunidad que supone el cambio de legislación en la Comunidad de Madrid hacia otras formas diferentes de calefacción frente al uso de carbón.

En palabras de su gerente “hemos aprovechado todo la experiencia que cogimos del mundo de los combustibles fósiles y hemos dado un salto cualitativo al ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de instalar calderas de calefacción que queman biomasa para cubrir todas sus necesidades energéticas”.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Calordom es el ejemplo de que una pyme tradicional (negocio familiar) puede dar el salto y reinventarse hacia una nueva actividad innovadora desarrollando una nueva tecnología a partir de la combinación creativa de su experiencia, de los recursos disponibles y de una oportunidad de negocio.

Por un lado, el caso de Calordom refleja que la innovación tiene mucha relación con la combinación creativa de experiencias y oportunidades de negocio. También refleja cómo la capacidad para determinar un negocio tradicional a uno de mayor valor añadido es posible a través de la creatividad y de la innovación se generalizan en la idea de negocio y como cultura de empresa.

La creatividad y la innovación en esta empresa es sin embargo diferente a la que puede encontrarse en las típicas empresas de alta tecnología e intensivas en conocimiento, y a pesar de ello se puede apreciar la ventaja competitiva que ha alcanzado como líder en un sector puntero como las energías renovables.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Calordom S.L. se incorporó en febrero del año 2009 al Cluster de Sostenibilidad y Energías Renovables de la Comunidad de Madrid dentro de la Red de Parques y Clusters de Madrid –Madrid Network.

En el marco del programa europeo Energía Inteligente Calordom ha participado, junto con la Dirección General de Industria, Energía y Minas del Gobierno de Madrid, en el desarrollo del documento “Guía Práctica de Sistemas Automáticos de Calefacción con Biomasa”.

Calordom participa además en actividades solidarias. Recientemente ha firmado un acuerdo con la Fundación Corazonistas por el cual por cada caldera de biomasa instalada aporta la financiación necesaria para el apadrinamiento de un niño en África, América y Oceanía.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Dirección: C/Hermanos Gascón, 36 (junto a IFEMA)

C.P: 28050

Ciudad: Madrid

Gerente: Juan Manuel Cabello

Teléfono: 91 382 1313

Fax: 91 763 2737

Mail: info@calordom.com

Web: <http://www.calordom.es/>

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
PROJECH	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
España	Madrid
PROMOTOR	
PROJECH nace en el año 2006 por iniciativa de un médico, doctor en Ciencias Biomédicas, investigador en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) y del Director General de I+D de Genómica (filial de Zeltia), tras un año de trabajo y con la aportación de fondos procedentes de familia y amigos.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
PROJECH se funda en el año 2006 como una empresa familiar.	
OBJETIVOS:	
El objetivo general con el que nace PROJECH es el de <i>“encontrar soluciones a los problemas de salud que aún permanecen huérfanos de tratamiento”</i> (http://projech.com/). En otras palabras, utilizar la experiencia y los últimos descubrimientos en biomedicina para la generación de tratamientos concretos en enfermedades que actualmente no tienen cura y ,sin embargo, una alta incidencia y mortalidad (metástasis tumorales, artrosis, obesidad, diabetes, Alzheimer o Parkinson).	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa empresarial En 2008 aparece una spin-off de esta empresa en Asturias - SELFREGEN SLU	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
PROJECH es una empresa familiar que nació en 2006 a partir de la experiencia internacional en investigación biomédica y de la industria farmacéutica de su fundador. En la actualidad en la empresa se encuentran empleados un total de 30 trabajadores. La plantilla de PROJECH está formada en su mayoría por investigadores (doctores y licenciados). Dada su proximidad a la Universidad, la empresa se ubica en el Parque Científico de Madrid, en Tres Cantos. Cuenta con unas modernas instalaciones de 400 m2, 3/4 partes de los cuales están destinados a laboratorios. La actividad principal de la empresa biofarmacéutica PROJECH se ha centrado en el desarrollo de tratamientos específicos para enfermedades con alto grado de incidencia (y mortalidad) a partir de la utilización de células madre frente a tratamientos más tradicionales. Entre estas enfermedades se encuentran las metástasis tumorales, la artrosis, la obesidad, la diabetes o las enfermedades neurodegenerativas como el Alzheimer o el Parkinson. En estas áreas PROJECH ha desarrollado 8 proyectos de gran envergadura: • <i>Proyecto ODP.</i> Busca corregir el comportamiento erróneo de las células madre de los obesos que en lugar de dedicarse a su función natural (reparación de tejidos) tienden a convertirse en materia grasa. Esta investigación ha sido publicada en “Plos One” una revista científica de renombre internacional y ha dado lugar a una plataforma para el desarrollo de fármacos contra la obesidad y el envejecimiento. • <i>Proyecto MPMed.</i> Estudia las células madre Miometrio (HAMPs). Estas células tienen una serie de particularidades que las dota de un elevado potencial terapéutico. • <i>Metastanon</i> es un proyecto financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Comunidad de	

Madrid y la Unión Europea para la predicción de la aparición de metástasis y su tratamiento. • <i>Carthros</i> es otro proyecto financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Comunidad Autónoma de Madrid y la Unión Europea para abordar el problema de la artrosis a través de fármacos diferentes a los tradicionales (analgésicos) para frenar la degeneración articular. • <i>Neurogerm</i> se centra en el potencial de las células germinales del cerebro para el desarrollo de nuevos fármacos para el tratamiento de enfermedades neurodegenerativas. • <i>Symphat</i>, financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, busca estudiar la disfunción de los adipocitos para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad y la prevención de la aparición de enfermedades como la diabetes. • <i>Selfregen</i>, un proyecto para la investigación de los mecanismos de los que se valen estas células madre en la reparación y regeneración de tejidos. • <i>Zetagenix</i>, un proyecto en la misma línea del anterior pero centrado en la generación de tejidos y órganos capaces de funcionar como trasplantes.
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO
N.A
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
En 2006 cuando comienza su actividad, la empresa contaba simplemente con 6 personas en plantilla y la financiación provenía de la familia y amigos. Para 2013 se espera que empiece a cotizar en Bolsa. Con tan sólo 3 años de funcionamiento, PROJECH ha alcanzado una plantilla entorno a las 30 personas, formada en su mayoría por investigadores, y se ha convertido en una empresa consolidada en el sector farmacéutico de la biomedicina a nivel nacional e internacional. Una muestra de ello son los 8 proyectos desarrollados desde su creación que, por un lado, ha aportado a la compañía visibilidad, posicionarse como líder en un área pionera y además establecer nexos colaborativos con importantes colaboraciones con Centros de Investigación y Hospitales. En 2008 se lanzó además una spin-off, Selfregen, una empresa biofarmacéutica especializada en el estudio de los mecanismos utilizados por las células madre para reparar y regenerar tejidos dañados. PROJECH, Como empresa, ha sido reconocida con varios premios, como el galardón al Premio Emprendedor XXI 2008, otorgado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, La Caixa y el Sistema madri+d. A través de este premio se reconoce a PROJECH como la empresa innovadora con mayor potencial de crecimiento de la Comunidad de Madrid. Ese mismo año, la spin-off de la compañía, Selfregen S.L.U., recibe el del Premio al Mejor Proyecto Empresarial de Base Tecnológica otorgado por Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) en Asturias
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
PROJECH se diferencia del resto de empresas del sector por su amplio conocimiento y la experiencia acumulada en un área muy especializada y frontera de la ciencia médica, las células madre somáticas. Estas células (o comúnmente células madre del adulto), descubiertas en los 90, promueven la regeneración de tejidos y órganos dañados, lo que las convierten en un elemento de gran valor en el desarrollo de tratamientos farmacéuticos. Otro de los elementos destacables es el modelo empresarial de PROJECH que ha permitido en tan poco tiempo alcanzar semejante éxito. Se trata de un enfoque típico de “innovación abierta” es decir, una

mezcla equilibrada de I+D interno y una apertura hacia los recursos y potencialidades de otras empresas, universidades y centros de investigación, de forma que se complementen sus capacidades para el desarrollo de nuevos tratamientos y soluciones en medicina.

Otro elemento novedoso es que, en la colaboración con entidades de investigación públicas (o privadas) el objetivo no es tanto la búsqueda de nuevos proyectos sino, más bien, encontrar las complementariedades que permitan fortalecer internamente las capacidades del equipo humano. Esta es, según la propia empresa, una diferencia fundamental con el resto de la industria del sector. Como resultado directo, esta forma de entender la “colaboración-cooperación” permite que el conocimiento y su valorización (patentes) sea de titularidad de PROJECH.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

En primer lugar, es necesario destacar que la empresa contaba desde sus inicios con una elevada experiencia dentro del sector así como un “background” importante de conocimiento en un campo novedoso y poco puesto práctica en medicina. Ello ha permitido que a pesar de su corto recorrido, de su limitada plantilla inicial (6 trabajadores) y de la financiación (aportaciones familiares y de amigos) en menos de 3 años se haya convertido en líder del mercado a través de la innovación.

Otro elemento clave es la capacidad demostrada desde la empresa para valorizar su conocimiento, generalmente a través de la fórmula de patentes. Por ejemplo, las colaboraciones con el mundo de la investigación pública (a diferencia de lo que viene siendo la norma habitual) se han utilizado para reforzar las capacidades internas, asiando más sencillo así retener el “resultado” dentro de la empresa.

¿Qué es lo que en última instancia a marcado la diferencia competitiva frente a empresas de la competencia? Su enfoque orientado a la innovación. Según la propia empresa *“PROJECH es, más que una empresa, una familia multidisciplinar de gentes de ciencia empeñados en resolver los temas pendientes de la salud humana.”*.

La empresa resalta la importancia que se le da a las personas en todo el proceso, que son la fuente del conocimiento y de la experiencia que permite dar forma a la innovación y a la creatividad. Y sobre todo su motivación. En palabras de la compañía *“nos rodeamos de excelentes profesionales y colaboradores de prestigio en el mundo académico, además de conseguir una atmósfera de trabajo que resulte creativa y divertida, al mismo tiempo que rigurosa y exigente, y en la que se abordan, sin restricciones y de forma interactiva, los grandes retos biotecnológicos del siglo XXI”*.

Todas estas piezas –conocimiento, experiencia y motivación- unidas a la novedosa forma orientar el trabajo en el sector es lo que marca su clave de éxito.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

El caso de PROJECH es un claro ejemplo de una idea de negocio empresarial sustentada en un conocimiento de excelencia y unas capacidades basadas en la experiencia, que a través de la innovación ha conseguido posicionarse como líder del mercado en un corto espacio de tiempo.

El núcleo del éxito reside en el equipo humano –las personas- que potenciando su conocimiento, la experiencia y la motivación, dotan a la empresa de su ventaja competitiva frente a la competencia.

La innovación continua se encuentra integrada en la cultura de empresa y en su estrategia como se refleja en el amplio número de proyectos de investigación desarrollados en su breve existencia.

El entorno de trabajo logrado en la PROJECH es el aspecto general que ha permitido al equipo humano mantener un elevado grado de innovación y, en cierta medida, creatividad en el planteamiento de su modelo de negocio novedoso.

INFORMACIÓN ADICIONAL

PROJECH ha lanzado una iniciativa muy innovadora denominada Ecosalary para incentivar a sus empleados en un uso más sostenible en sus desplazamientos hacia el trabajo, fomentar el ahorro energético y contribuir a la disminución de las emisiones contaminantes procedentes del transporte

La iniciativa consiste en dos modalidades “transporte mediante vehículos no contaminantes” o bien “vehículo privado con 3 o más ocupantes”. Aquellos empleados que se adhieran a alguna de las dos modalidades pueden acogerse a ayudas de entre 170 y 140 euros al mes respectivamente.

Según cifras de la empresa, hasta la fecha el 80% de los empleados se ha acogido al programa y de estos el 60% ha cambiado su forma de desplazamiento habitual.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Dirección: Parque Científico de Madrid - C/ Santiago Grisolia 2, PTM

C.P: 28760

Ciudad: Tres Cantos - Madrid

Director General: Carlos Rodríguez

Teléfono: 91 804 50 62

Mail: info@projech.com

Web: <http://www.projech.com/>

3.2/ Casos de mejores prácticas en Francia

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
Lean Management - IDEP Multimedia	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Francia	Dardilly Rhône Alpes, Toulouse, Midi-Pyrénées
PROMOTOR	
IDEP MULTIMEDIA	
PARTICIPANTES (si incluye un partenariado y otros participantes aparte del promotor)	
Todos los niveles de la empresa, en función de los proyectos	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
El Lean integra la noción de mejora continua, no tiene fecha de fin. Los proyectos que proceden del Lean son de duraciones variables en función del tamaño y de su método de aplicación.	
OBJETIVOS:	
El objetivo consiste en garantizar al cliente una oferta en los mejores plazos, con la mejor calidad y con el mejor precio. Para ello es necesario analizar y eliminar de manera duradera todos los despilfarros que penalicen el valor añadido en los procesos de información, de producción y de organización. Gracias a este proceso, se puede mejorar la flexibilidad y la calidad, lo que permite ser más reactivos ante la demanda. El mayor impacto para la empresa es un aumento significativo de la rentabilidad de los productos y una mayor competitividad.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa privada	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Hoy día, la tecnología y el saber hacer ya no son suficientes para garantizar la sostenibilidad de las empresas. La operatividad y la flexibilidad son imprescindibles para hacer frente a la competencia. El objetivo está claro: obtener el producto deseado por el cliente en el momento requerido y a un coste competitivo. El método Lean es un sistema de producción flexible que adapta su capacidad a la demanda del mercado. Desarrollada por Toyota tras la Segunda Guerra Mundial, se consolidó hasta tal punto que sirve de referencia y tiene numerosas adaptaciones. Su relación con la creatividad puede destacarse estudiando el caso de IDEP multimedia. IDEP Multimedia es una empresa de creación de sitios web que sufrió un fuerte crecimiento. Debido a este crecimiento, surgieron algunos problemas para responder a sus clientes en los plazos correctos y también hubo un mal funcionamiento de la comunicación interna. El objetivo de la utilización del proceso Lean fue restablecer la situación en plazos breves y de manera duradera. El proceso comenzó con una cartografía de los flujos de producción (Value Stream Mapping) para evaluar la situación. Gracias a esto, se pudo reestructurar la producción para restablecer plazos aceptables para los	

clientes.
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO
Los primeros beneficiarios de la iniciativa son los clientes. Para ellos, los problemas de la estructura empresarial deben ser transparentes para que se sientan “protegidos”. Los segundos beneficiarios son los empleados de cada área de la empresa. Deben trabajar en buenas condiciones, conocer sus misiones y sus objetivos. De esta forma, la empresa resulta beneficiada porque la rentabilidad de la producción está garantizada a través del ajuste de los procesos y la eliminación de despilfarros.
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
Hoy en día, se ha multiplicado la producción de la empresa por 4 y se han reducido los plazos de producción por 10, trabajando únicamente en el “sin valor añadido” relacionado con el sistema de producción y de comunicación.
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
El esquema representa una casa cuyo techo está orientado hacia los clientes. Este techo está sostenido por dos pilares: uno representa los métodos que permitan obtener productos o servicios de calidad. El otro representa las herramientas que permitan crear el valor añadido rápidamente. Los dos pilares tienen que ser del mismo tamaño para que la estructura esté equilibrada y el cliente satisfecho. La base de la casa representa los métodos y herramientas estándares, la capitalización y la difusión de la experiencia y el conocimiento de la empresa. Este proceso estimula la creatividad. A pesar de su carácter estricto, el método está diseñado para ser el camino hacia resultados creativos. Todos los recursos de la empresa están analizados para evitar el despilfarro y promover el mayor valor añadido posible. En el caso de los recursos humanos, es simple: cuando la caza al despilfarro está terminada, el Lean Manager puede estimular la creatividad de los empleados por varias acciones: talleres temáticos para mejorar tal actividad, encontrar soluciones. Los ámbitos de la actividad que se benefician principalmente son la relación con los clientes y los plazos de entrega. Estando la Agencia IDEP especializada en la creación de sitios web, la mejora en relación con sus clientes permitió la emergencia de nuevos productos adecuados con la demanda. Por ejemplo, la demanda de disponer de sitios de e-comercio ergonómicos que sigan reflejando la imagen de marca de la empresa (calidad, seriedad). En este caso se trata de un reto creativo para los empleados que desarrollan los sitios. De acuerdo con el método Lean, hay que responder a los retos de creatividad requeridos.
ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA
Los aspectos claves son : - demostrar la eficacia de los métodos a través de fases de test - respetar un tiempo de aceptación propio de los empleados

Lo ideal sería formar a los empleados para que reconozcan las herramientas más adaptadas a los problemas existentes, aprender a analizar las diferentes situaciones, favorecer los intercambios y disponer de objetivos y ejes estratégicos compartidos por todos.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

Nicolas QUILES

IDEP Multimedia

<http://www.ligne-bleue.com/>

<http://www.ecam.fr/lean/>

<http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?Id=686>

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
AUTO-MANAGEMENT – Emile Henry	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Francia	Bourgogne, Marcigny
PROMOTOR	
Emile Henry	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
La duración necesaria del proyecto no debe superar 6 meses.	
OBJETIVOS:	
Valorizar la creatividad de los asalariados, gestionando el proyecto que ellos mismos iniciaron	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa privada	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Emile Henry es una empresa sumamente creativa. La empresa está especializada en la cerámica culinaria y crea sus colecciones basándose en una imagen de marca fuerte, a la vez tradicional y moderna. La creatividad se ejerce en todos los niveles de la empresa. Se da la posibilidad de estimular la creatividad de los empleados dejándoles manejar los proyectos que ellos mismos iniciaron. No es una técnica global ya que los recursos humanos de la empresa son varios: diseño, producción, comercialización. Un método empírico para la empresa sería inadecuado. El Auto-Management consta de dos fases: una fase que consiste en dar la posibilidad al empleado de iniciar un proyecto, la segunda fase es la ejecución del proyecto en si mismo. El servicio comercial es un buen terreno de experimentación del Auto-Management. Se podría pensar que la fuerza de venta no es creativa y que la creatividad de los comerciales puede ser frenada por los objetivos fijados. Pero no es el caso ya que el trabajo de campo realizado por los comerciales y, en particular, el intercambio con diferentes actores (clientes, socios comerciales y competencia) son una gran fuente de ideas creativas que pueden explotar internamente para el buen funcionamiento de la empresa. Emile Henry, para mejorar de manera continúa, puso en marcha un esquema de prioridades que busca favorecer las ideas entre los empleados, según el modelo siguiente: obtención (recopilación)/intercambio /ejecución. El proceso del Auto-management: <u>Obtención de la idea</u> Se pudo comprobar que la mayoría de las buenas ideas provienen del personal que está en contacto directo con el “terreno”: estos colaboradores pueden identificar una necesidad o un nicho de mercado no explotado... los comerciales pueden enriquecerse tomando las ideas de las personas con quien están en contacto (minoristas, mayoristas, clientes finales). Se favorece la búsqueda de nuevas ideas por todos los medios: brainstorming, documentación en sitios especializados... la creatividad tiene que ejercerse igualmente en el ámbito comercial (relación clientes, proveedores...). Si se toma el área de comercio internacional de Emile Henry, podemos comprobar que	

siempre se motiva el conocimiento de todas las etapas de un proceso de exportación y la experiencia de terreno. Desde el agente comercial hasta la directora de ventas, todas las partes están implicadas en este proceso.

Así, la empresa pretende estimular un pensamiento fluido sobre las problemáticas de la venta internacional. Cuando se exporta un producto a un sitio poco conocido, hay que tener en cuenta varios factores generales (cultura, moneda...) pero también otros aspectos que pueden parecer secundarios, como la calidad de las infraestructuras para el transporte. Para encontrar soluciones realistas y adaptadas a cada situación, se busca analizar el tema bajo todos los ángulos utilizando una forma de brainstorming. De este modo se minimiza el riesgo y las pérdidas potenciales. Las soluciones encontradas son aplicadas y sirven de referencia para otras operaciones similares.

Intercambio de ideas

Cada uno puede compartir sus ideas con la dirección y también con los otros comerciales durante las reuniones semanales. Dichas reuniones de una hora reúnen a los representantes de cada área (mercado interno, exportación, marketing). Cada uno presenta las iniciativas que adoptó y las otras áreas pueden duplicar o adaptar una de estas iniciativas.

Ejecución

Si la idea emitida (nuevo producto, herramienta marketing, packaging, oferta comercial) es aceptada por la dirección, el asalariado que la tuvo será el encargado de desarrollarla. Para ser aceptada, la idea tiene que adecuarse a los objetivos generales de la empresa.

Ejemplos de ideas ejecutadas:

- La creación de una herramienta de formación dedicada a los comerciales de los distribuidores en el extranjero.
- La creación de un folleto adaptado al mercado chino inspirado de los folletos existentes en algunos almacenes en China. Tras un análisis profundo, se pudo redactar y diseñar un modelo de presentación de productos, adaptado al mercado chino.
- Un balance medioambiental de la empresa para elaborar una herramienta de comunicación para los clientes, cada vez más preocupados por la posición de la empresa en asuntos ligados al medio ambiente.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

- El equipo comercial
- El área de marketing: utilización de ideas procedentes de una experiencia y validadas por la experiencia
- Los clientes

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Cada proyecto se lleva a cabo “personalmente” por la persona que tuvo la idea, esto genera impactos importantes:

- La idea se mejora y madura conforme se va adaptando.
- El proyecto avanza más rápido porque el responsable del proyecto es el creador de la idea.
- Se estimula al asalariado a través del aumento de la motivación como consecuencia de la consideración de la idea propuesta.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
Una delegación considerable de la toma de decisiones. Las iniciativas desembocan en alzas en la facturación y una mejor sensibilización de los clientes de la empresa. El área comercial es considerado como una gran fuente de ideas. Esta participación en la creatividad de la empresa les permite salir un poco del ámbito puramente comercial ya que les permite aportar ideas útiles a las otras áreas.
ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO
El asalariado es responsable de su proyecto y, de esta manera, se le permite valorizar su creatividad. La responsabilidad es la clave del éxito de este método creativo.
ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA
Esta práctica puede ser puesta en práctica en todo tipo de equipos. Hay que establecer claramente el tiempo que el empleado puede dedicar a este tipo de proyectos. El Auto-Management requiere una gran disponibilidad y una buena implicación del empleado. Existe dos tipos de empleados: los que se estiman creativos y los que estiman no ser creativos. En los dos casos, hay que valorizar la creatividad de cada uno enfatizando en el carácter importante de dar ideas para el buen funcionamiento de la empresa. Estimular la creatividad requiere la dedicación de “espacios temporales” para que los empleados puedan desarrollar sus proyectos de manera autónoma y luego compartir los avances del proyecto.
CONTACTO (ENLACE Web, etc.)
www.emilehenry.com

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
El Código de Burbujas TM - PROOFTAG SAS	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Francia	Montauban, Midi-Pyrénées
PROMOTOR	
PROOFTAG SAS	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
N.A.	
OBJETIVOS:	
El objetivo radica en hacer del Código Búrbujas el medio universal de autenticación de todo tipo de objetos y documentos	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa privada	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
En el ámbito de su investigación sobre los procesos de fabricación electrónica, NOVATEC (entidad fundadora de Prooftag SAS) se enfrentó a unos fenómenos de desgasificación de colas. La desgasificación generaba búrbujas de manera aleatoria e incontrolable en los residuos de cola conductora, lo que causaba variaciones inaceptables de las características de los productos electrónicos considerados. Pero Novatec sintió que este defecto importante en un sector de actividad podía constituir una ventaja en otro sector. De ahí surgió la idea de utilizar el caos de búrbujas para asegurar la autenticidad de objetos o productos en la lucha contra la imitación, ya que este caos totalmente imprevisible e incontrolable no puede ser repetido dos veces. En efecto, este principio sólo necesita registrar una imagen o una firma de un caos de búrbujas que esté ligado a un objeto o un documento, en una base de datos accesible a través de una red de telecomunicación para poder autenticar dicho objeto o documento.	
BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO	
Empresas y organismos que desean luchar contra la imitación y autenticar productos o documentos.	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
La tecnología « Código búrbujas » se basa en la explotación de un caos natural visible no reproducible. Es el resultado de una auto-generación caótica de búrbujas en un polímero transparente. Ningún método técnico permite reproducir este código tridimensional porque es imposible generar vacíos con formas, tamaños y posiciones idénticas en un material. Al contrario de otras tecnologías, el elemento autenticador (búrbujas) ya no es decidido por el individuo sino por el azar. La imposibilidad de reproducir el código es el mayor resultado creativo observado.	
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:	
El concepto de códigos de búrbujas es una innovación radical, tanto en el fondo como en la forma. Por un lado, el concepto tiene como objetivo diferenciar objetos idénticos frente a otros sistemas de seguridad que buscan cifrar con patrones repetitivos y replicables.	

Por otro, el concepto propone una autenticación siempre distinta y que sea imposible de duplicar de manera idéntica para cada uno de los objetos.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

Para demostrar la utilidad de dicha tecnología, Prooftag SAS se dedica a sensibilizar a los actores económicos de la región y de Francia.

Es también necesario aplicar el código a sectores cuyos retos más actuales radican en la protección contra la imitación. La participación en proyectos de I+D tal como Geowine es una oportunidad para aplicar el código y adaptarlo al sector del vino en función de sus necesidades propias.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Para transferir el resultado creativo, se necesita una base tecnológica importante. Este resultado creativo fue posible gracias a que la actividad de NOVATEC radica en la investigación avanzada, y a que contaban con una maquinaria importante para conseguir el código de burbujas. La inversión en material de alta tecnología es indispensable.

Según Clément Kaiser, de Prooftag, la empresa debe ser plenamente consciente del hecho de que nuevos mercados son posibles y que es necesario adaptar la aplicación del código de burbujas. Los mercados con potencial para la aplicación de este código de autenticación son, por ejemplo, el sector textil o la cosmética.

Así por ejemplo, en el sector de cosmética, los productos corresponden a fórmulas químicas que pueden ser diferentes en función de los países. Se considera un producto vendido bajo el mismo nombre en dos mercados. En un mercado, se prohibirá el componente X, en el otro mercado el componente Y. El Código Burbujas puede evitar que haya confusiones entre los productos, y vender productos cosméticos en el cual hay un componente prohibido.

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

PROOFTAG SAS
350, Avenue d'Italie
ZA ALBASUD
82000 MONTAUBAN

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
ACT 21 – Software Via 2D	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Francia	Gers
PROMOTOR	
ACT 21 Participan de forma adicional Gers Invest, ABCD Durable, Ministerio de Ecología, de Desarrollo Sostenible y del Mar, participantes en la iniciativa Agenda 21.	
PERIODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde agosto de 2005 hasta hoy	
OBJETIVOS:	
El objetivo de ACT 21 radica en permitir a sus clientes llevar a cabo proyectos de desarrollo sostenible a largo plazo y poder visualizar los resultados mediante la definición de indicadores precisos y específicos a cada utilizador del software. Este objetivo prioritario se realiza mediante 6 objetivos intermediarios - Aportar una estructura metodológica al proceso - Poner a disposición del cliente una base de datos que permita organizar de la información importante (indicadores, ejes estratégicos, objetivos, medidas...) - Favorecer una evaluación continua del proceso de desarrollo sostenible - Favorecer la recopilación, la centralización y la distribución de la información - Dar soporte en la toma de decisiones - Aportar medios de comunicación interna (Microsoft (.NET))	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa privada con participación pública	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
ACT 21 es una empresa de edición de software, especializada en la gestión y el seguimiento de proyectos de desarrollo sostenible. La elaboración y la puesta en marcha de un proyecto de desarrollo sostenible (Agenda 21) son procesos complejos que necesitan la implicación de diferentes actores. Instalada en el Gers, ACT 21 desarrolló Via 2D, un software innovador. Cuando se plantearon las cuestiones de gestión de proyectos de desarrollo sostenible, no existía ninguna herramienta para evaluar en qué medida el seguimiento se hacía correctamente. Además, el análisis de los resultados de estos proyectos se hacía difícilmente: sin una base de datos fiables ni indicadores precisos, los proyectos realizados podían parecer inconclusos. Estando los proyectos de desarrollo sostenible fuertemente ligados a los retos de la política local e incluso regional o nacional, los resultados tienen que ser claros para personas que no son especialistas en este tema. Por lo cual, era interesante crear un software para los responsables del desarrollo sostenible de las empresas o las administraciones. El software Via2D es una herramienta de acompañamiento continuo desarrollado específicamente para llevar a cabo (ejecutar, seguir, evaluar) y valorar los procesos y proyectos de desarrollo sostenible.	

Para garantizar una mayor calidad y una mayor adecuación con las necesidades de las administraciones, ACT 21 efectuó un proceso de análisis y de desarrollo de Via2D con socios y responsables que llevan las temáticas ligadas a la Agenda 21.

David Desguin, director de la sociedad ACT 21 quiere destacar que fueron necesarios 2 años para conseguir un estudio completo de las necesidades de los clientes y crear las herramientas adecuadas.

Para conseguirlo, este software fue el objeto de una técnica simple: con los actores del desarrollo sostenible se hicieron reuniones para saber cuales eran las herramientas existentes y sus posibles adaptaciones en un software. Se siguió este proceso utilizando indicadores que luego se tradujeron en líneas de programación concretas.

Las administraciones locales que participaron en el proceso de creación del software desempeñaron un papel importante en la selección de las herramientas y de los indicadores del software. Se pusieron en marcha reuniones temáticas en las que se hicieron propuestas concretas respecto a Via2D. El objetivo consistía en demostrar cual serían los resultados concretos de la utilización del software.

El software está compuesto por módulos y herramientas:

Módulos

Indicadores : Bases de datos, temas e indicadores modificables

Diagnóstico : Entrada de diagnóstico por tema, entrada de un diagnóstico cuantitativo (indicadores con valores iniciales), notación / valorización del diagnóstico.

Estrategia de desarrollo sostenible: Pre-selección de temas con nociones de importancia, entrada de finalidades, entrada de ejes estratégicos, asociación entre el Indicador y el eje, entrada de proyectos de acción, análisis de proyectos mediante cuestionarios modificables, fórmulas de cálculo personalizados para evaluar los proyectos, ayuda a la clasificación de los proyectos.

Puesta en marcha de acciones: seguimiento de ejecución (tabla Gantt), asociación de indicadores y la acción, cuantificación de los objetivos.

Seguimiento y evaluaciones: planificación de las evaluaciones de indicadores, ayuda a la recopilación de informaciones (intranet, mail), evaluación cualitativa y cuantitativa en diferentes niveles. Visualización de tendencias.

Herramientas : contactos, gráficos, calendario integrado, documentos.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO

Las empresas y las administraciones locales son los beneficiarios de esta iniciativa. Algunos ejemplos de usuarios del software Via2D son:

- Gaz de France
- Communauté de commune de Port Jérôme
- Communauté d'agglomération Dieppe-Maritime
- Communauté d'agglomération d'Elbeuf
- Groupe « La Banque Postale ».
- Communauté de l'agglomération Rouennaise
- Conseil Régional Midi Pyrénées

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Un interés creciente de las empresas y de las administraciones locales en Francia. Via2D es considerado como un software creativo e innovador.

Las administraciones y las empresas recurren cada vez más a Via2D para ayudarles a informatizar sus procesos de desarrollo sostenible o de certificación. El Ministerio de Medioambiente francés, a través de sus publicaciones oficiales reconoce que Via2D es una solución informática adaptada para ayudar a llevar a cabo ese tipo de proyectos.

Siendo Via2D muy completo, los responsables del desarrollo sostenible pueden manejar mejor los procesos y proyectos relacionados con Agenda 21 o con el Plan Clima.

Galardonado con el trofeo de la economía numérica 2009 en la categoría “Desarrollo Sostenible”.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Primer software de gestión de desarrollo sostenible compatible con la Agenda 21.

La gestión de la transversalidad de un proyecto de desarrollo sostenible tiene varias implicaciones.

-El software hace hincapié en los resultados de un proyecto tomando en cuenta todos estos aspectos. El software asegura el seguimiento del proyecto, lo que permite modificar algunos elementos cuando el proyecto está en desarrollo.

-El análisis de los datos permite ver cuáles son los puntos que se deben mejorar y en los que se debe actuar con más cuidado.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO

-Sensibilización de los responsables de la toma de decisiones y de las empresas sobre los beneficios de la iniciativa: La credibilidad de los socios de ACT 21 así como los resultados obtenidos por sus clientes son puntos que permiten sensibilizar a los políticos. Esto se hace mediante reuniones de trabajo productivas.

-Formación: Siendo Via2D un software casi exhaustivo, su utilización requiere una formación técnica para aprovechar al máximo sus funciones. La asistencia también es un punto clave, la empresa editora del software tiene que estar disponible para cualquier pregunta, sea cual sea su dificultad.

-La ergonomía del software: Todo el software tiene que ser intuitivo. Para lograr este objetivo, un trabajo considerable de concertación entre los dirigentes es necesario.

No se utilizó ninguna técnica de creatividad en particular pero las reuniones productivas fueron indispensables.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Una transferencia en el mercado internacional requiere un mejor conocimiento de la posición de las empresas y de las administraciones con respecto al desarrollo sostenible.

Otro aspecto importante es reforzar las relaciones entre los socios empresariales e instituciones para ver cuáles son las necesidades emergentes y así adaptar el software.

INFORMACIÓN ADICIONAL

<http://www.ladepeche.fr/article/2009/07/29/646009-Auch-Act-21-GersInvest-c-est-signé.html>

CONTACTO (ENLACE Web, etc.)

David Desguin

David.desguin@act21.fr

www.act21.fr

3.3/ Casos de mejores prácticas en Portugal

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
BENCHMARKING - IAPMEI	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
IAPMEI - Instituto de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas e Innovación Participan en la práctica los CNB - Consultores Nacionales Benchmarking - expertos que desarrollan la interfaz entre la evaluación comparativa de los índices de Benchmarking y las empresas. Los CNB disponen de formación en metodología de evaluación comparativa y buenas prácticas (BBP) y los índices de código de acceso.	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 2004 hasta hoy.	
OBJETIVOS:	
La necesidad de evaluar el rendimiento del negocio en un intento comparativo y sistemático para identificar y actuar sobre los factores de éxito y fracaso, hizo que IAPMEI desarrollase una nueva herramienta de gestión conocida como "Benchmarking". IAPMEI consciente de las posibilidades del Benchmarking como herramienta de apoyo a la gestión, ofrece acceso al Índice de Evaluación Comparativa Portugués (PPI), permitiendo a las empresas evaluar su rendimiento en comparación con un grupo o sector de actividad y planificar el futuro mediante el establecimiento de que acciones proyectadas deben ser priorizadas, de acuerdo a la identificación de fortalezas y debilidades.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Se trata de una iniciativa pública	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
En un contexto de mayor competencia, las empresas se enfrentan cada vez más la necesidad de herramientas de gestión que les permitan diagnosticar los factores críticos de negocio con el fin de corregir su estrategia y hacerlo mejor. El Benchmarking responde a esta necesidad, y muchas empresas buscan esta herramienta como una ayuda para mejorar su rendimiento. La necesidad de evaluar el rendimiento del negocio en un intento comparativo y sistemático para identificar y actuar sobre los factores de éxito y fracaso, ha hecho desarrollar una nueva herramienta de gestión conocida como "Benchmarking". Este Proceso de evaluación comparativa es tan continuo y sistemático que permite la comparación del desempeño de las organizaciones y sus funciones o procesos en relación con lo que se considera "el mejor nivel", dirigido no sólo a igualar los niveles de rendimiento, sino también su incidencia. IAPMEI consciente de las posibilidades del Benchmarking como una herramienta de apoyo a la gestión, ofrece acceso al Índice de Evaluación Comparativa Portugués (IBP), permitiendo a las empresas: Evaluar el rendimiento en comparación con un grupo o sector de actividad; Planificar el futuro, definiendo y diseñando las acciones que deben ser priorizadas, de acuerdo a la identificación de sus fortalezas y debilidades.	

La práctica de Benchmarking es la búsqueda de los mejores métodos utilizados en diferentes procesos de negocio y funciones de negocios, con especial énfasis en aquellos cuyo impacto en el rendimiento, permitan garantizar y mantener una ventaja competitiva.

En el Benchmarking la evaluación y la comparación no constituyen un fin en sí mismo sino un medio para apoyar el proceso de mejora, constituyéndose como una forma de aprendizaje, desde que la demanda de mejor práctica consiste en un análisis cuidadoso de las diversas formas de aplicación de los procesos, los métodos de trabajo y las diferentes modalidades de organización.

El ejercicio termina con el análisis de los resultados, la definición de las recomendaciones y su aplicación. También debemos destacar un aspecto fundamental en el Benchmarking - la ética. La práctica actual de Benchmarking se rige por sus propios principios, resumidos en un código de conducta en que la reciprocidad en el intercambio y utilización de la información, la confidencialidad y el respeto por la individualidad de los socios, suponen preceptos inalterables.

BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:

Las empresas, independientemente de su tamaño, de las siguientes actividades: Comercio e Industria, Prestación de servicios a empresas, Construcción y la Logística y el Transporte. Otros miembros del tejido empresarial, como herramienta de apoyo y asesoramiento a sus clientes.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Los principales beneficios observados después del uso de Benchmarking fueron: introducción de nuevos conceptos de evaluación; mejor conocimiento de su propia organización, identificando las áreas que deben ser mejorados; la fijación de objetivos realistas y alcanzables; el establecimiento de criterios de prioridad en la planificación; la mejora del conocimiento de sus competidores y del nivel competitivo del mercado.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El Benchmarking permite la comparación del desempeño de las organizaciones y sus funciones o procesos en relación con lo que se considera "el mejor nivel", dirigido no sólo a igualar los niveles de rendimiento, sino también su incidencia. Permite a las empresas evaluar su rendimiento en comparación con un grupo o sector de actividad y planificar el futuro mediante la definición y el lanzamiento de acciones que deben ser priorizadas, de acuerdo a la identificación de fortalezas y debilidades.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO:

El Benchmarking genera un conjunto de beneficios para las empresas, incluyendo: la introducción de nuevos conceptos de evaluación, para mejorar su conocimiento de la organización, identificar las áreas que deben mejorarse, establecer metas realistas y alcanzables; crear un criterio de prioridad en la planificación, fomentar una mejor comprensión de los competidores y el nivel competitivo del mercado; aprender de los mejores.

Mediante el uso de CNB - Consultores Nacionales- Benchmarking puede acercarse a las PYME, en particular, las situadas en el interior de Portugal, siendo responsables estos consultores de: Apoyar a las empresas en la recopilación de la información solicitada en el cuestionario para la evaluación del desempeño; Validar los datos, el código y entrar en los cuestionarios del índice de Benchmarking; extraer

e interpretar informes de Benchmarking; preparar y presentar recomendaciones a las empresas de las oportunidades de mejora, basadas en el informe de ejecución.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

N.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Las Empresas son reconocidas como líderes. El BBP no busca una práctica mejorada, asume la excelencia como un paradigma y como un requisito para asegurar un valor más competitivo.

Así, la práctica del benchmarking consiste en la búsqueda de los mejores métodos utilizados en los diferentes procedimientos de negocio y funciones empresariales, con especial enfoque en los que tienen un impacto mayor en el rendimiento, permitan asegurar y mantener ventajas competitivas, por lo tanto requieren un enfoque pro-activo sistemático y estructurado, y un proceso continuo y dinámico de cambio y mejora a través de la adaptación y la incorporación de mejores prácticas.

El proceso de Benchmarking comienza dentro de la empresa con el análisis introspectivo para el conocimiento de sus propias prácticas antes de evaluar cómo funciona el trabajo de otros. La percepción de los procesos internos es una condición básica para el beneficio de aprender de otras empresas, en particular, las prácticas para mantener sus niveles de rendimiento. El proceso se completa con la incorporación de mejores prácticas en los procesos clave y su adaptación a la empresa. La evaluación del impacto de las mejoras en el rendimiento es el primer paso para iniciar un nuevo ciclo hacia la excelencia. El enfoque metodológico para la evaluación comparativa es un modelo cerrado, reconocido como una práctica de excelencia y cuyas fases principales son: Planear (diseño del proyecto en torno a los factores críticos de éxito); Explorar (identificar las mejores prácticas y adquirir datos) y Analizar (comparar el desempeño e identificar áreas de mejora). La mayoría de las PYMES han reconocido mejoras con la utilización de la herramienta en los planes de gestión de las empresas y la están utilizando como una práctica corriente en la introducción de prácticas innovadoras a partir de las buenas prácticas recogidas de otras empresas del mismo sector o actividad. Además, en el caso concreto de Portugal, es condición obligatoria que las PYMEs Excelencia hayan hecho ejercicios de benchmarking.

32% de las PYMES LIDERES, galardonadas con el estatuto de PYME Excelencia 2009 han realizado en el ambito del programa FINICIA, ejercicios de benchmarking conforme la metodologia y herramientas disponibilizadas por el BBP - Benchmarking y Buenas Prácticas.

CONTACTO, link (web, etc.)

www.iapmei.pt ; bbp@iapmei.pt

NOMBRE DE LA BUENA PRACTICA	
TEATRO PARA EL CAMBIO – INSPIRE	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
INSPIRE – Comunicación para el Desarrollo Sostenible El BCSD (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible), la Facultad de Economía y Gestión en la Universidad Católica de Porto (Helena Gonçalves, profesora de la institución), la UNESCO y Miguel Domínguez (Artista plástico e ilustrador, escenógrafo, co-autor y diseñador).	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
A partir de 2007 hasta la actualidad	
OBJETIVOS:	
La obra - ¿Por Qué Cambiar? es una obra sobre la responsabilidad social corporativa. Los objetivos principales son la educación y la internalización de los valores y comportamientos de las personas que contribuyan al desarrollo sostenible.	
TIPO DE INICIATIVA (origen o donde se enmarca):	
Se trata de una iniciativa pública	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El Teatro para el Cambio es un proyecto de la iniciativa de INSPIRE para ayudar a responder a uno de los mayores desafíos relacionados con el desarrollo sostenible: el cambio de comportamientos. Es el primer teatro en Portugal dedicado a educar a las personas y organizaciones para el desarrollo sostenible. Utilizando las técnicas de la comunicación teatral, el Teatro de cambio apuesta en el espectáculo, pero se distingue por su trabajo pedagógico - la capacidad de iniciar el debate, fomentar la discusión y la comprensión de la necesidad de adoptar nuevos comportamientos, para asegurar un futuro sostenible del planeta. El Equipo de este proyecto es multidisciplinario. Se incluyen especialistas con experiencia en el área de consultoría, <i>coaching</i>, comunicación, formación y las artes escénicas y del espectáculo - directores, diseñadores, actores, bailarines, entre otros. La primera producción de Teatro para el Cambio - ¿Por Qué Cambiar? de INSPIRE, se estableció en 2007 en asociación con BSCD de Portugal, la Facultad de Economía y Gestión en la Universidad Católica de Oporto y la UNESCO. Es una obra dirigida a las empresas que habla de una estrategia de responsabilidad social y de las preguntas y las resistencias a este proceso de cambio planteadas a las empresas por los empleados. ¿Por Qué Cambiar? es un espectáculo que, por un gran componente de espectáculo, el drama y humor, es principalmente pedagógico, refiriéndose a la reflexión sobre los grandes temas y las implicaciones de la adopción de una estrategia de sostenibilidad. En 2008, más de 1000 directivos de empresas habían visto la obra. La obra ¿Por Qué Cambiar? ofrece una gran versatilidad de uso, adaptable a las necesidades del cliente. Con una duración de 50 minutos, la pieza puede ser explotada en una representación de duración variable (de dos horas para todo el día) puede encajar en cualquier etapa del curso de empresas (por ejemplo de una estrategia de responsabilidad como facilitador de la toma de decisiones a principios de la elaboración de un informe de sostenibilidad, para estandarizar el conocimiento o el final de ese informe, dando una visión general de los trabajos y preparar las próximas etapas, o como parte de la formación), pueden integrarse en un evento (seminarios, conferencias, etc.) con el fin de contextualizar los temas de responsabilidad social y el desarrollo sostenible	

o puede ser el punto de partida de un debate o una capacitación / sensibilización de las partes interesadas.

Según UNESCO es fácil olvidarse de un discurso que se haya escuchado en la radio o en una reunión, sin embargo, los personajes y las situaciones dramatizadas, cuando hacen marca en el público, se discuten mucho tiempo después de la demostración. Así, INSPIRE eligió el teatro porque, entre los diversos medios de comunicación, es un poderoso instrumento para alentar al público para reflejar este cambio y provocar fundamentalmente la adopción de prácticas más sostenibles en las organizaciones, el trabajo y en la vida cotidiana, local y globalmente.

Según UNESCO el teatro permite: 1. Interesar y retener la atención de un mayor número de personas que los tradicionales medios de comunicación social, tales como conferencias o debates 2. Una comunicación multifacética: ya que es una forma de expresión "viva" y se basa en la realidad, combinando la comunicación verbal, el lenguaje corporal y el sonido (música, canto), 3. Despertar las emociones fuertes que fomentan una información sobre la detención duradera; 4. Conseguir que la gente hable abiertamente de un problema, 5. Fomentar la reflexión y la dinámica de grupo.

Los temas elegidos son los que promueven el desarrollo sostenible. El teatro permite la comunicación a través de la recreación de situaciones reales de la vida de las personas, organizaciones, permite explorar la complejidad de las cuestiones de sostenibilidad - los dilemas, los prejuicios y dudas, en el que los espectadores se podrán revisar - los actores pueden decir en voz alta lo que muchos piensan o dicen hacia abajo y llevar a todos a hablar de ello. Esta identificación es crucial para que se entienda el mensaje, se superan las resistencias y el cambio se produzca.

Algunos temas de responsabilidad social y del desarrollo sostenible del Teatro de Cambio que pueden desempeñar la sensibilización del público son: Ética, (como hacer un informe de RS), el diálogo con las partes interesadas (Medio Ambiente, Consumo, Salud y Bienestar), la eficiencia energética, la seguridad, la participación de los empleados de gestión, los ciudadanos, los medios de comunicación, la responsabilidad colectiva e individual.

También existe la ventaja de ser una etapa que está en todas partes - adaptable y versátil. El Teatro para el Cambio ofrece una amplia gama de soluciones para proyectos de comunicación, basada en la producción de obras de teatro, sean "grandes producciones" o "teatro a medida".

El Teatro a Medida es un conjunto de programas creados basándose en la información presentada por el cliente, para cumplir los objetivos específicos de cada organización. La metodología pasa a través de 7 etapas, que son:

1. Análisis de las necesidades y la formalización de la solicitud (por ejemplo - una organización que quiere hacer un código de ética y resuelve un debate sobre esta cuestión a través de una obra a partir de los testimonios de sus empleados)
2. Propuesta (elección de un formato adecuado, propuesta de un calendario y un presupuesto), puede ser una obra realizada por los agentes o pueden ser sus propios empleados a construir el texto y representarlo
3. Investigación para estudiar el problema, el conocimiento de aspectos culturales de la organización y el público, reunión con los personajes (clientes, empleados, socios, clientes)
4. Escritura de la Obra
5. Lectura y validación de la obra
6. Storyboard y pruebas
7. Representación de la pieza.

BENEFICIARIOS DE LA INICIATIVA / GRUPO OBJETIVO
Pequeñas y Medianas Empresas. Público en general (todas las edades, especialmente niños y jóvenes), las entidades públicas, asociaciones y organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación.
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS
El teatro permite la comunicación a través de la recreación de situaciones cotidianas de la vida de individuos y organizaciones para explorar la complejidad de las cuestiones de sostenibilidad, destacando los dilemas, los prejuicios y dudas, dónde los espectadores se podrán identificar. Esta identificación es crucial para que se entienda el mensaje, se superen las resistencias y el cambio se produzca, registrando un conocimiento del público de acuerdo con los temas de responsabilidad social.
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
La principal fuente de innovación es el uso del TEATRO DE ACCIÓN como una herramienta de aprendizaje, sirviendo de palanca a la reflexión estratégica sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas en lo que se refiere el desarrollo sostenible del planeta. El teatro/representación porque, entre los diversos medios de comunicación existentes, es una herramienta poderosa para estimular al público a reflexionar y a desarrollar este cambio esencial, adoptando prácticas más sostenibles en las organizaciones, en los locales de trabajo, a nivel local y global.
ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO:
El imperativo al desarrollo sostenible del planeta implica cambios profundos en la forma de pensar, estar y hacer de las organizaciones y de las personas. INSPIRE (Teatro para el cambio) ayuda a los clientes a ser agentes de estos cambios. INSPIRe cree en la comunicación como un instrumento fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible, porque permite: Informar, enseñar sensibilizar y valorar. Inspire desarrolla proyectos de comunicación que promueven la sustentabilidad, maximizando el valor para las empresas y para el cliente. El público son las empresas, organizaciones, asociaciones o entidades públicas, que tienen como objetivo promover y divulgar los temas del desarrollo sostenible junto con sus <i>stakeholders</i> (colaboradores, clientes, consumidores, sociedades, jóvenes, niños, etc.). En una empresa comprometida con la responsabilidad social, la comunicación es un procedimiento intrínseco, interactivo y continuo, en el cual cada uno se va enriqueciendo con la visión del otro. Utilizando las técnicas de comunicación teatral, el Teatro para el Cambio apuesta en el espectáculo, pero se distingue por su trabajo pedagógico - la capacidad de iniciar el debate, fomentar la discusión y la comprensión de la necesidad de adoptar nuevos comportamientos, para asegurar un futuro sostenible del planeta. El equipo de este proyecto es multidisciplinar. Se incluyen especialistas con experiencia en el área de consultoría, <i>coaching</i>, comunicación, formación y las artes escénicas y del espectáculo - directores, diseñadores, actores, bailarines, entre otros. La obra ¿Por Qué Cambiar? ofrece una gran versatilidad de uso, adaptable a las necesidades del cliente. Con una duración de 50 minutos, la pieza puede ser explotada en una acción de duración variable (de dos horas para todo el día) se puede encajar en cualquier etapa del curso de empresas (por ejemplo de una

estrategia de responsabilidad, como facilitadora de la toma de decisiones a principios de la elaboración de un informe de sostenibilidad, para estandarizar el conocimiento o el final de ese informe, dando una visión general de los trabajos y preparar las próximas etapas, o como parte de la formación). Puede aún ser integrada en un evento como sean seminarios o conferencias, con el fin de contextualizar los temas de responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Puede también ser el punto de partida de un debate o una capacitación / sensibilización de las partes interesadas.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

El tema del desarrollo sostenible del planeta y de la responsabilidad social corporativa, que son hoy en día preocupaciones de nivel global. La técnica novedosa de la representación para una mejor comunicación y que puede ser adaptada a cualquier país o público. La posibilidad de hacer un ejercicio de benchmarking a las empresas para que puedan operar de una forma más eficiente en este tema del desarrollo sostenible.

INFORMACIÓN ADICIONAL

La construcción de la obra ¿Por Qué Cambiar? ha surgido de la experiencia del equipo de INSPIRE en consultoría durante más de diez años. Después de haber seguido el desarrollo de muchos proyectos e informes de sostenibilidad, se quedaron con una percepción clara de los problemas reales que las empresas sienten en la aplicación de la responsabilidad social corporativa. Para el desarrollo de contenidos, INSPIRE se basó en entrevistas, estudios y documentos de referencia en las áreas de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible.

CONTACTO, link (web, etc.)

INSPIRE – Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável

Rua do Olival, 276, 1200-695 Lisboa

Telf. | 210 134 469

www.inspire.pt

geral@inspire.pt

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
Gimnasia Laboral - WORKWELL	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
WORKWELL – Gimnasia Laboral	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 2008 hasta hoy	
OBJETIVOS:	
La empresa Workwell a través de sus programas de gimnasia, se propone sensibilizar a la Sociedad Portuguesa sobre los beneficios y la importancia del ejercicio físico en el trabajo, teniendo en cuenta las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores y dando los mejores resultados, en diversos niveles a sus empresas clientes. Su principal objetivo es implementar la cultura de la Gimnasia Laboral en Portugal, y representar un punto de referencia de excelencia en la prestación de este servicio.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Se trata de una iniciativa privada	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El Proyecto WORKWELL - Gimnasia Laboral es una forma de actividad física, desarrollado y dirigido por profesionales calificados de Educación Física, durante las horas de oficina y en el lugar de trabajo. Las actividades son de corta duración, de 7 a 15 minutos, que actúan como pausas activas, sin causar fatiga física o sudoración y, por tanto, no se necesita ningún equipo especial. Estos ejercicios están dirigidos a la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores, la prevención de la aparición de lesiones músculo-esqueléticas relacionadas con el trabajo. Cada sesión consta de ejercicios de relajación y fortalecimiento muscular, de estiramiento y de flexibilidad. Consciente de que la mejor manera de entender lo que es la gimnasia laboral es experimentar y sentir, la empresa WORKWELL ofrece sesiones demostrativas a las empresas, haciendo que estas sientan de cerca todos los beneficios que el ejercicio en el lugar de trabajo puede traer, sin ningún costo o malestar. La aplicación de los programas de Gimnasia Laboral WORKWELL se divide en 4 etapas: 1. Diagnóstico de la actividad 2. Evaluación inicial 3. Definición de la Estrategia 4. Inicio de clases. La elección del programa que se aplicará en cada empresa se realiza por parte de la Dirección de la empresa, junto con los profesionales de WORKWELL, después de una investigación exhaustiva de las necesidades, sus recursos humanos y de la propia organización (evaluación inicial), para adaptar el programa de ejercicio al lugar de trabajo. El carácter multifacético del equipo WORKWELL permite no sólo la presentación del ejercicio (en conformidad con las limitaciones, necesidades y factores de riesgo para cada empleado), así como un	

asesoramiento constante y la corrección postural (corrección de posturas en el trabajo y en el día a día en general) por los profesionales de Educación Física y Medicina. WORKWELL también responde a las preguntas de carácter psicológico, individual y de grupo, a través de su experiencia profesional en psicología.

BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:

Los ejercicios desarrollados por WORKWELL - Gimnasia Laboral tienen como target group los recursos humanos que integran las empresas y tienen como objetivo promover su salud y bienestar mediante técnicas que además promuevan la creatividad.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

Los programas de Gimnasia Laboral proporcionan beneficios para los trabajadores (a los cuales afectan directamente los ejercicios) y para las propias empresas. Los beneficios humanos observados fueron: Mayores niveles de atención o concentración durante las horas de trabajo, promoción de la buena disposición y el bienestar en el trabajo, mejorar la flexibilidad, la coordinación y la fuerza de los trabajadores, contribuyendo a una mayor movilidad y una mejor postura, la prevención de lesiones músculo-esqueléticas relacionadas con el trabajo (TME), las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo y una mayor conciencia de la importancia de la actividad física y la adopción de estilos de vida saludables.

A nivel empresarial los principales beneficios observados fueron la mejora de la imagen de la institución ante sus empleados, las empresas y la sociedad en general, la mejora de las relaciones interpersonales y, en consecuencia, el medio ambiente dentro de la empresa, reduciendo el número de accidentes de trabajo y de los TME, una disminución de los costes para las empresas al reducir el gasto médico y el ausentismo así como el aumento de la productividad de cada empleado de la empresa.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Está cada vez más claro que los altos índices de productividad en las empresas están directamente relacionados con el equilibrio de las capacidades físicas y mentales de sus empleados. Es en ese ámbito que las empresas comienzan a valorar el capital humano. Como conseguir personas saludables y satisfechas en el desempeño de sus tareas? La respuesta parece obvia: favoreciendo estímulos que puedan desencadenar el resultado. En ese contexto, la gimnasia laboral desarrollada por WorkWell es una de las alternativas que ya está presente en algunas empresas con calidad total en el trabajo.

La gimnasia laboral consiste en actividades físicas realizadas por los trabajadores en el propio local de trabajo, a fin de amenizar las enfermedades recurrentes de las actividades que desempeñan. El objetivo de la gimnasia laboral se resume en el mejor patrón de calidad de vida de sus operarios, o sea, salud en todas las sentidos, mental, física y social. Mental porque ameniza el stress, y refuerza la auto - estima, entre otros beneficios. Físico considerándose los beneficios resultado de cualquier actividad física. Y social porque mejora las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, haciéndolo más feliz y agradable.

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO:

La Gimnasia Laboral - WORKWELL previene el desarrollo de las lesiones musculoesqueléticas relacionadas con el trabajo - estas lesiones son una serie de enfermedades inflamatorias del sistema nervioso que se

derivan de la acción de los profesionales a los factores de riesgo y capacidad de repetición, a la sobrecarga y a la postura adoptada durante el trabajo. Por lo general afecta a las extremidades superiores y columna vertebral, pero también puede abarcar otras articulaciones, como las rodillas y los tobillos. El área del cuerpo afectada depende de la actividad de riesgo desarrolladas por el empleado durante su actividad, por lo que cada vez hay una necesidad mayor en las empresas de introducir tanto la atención como la prevención de estas enfermedades. Así WORKWELL afirma que la prevención se basa en dos puntos clave - Ergonomía y Gimnasia Laboral.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

No se necesita equipamiento especial para la práctica de Gimnasia Laboral - sólo la ropa que la gente suele utilizar durante la jornada laboral en el lugar de trabajo. El ejercicio no causa fatiga, ya que los programas constan de sesiones de 7 a 15 minutos, previstas para no causar fatiga física o sudor. No se necesita un espacio específico para el desarrollo de los ejercicios, ya que pueden tener lugar en el lugar de trabajo. Las empresas no necesitan comprar cualquier material ya que los materiales utilizados en las clases son proporcionados por WORKWELL.

INFORMACIÓN ADICIONAL

WORKWELL es una empresa joven y dinámica, nacida del espíritu emprendedor de cuatro profesionales en el área de Educación Física y Deporte, que unieron su experiencia profesional a un espíritu esencial de la responsabilidad social, sacando adelante un proyecto basado en la implementación de programas de Gimnasia Laboral.

CONTACTO, link (web, etc.)

WORKWELL

Avenida Carolina Michaelis, 4ª, Escritório 3, 2795-046 Linda-A-Velha

Telf. – 214 144 555

geral@workwell.pt

joao.borges@workwell.pt

<http://www.workwell.pt>

NOMBRE DE LA BUENA PRÁCTICA	
EMPRESA NA HORA	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Portugal
PROMOTOR	
La iniciativa "Empresa na Hora" es un proyecto de la Secretaría de Estado de Justicia, coordinada por la Unidad de Coordinación para la Modernización Administrativa y desarrollado en cooperación entre varios ministerios. Su realización fue posible gracias a la participación y compromiso de los siguientes ministerios y sus socios: Ministerio de Justicia (Oficina del Secretario de Estado de Justicia, Dirección General de los Registros y del Notariado de Servicios de la Oficina de Tecnologías de la Información de Justicia, Oficina de Política Legal y Planificación), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía e Innovación, Ministerio de Trabajo y Solidaridad Social y la Unidad de Coordinación para la Modernización Administrativa.	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde Julio de 2005 hasta la actualidad	
OBJETIVOS:	
A través de la iniciativa "Empresa na Hora", regida por el Decreto-Ley N ° 111/2005, de 8 de Julio, se creó el Régimen Especial para la creación inmediata de empresas, es posible promover la creación y el establecimiento de empresas individuales, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas en un solo momento y ante una sola oficina y de manera inmediata.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Se trata de una iniciativa pública de la Secretaria de Estado de Justicia	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
A través de la "Empresa na Hora", reglamentada por el Decreto-Ley N ° 111/2005, de 8 de Julio, se creó el Régimen Especial para la Creación Inmediata de Empresas, es posible promover la creación y el establecimiento de empresas individuales, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas en un solo momento y de inmediato. En este contexto, las partes: 1. Podrán obtener más rápidamente el certificado de elegibilidad de la empresa, el registro nacional de personas jurídicas en las oficinas ubicadas en los CFE - Centros de Formalidades de Empresas (departamentos de trámites de negocios). El nombre de la empresa también podrá ser elegido de una lista previamente aprobada, actualizada a diario y disponible en el sitio Web de "Empresa na Hora". En el nombre elegido se puede añadir una expresión relativa a la actividad a realizar; 2. Ya no es necesario hacer una escritura pública. Están disponibles varios modelos de pactos sociales - que no se pueden cambiar en el momento de la creación, pero si más tarde - para cada tipo de empresa: propiedad individual por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades con objeto mercantil; 3. El capital social debe ser pagado en efectivo en su totalidad, sin posibilidad de dinero en efectivo. Si el depósito del capital social no se ha hecho en el momento de constitución de la sociedad, los miembros	

deberán declarar, bajo su responsabilidad, que será depositado en efectivo dentro de un plazo de 5 días;

4. En el momento de la constitución de la empresa se expide y entrega a las partes la tarjeta de identificación de la persona jurídica, el certificado libre de cargo y de la inscripción en el registro, y se notifica el número de identificación del sistema de seguridad de la empresa. Además, la actividad de apertura de la Inspección General de Trabajo y, en su caso, la inscripción en el comercial se llevan a cabo automáticamente por el servicio mediante el envío de datos por vía electrónica;

5. Pueden constituirse mediante este procedimiento las empresas que están sujetas a autorización previa, las empresas cuyas acciones están en manos de las contribuciones en especie y las empresas públicas en Europa.

Se creó un sitio web con la dirección de www.empresanahora.pt/, su consulta puede resultar muy útil, destacando la lista de los nombres pre-aprobado que está disponible aquí. El procedimiento de incorporación, para aquellos que deseen obtener el Certificado de Elegibilidad será más rápido si las partes previamente han elegido dos o tres nombres (porque en el momento de la formación, es posible que ya se hayan asignado a otra empresa).

De hecho, la elección de nombre sólo puede hacerse en el momento de la constitución de "Empresa na Hora", junto a la solicitud de sus servicios de ayuda. En los CFE la recepción se hace en el escritorio (Front Office), donde se comprueba las condiciones para la formación de la sociedad y se solicita la información necesaria para elaborar el memorando para la definición del objeto y el Código de Actividades Económicas (CAE). Posteriormente, se procederá a la aceptación del Certificado de Elegibilidad o la reserva del nombre para, después, pagar la inscripción, la emisión de la tarjeta de identificación, preparación y firma del memorando, la presentación y el registro de la empresa y la emisión del Certificado. También se puede hacer la entrega de la declaración de la actividad, siempre que el nombre esté debidamente cumplimentado y firmado por el TOC, con su etiqueta. Como alternativa, la Declaración de la actividad se entregará en la oficina de DGCI en los CFE. En este caso, la declaración puede hacerse verbalmente si el TOC está presente, o entregarse en el propio modelo y firmado por el TOC para colocar sus etiquetas. Esta declaración también puede ser presentada dentro de 15 días después de la constitución en cualquier oficina de impuestos.

BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:

Las Microempresas y las PYME

RESULTADOS Y IMPACTOS OBSERVADOS

En cuatro años de funcionamiento se ha sensibilizado a unas 79.000 empresas. La iniciativa "Empresa na Hora" continúa en desarrollo y expansión, contando actualmente con 158 CFE -Centros de Formalización de Empresas a nivel nacional.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Reducir la burocracia y los procedimientos para crear y establecer un negocio / empresa, ya que se pueden crear en una hora y en un solo lugar. Permite también realizar todo el proceso desde un ordenador, de modo on-line siempre que el promotor sea el titular de la Tarjeta Ciudadana (Cartão do Cidadão).

ASPECTOS CLAVE DEL ÉXITO:

Posibilidad de llevar a cabo todos los pasos en la creación y constitución de un negocio sin salir del mismo lugar de trabajo (un computador individual). A través del Decreto-Ley N ° 111/2005, que recomienda lo siguiente: Sabiendo que la competitividad de la economía portuguesa es una prioridad fundamental del XVII Gobierno Constitucional. Esto presupone la existencia de un gran esfuerzo para eliminar los actos innecesarios y prácticas, de modo que sus ciudadanos y empresas estén libres de actividades burocráticas que no aportan nada y no agregan valor. Con este fin, los organismos gubernamentales deberían proporcionar una respuesta rápida y menos burocrática. En el proceso de creación de empresas, la actividad del Estado debe limitarse a los procedimientos indispensables para garantizar el funcionamiento seguro de la actividad de las empresas/sociedades y de los negocios.

La creación de sociedades comerciales no debe conducir a la existencia de burocracia, reglas, prácticas y métodos que no constituyen un valor añadido a la empresa. Las personas interesadas en la creación de una empresa, pueden ir a uno de estos Centros de Formalidades dejando clara su intención de constituir la empresa, requisito suficiente para que pueda elegir uno de los nombres/designaciones pre-aprobados y disponibles en los Centros.

La oficina de registro garantizará la comunicación y los procedimientos posteriores a todas las entidades a las que se deba notificar que la empresa ha sido constituida, sin que los nuevos empresarios sigan soportando estas tareas, lo que se traduce en una importante reducción de burocracia y simplificar los procesos administrativos, con las ventajas inherentes para ciudadanos, empresas y la propia administración pública. Las empresas constituidas por esta vía pagan menos que si hubiesen seguido los procedimientos tradicionales. Por un lado, si el proceso que se ha establecido es más simple, el precio debería ser inferior. Por otro lado, el estado portugués con esta forma, asegura la competitividad nacional, ya que el coste de creación de empresas es más reducido y por lo tanto se vuelve muy competitivo en el contexto de un mercado abierto.

Por último, los precios para las empresas cuya actividad principal se clasifica como “TIC o actividades conexas” o como “investigación activa y desarrollo” es especialmente bajo. El objetivo es desarrollar de esta manera una opción estratégica y económica en torno a los aspectos tecnológicos y de investigación y desarrollo, mediante incentivos para estas áreas de desarrollo.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

N.A.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Con el desarrollo de nuevas tecnologías y la modernización constante de la administración pública, el espíritu empresarial es cada vez más sencillo, rápido y no necesita deslocalizarse a distintas oficinas. La gran novedad es la creación de empresas on line. Ahora es posible crear una empresa exclusivamente a través de Internet. La iniciativa “Empresa na Hora” permite crear la empresa en menos de una hora, entregando la documentación en los puestos de atención en el país, tales como los CFE y el Registro Mercantil. Los CFE pueden ser de gran ayuda para todos los ciudadanos ya que cuentan con mecanismos y herramientas que proporcionan un marco cercano y estable a nivel de formalización de la empresa y los requisitos de concesión de licencias. La sostenibilidad financiera, la viabilidad, la situación del mercado y la capacidad de inversión son sólo algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta antes de iniciar un negocio. El marco jurídico es otro elemento a considerar. Es necesario definir la situación jurídica de la empresa y examinar todas las opciones posibles para la actividad a desarrollar. Cabe señalar que los

diversos pasos en el proceso de creación de la empresa se puede cambiar dependiendo del estado seleccionado.

CONTACTO, link (web, etc.)

www.empresanahora.pt/

NOMBRE DE LA PRACTICA	
Ideas en Caixa 2007	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Centro Regional para la Innovación en el Algarve Esta iniciativa contó con varios participantes, entre los que destaca el Centro del Algarve de la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE), la Asociación de Empresas de la Región del Algarve (NERA) y la Caixa Geral de Depósitos (CGD).	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
2007	
OBJETIVOS:	
Favorecer la transferencia de tecnología desde los centros de investigación y laboratorios universitarios, fomentar el espíritu empresarial y la creación de empresas de base tecnológica, generando y aprovechando ideas que puedan generar negocios.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Origen público a partir de Iniciativa NEOTEC, Iniciativa OTIC e Iniciativa INTERREG III A.	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
El concurso de ideas Caixa - CI2007 tenía como objetivo fomentar la creación de spin-offs de centros de investigación en el Algarve y fomentar el espíritu empresarial en toda la región. Su objetivo era motivar a los generadores de ideas de negocio creativas para su implementación, generando así nuevas empresas de base tecnológica. Este concurso debe su singularidad a dos factores: el primero se refiere al componente personalizado del proceso de solicitud y el apoyo posterior a los ganadores, ya que las necesidades de los promotores eran diferentes y en diferentes áreas. El segundo factor se refiere a la importancia de los partenariados, ya que facilitaron la organización y seguimiento del concurso en una primera fase y la creación de empresas en una fase posterior. Así, es posible destacar como principales puntos fuertes y aspectos innovadores de este concurso su corta duración, su simplicidad y la reducción sustancial de los procedimientos burocráticos. Siendo un concurso dirigido sobre todo a los investigadores, la intención era sensibilizar a los investigadores y animarles a poner sus conocimientos avanzados en el mercado a través del desarrollo de ideas de negocio. Este concurso contempló cuatro fases: 1) Resumen de la propuesta: la solicitud inicial contemplaba un formulario donde se recogía los fundamentos de la idea, el análisis sintético de mercado y de los competidores. Este paso preliminar sirvió para evaluar las ideas innovadoras y creativas, seleccionando así las cincuenta ideas con mayor potencial. 2) Seminario y Taller sobre Emprendedurismo: esta fase tenía como objetivo introducir los conceptos centrales en la creación y gestión de las empresas y también facilitar a los promotores el contacto con los agentes económicos de la región, las empresas de éxito y entidades asociadas con capital riesgo. 3) Propuesta Final con un pre-plan de negocios que recogía y desarrollaba la idea empresarial. 4) Presentación de propuestas en una sesión pública y de manera oral ante el jurado, contando esta presentación para la aprobación final de las candidaturas. Los criterios para evaluar y seleccionar las mejores ideas de negocio incluían el grado de innovación de las propuestas, el mercado potencial, la madurez de la idea y del equipo, y la capacidad de presentar y defender la idea.	

Los premios estaban directamente relacionados con la puesta en marcha de las ideas, contemplando sesiones de presentación frente a entidades financieras (bancos, capital riesgo), apoyo al desarrollo del plan de negocios, apoyo en la constitución de la empresa, mediante la disponibilidad de áreas de incubación, de apoyo y asesoramiento jurídico, asesoramiento de cara a la presentación de solicitudes a los sistemas de incentivos, la elaboración de la imagen corporativa, apoyo informático y en publicidad (revistas, radios).

El CICAixa2007 tenía otro aspecto innovador como es su carácter transregional y transnacional, que permiti6la creaci6n de diferentes partenariados con promotores de las regiones de Algarve, Alentejo, Península de Setúbal y Andalucía.

La financiación se obtuvo a través de socios o patrocinadores y de proyectos como CRIAtech Algarve, TRANSFERtech Algarve y TRANSinov, financiados por la iniciativa NEOTEC, y OTIC iniciativa Interreg III A.

BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:

Cualquier persona (individual o en equipo) que deseara desarrollar proyectos e ideas de base tecnológica.

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

A pesar de estar inicialmente previsto la selecci6n de diez (10) proyectos finalmente fueron seleccionados quince (15) ideas ganadoras en las áreas de Ciencias Marinas, Agro-Alimentaci6n, Biotecnología, Medio Ambiente, Ciencias de la Salud, Turismo, Ingeniería, Aeronáutica y Automoci6n. De estos quince proyectos ganadores se han creado cinco (5) empresas (Sparos, Idea Crítica, AquaExam, Natura Algarve y Saneamiento Seco).

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El asesoramiento personalizado en funci6n de las necesidades de los proyectos con potencial econ6mico en los Centros de Investigaci6n de la Universidad de Algarve y el hecho de que los premios estuvieran vinculados a apoyos para el desarrollo y ejecuci6n del proyecto (en lugar del dinero del premio habitual) fueron factores clave de diferenciaci6n de esta iniciativa. La colaboraci6n estrecha de varias entidades, organizadores y patrocinadores fue otro de los elementos distintivos de la iniciativa.

ELEMENTOS CLAVES DE ÉXITO

La clave del éxito de esta iniciativa ha sido la proximidad creada entre los centros de conocimiento - y transregionales y transnacionales- a través de un enfoque específico para la difusi6n conjunta de las unidades de I + D de las regiones participantes. La asignaci6n de un equipo de proyecto más amplio y cualificado en el ámbito del emprendedurismo y la apuesta por la creaci6n de redes de cooperaci6n entre los diversos socios implicados en esta iniciativa es otro de los elementos a destacar.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Esta iniciativa podría ser fácilmente transferida a otras áreas geográficas y socio-económicas. Las principales cuestiones a considerar deben ser la aproximaci6n efectiva a los centros de investigaci6n, la creaci6n de redes de cooperaci6n intra-regionales e interregionales, permitiendo que los ganadores puedan beneficiarse de premios , que en vez de la habitual financiaci6n, estimulen el desarrollo y la

concreción de las ideas de negocio. Para ello, es necesario que los diversos socios actúen en diferentes áreas. Para abordar estas cuestiones, sería también relevante considerar que para el proceso de apoyo y constitución de la empresa, a través del establecimiento de redes de apoyo a las ideas ganadoras, debe ser un apoyo prolongado más allá del concurso, a través de entidades que sean acreditadas o certificadas para ello.

CONTACTO, link (web, etc.)

www.cria.pt

NOMBRE DE LA PRÁCTICA	
Red GAPI	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
INPI - Instituto Nacional de la Propiedad Industrial En esta iniciativa también han participado universidades, parques científicos y tecnológicos, centros tecnológicos y asociaciones empresariales.	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Implementado en 2001 a nivel nacional, en Algarve ha estado operando desde 2003.	
OBJETIVOS:	
Difusión de información, sistema de vigilancia para la protección de los derechos de propiedad industrial (PI), y dinamización de acciones de promoción del uso de la Propiedad Intelectual, para fortalecer la competitividad de las empresas portuguesas y de todos los usuarios del sistema de Propiedad Industrial.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Iniciativa pública que tiene su origen en PRIME - "Iniciativa Pública para la Valoración del Sistema de Propiedad Industrial"	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Las Oficinas de Apoyo a la Promoción de la Propiedad Industrial (GAPI) son pequeñas estructuras destinadas a proporcionar información y dinamizar acciones de promoción de la propiedad industrial, encaminadas a fortalecer la competitividad de las empresas portuguesas a través del fomento y la protección de la diferencia. El proyecto de la Red GAPI se enmarca dentro de las acciones prioritarias del programa estratégico del INPI con el fin de contribuir a la modernización y el fortalecimiento de la competitividad de las empresas portuguesas. La creación de una red de Oficinas para el Apoyo a la Promoción de la Propiedad Industrial es parte de un proyecto más amplio de avlorización y promoción del Sistema de Propiedad Industrial, desarrollado por el INPI y sus socios. Estas oficinas prestan apoyo a las empresas y otras entidades a través de la sensibilización e información sobre propiedad industrial, dentro de los diversos sectores y ámbitos de actuación, proporcionan información sobre las normas, los costes y otros detalles relacionados con el uso de la propiedad industrial, apoyo en la instrucción de las solicitudes tramitadas de registro y acompañamiento e información sobre la situación jurídica de los mismos. La principal innovación de esta iniciativa es que las 23 Oficinas de Apoyo a la Propiedad Industrial constituyen una red eficaz de cooperación permanente entre las distintas oficinas, lo que permite al INPI estar más cerca de los usuarios finales. El hecho de que gran parte de esta red esté constituida por oficinas ubicadas en las universidades posibilita un mayor acercamiento a los investigadores, profesores y estudiantes, uno de los grupos principales de cara a la promoción del uso de la propiedad intelectual. La red fue inicialmente financiada por el FEDER - Fondo Europeo de Desarrollo Regional y el Ministerio de Economía e Innovación a través del Programa de Incentivos para la Modernización de la Economía (PRIME). En la actualidad, desde octubre de 2009, la financiación son recursos propios del INPI.	

BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:
- Empresarios / Empresas - Investigadores - Profesores y estudiantes - Inventores
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS:
- Aumento exponencial del registro de patentes y marcas a nivel nacional y en la región del Algarve. - Mayor interés en el tema de la Propiedad Industrial.
ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:
La originalidad del enfoque reside en la novedad de que este mecanismo representa. Previamente no existía en el marco del INPI, ningún mecanismo de promoción de la actividad de promoción de la Propiedad Industrial lo que originaba que hubiese mayores dificultades en llegar a los usuarios finales. Esta dificultad fue subsanada con la creación de esta red de oficinas permitiendo la creación de sinergias entre ellas, lo cual fue una ventaja para los beneficiarios de esta iniciativa en particular y para el sistema de propiedad industrial en general.
ELEMENTOS CLAVES DE ÉXITO:
Los elementos clave de éxito de la red GAPI son la proximidad a los usuarios finales del Sistema de Propiedad Industrial, la cobertura regional de la actividad de promoción de la propiedad industrial, fomentar el registro de derechos de propiedad industrial mediante la exención o reducción de las tasas y las acciones de formación destinadas a mejorar las competencias de los técnicos de GAPI.
ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA
Para cualquier transferencia se debe tener en cuenta la necesidad de creación de redes entre las diversas oficinas para apoyar y garantizar la localización privilegiada cerca de la fuente de producción de nuevos conocimientos - las universidades – facilitando el acompañamiento y la eficacia de la protección de la innovación.
CONTATO, link (web, etc.)
www.gapi.pt ; www.ualg.pt/gapi

NOMBRE DE LA PRÁCTICA	
SPAROS	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Jorge Dias, Luís Conceição CCMAR – Centro de Ciencias Marinas, Universidad de Algarve	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 2008	
OBJETIVOS:	
- Innovar en el desarrollo de nuevos productos y procesos para la alimentación de peces con el fin de contribuir a los desafíos de la sostenibilidad de la industria; - Promoción de proyectos de asociación entre universidades / institutos de investigación y la industria.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Iniciativa privada (empresa)	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Sparos es un spin-off del Centro de Ciencias del Mar del Algarve (CCMAR), creada con el apoyo del Centro Regional para la Innovación en el Algarve (CRIA) de la Universidad de Algarve. Los principales servicios ofrecidos por esta empresa son la evaluación de la eficacia de ingredientes y aditivos alimentarios (crecimiento, digestibilidad, apetito, carga contaminante), la optimización del proceso mediante protocolos para el cultivo y alimentación de larvas, formulación de alimentos para nuevas especies, la creación de estrategias de alimentación para mejorar la eficiencia de utilización de los alimentos y bienestar de los animales y que esto se refleje en la calidad y el valor añadido del producto final y la creación de consorcios para proyectos de I + D y la preparación de las propuestas. Las principales competencias de esta empresa están vinculadas a la nutrición y la alimentación de peces, la formulación de los piensos, la optimización de estrategias de alimentación y el desarrollo de protocolos para la producción de nuevas especies. Para ello, es de suma importancia la existencia de una plataforma tecnológica flexible para la producción de alimentos a escala piloto. Esta plataforma se destina a producir lotes de alimentos que están destinados a abordar las diferentes necesidades del mercado (I + D, alimentación para diferentes especies de peces, innovación en los procesos de producción) siendo, por tanto, muy flexible. Esta flexibilidad se refleja en las actividades de la empresa, desarrolladas tanto en los procesos de mejora de la producción como en la producción de alimentos para animales. El hecho de que uno de los principales objetivos de la empresa sea la innovación en el desarrollo de nuevos productos y procesos para la producción más eficaz de alimentos para animales, contribuye a que los procedimientos menos eficaces se sustituyan por otros más innovadores y, por tanto aumente la sostenibilidad de la utilización de estos procedimientos innovadores.	
BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:	
- Grupos de investigación; - Empresas de acuicultura; - Las empresas productoras de alimentos para animales.	

RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS

La actividad desarrollada por Sparos permite cubrir un hueco en un nicho de mercado altamente especializado, relacionado con la formulación y producción de piensos para la acuicultura. Los impactos observados se refieren a la innovación en productos y procesos, ya que presentan nuevas formulaciones y la producción en pequeña escala para las empresas existentes. Así la actividad de Sparos potencia la aparición de nuevos procesos de producción y de nuevos productos lanzados en el mercado.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

El elemento central que hace de esta iniciativa única, innovadora y creativa es la utilización de una plataforma tecnológica flexible en la producción alimentaria a escala piloto que satisface las necesidades de los clientes. En este ámbito, la búsqueda de soluciones sostenibles para la industria, o para la innovación en nuevos productos y nuevos procesos en los alimentos y la nutrición de peces, es esencial para la competitividad de todo el sector. La creatividad reside, por tanto, en la diversificación de los respuestas de procedimientos utilizados y de los productos obtenidos de las necesidades de los clientes mediante el uso de conocimiento altamente especializado y de importancia extrema en la región, donde las Ciencias del Mar es uno de los campos destacados en las investigaciones realizadas en la Universidad de Algarve.

ELEMENTOS CLAVES DE EXITO:

Como elemento clave de éxito de esta empresa se puede señalar la dimensión a escala piloto de la plataforma tecnológica que se constituye así como una herramienta apropiada para la fase de desarrollo de nuevos productos, para la optimización de tecnologías de producción y como experiencia de los elementos de la empresa en materia de proyectos de I + D en los sistemas de Ciencia y Tecnología nacional y europeo. Además de los elementos clave también se considera importante tener en cuenta el vínculo o articulación entre los promotores y el centro de investigación, ofreciendo oportunidades para que los resultados de las investigaciones realizadas sean transferibles al ámbito empresarial y la posibilidad de utilización de los equipos e infraestructuras científicas existentes en el centro.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

Esta es una iniciativa que encaja perfectamente con la realidad que le rodea. Esto es así porque asocia el conocimiento producido en el ámbito académico con las necesidades de un sector vinculado a la vertiente marítima que es la característica de la región de Algarve. Así, los principales aspectos a considerar en el caso de una transferencia a otros contextos socioeconómicos y geográficos, es la complementariedad entre las principales características de la región (en el caso del Algarve, la extrema importancia de las actividades relacionadas con el mar para representar a los región en general y para los académicos en particular) y el potencial de mercado.

CONTACTO, link (web, etc.)

www.sparos.pt

NOMBRE DE LA PRÁCTICA	
Natura Algarve	
PAÍS	REGIÓN, LUGAR
Portugal	Algarve
PROMOTOR	
Ricardo Barradas	
PERÍODO DE FUNCIONAMIENTO	
Desde 2008	
OBJETIVOS:	
Divulgación del patrimonio ambiental, histórico y cultural de la región del Algarve, a través de una oferta de programas tanto en tierra como en mar, a fin de mostrar una parte de la región del Algarve que pocas personas conocen y con el propósito de proporcionar experiencias únicas.	
TIPO DE INICIATIVA (ORIGEN O DONDE SE ENMARCA):	
Iniciativa privada (empresarial)	
DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA:	
Natura Algarve es una empresa de animación turística que basa su negocio en la oferta de servicios que se basan en una propuesta diferenciada respecto a otras empresas del sector. Esta empresa tiene dos tipos de oferta para dos tipos de público: oferta de actividades terrestres y oferta de actividades náuticas. Las actividades terrestres están orientadas a caminar por senderos y caminos casi desconocidos, revelando el carácter único de locales, historias y habitats preservados asociados a ellos. Las actividades náuticas se destinan a explorar la ría Formosa, a través de las distintas islas que lo constituyen. Estas ofertas se insertan en una tendencia al ecoturismo y con una vertiente pedagógica para escolares. Además de estas actividades generales, la empresa también ofrece programas especiales a medida de cada cliente. La introducción de propuestas diversificadas y diferenciadas de lo que tradicionalmente se ha considerado el mercado turístico de Algarve, junto con la elevada especialización del promotor de la iniciativa, se constituye como el activo más importante para la creatividad y la innovación de la empresa, junto con la creación de redes de cooperación con distintas entidades de referencia, normalmente centros de investigación, asociaciones de desarrollo local y autoridades locales.. Esta cooperación permite el desarrollo de nuevos servicios basados en el conocimiento del mar que la rodea y la tierra en la región del Algarve.	
BENEFICIARIOS DE LA MEDIDA / GRUPO OBJETIVO:	
- Escuelas - Grupos de personas - Empresas	
RESULTADOS E IMPACTOS OBSERVADOS	
A través de la actividad de Natura Algarve es posible constatar una mejora en términos cualitativos de servicios marítimo-turísticos en la zona de la Ría Formosa. La creación de un nuevo concepto de ecoturismo basado en el conocimiento, ha permitido reformular el turismo de naturaleza y estructurar nuevos	

subproductos (subproducto de observación de aves) en la región algarvia, son algunos de los impactos y resultados observados.

ENFOQUE O ELEMENTO NOVEDOSO, EXPERIMENTAL, ORIGINAL:

Natura Algarve es una empresa que se distingue por su enfoque de la originalidad del concepto de turismo y por la creación de sinergias con las entidades de referencia en la región.

ELEMENTOS CLAVES DE ÉXITO

Los elementos clave del éxito de Natura Algarve es la confianza en el espíritu empresarial cualificado compuesto por un equipo dinámico y personal. La innovación y la diferenciación respecto a otras empresas del sector (principalmente a través de la innovación en los procesos y los contenidos que se ofrecen), son otro elemento clave del éxito de esta iniciativa.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA UNA POSIBLE TRANSFERENCIA

A través del ejemplo de Natura Algarve se puede constatar que el emprendedurismo cualificado aporta un valor añadido a la creación de empresas y la dinamización de los sectores empresariales, que habitualmente se consideran poco innovadores y creativos. Así, el principal problema a considerar para una posible transferencia a otros contextos socio-económicos y geográficos es la especialización de los promotores de las iniciativas, ya que es este conocimiento especializado potencia la emergencia de ideas innovadoras y creativas. Por otro lado, dada la actividad de la empresa centrada en el turismo, es importante tener en consideración el aprovechamiento y las potencialidades de los recursos endógenos de la región, que permiten la creación de ofertas complementarias de elevado valor añadido, característica de la reducción de la estacionalidad de las zonas turísticas basadas en un único producto.

CONTACTO, link (web, etc.)

www.natura-algarve.com

4/ ¿Cómo reforzar la creatividad empresarial? – Lecciones de las Buenas Prácticas

La creatividad, como la capacidad para combinar conocimiento, know-how y experiencias diversas para resolver problemas y generar valor, **es en última instancia lo que está diferenciando a unas empresas de otras, y lo que a nivel de toda la economía marca la senda del progreso y del desarrollo.**

Parece, por tanto, interesante pararse a entender en qué consiste la creatividad en el contexto empresarial así como los mecanismos que desde las Administraciones Públicas se han puesto en marcha para su apoyo.

La **Guía de “Buenas Practicas en Materia de Creatividad Empresarial”** dentro del proyecto Crea Business Idea busca dar respuesta a esta necesidad. Para ello se han considerado un total de **28 casos de Francia, España y Portugal**, iniciativas públicas y privadas, que han retratado casos de éxito en ambos entornos. Junto a estos casos, un análisis benchmarking a nivel internacional ha permitido completar y dar mayor alcance a los aspectos más interesantes de las buenas prácticas.

Ahora bien, tras el análisis de los casos presentados, **¿qué lecciones se pueden retraer para la mejora de la creatividad empresarial?**

Analizando el proceso empresarial, la creatividad aparece fuertemente vinculada a la capacidad intrínseca de las personas. Más en concreto su capacidad para a partir de su conocimiento y experiencias diversas (o el de los demás) combinarlos y dar solución a problemas reales de la empresa, así como generar ideas innovadoras con valor en los mercdos. En este punto, **la creatividad de las personas en la empresa puede ser potenciada bien mediante el empleo de técnicas específicas o bien garantizando su interacción en un entorno (el de la empresa) favorable a la creatividad.**

Las principales técnicas hacen referencia a la gestión integral de ideas que se convierten en proyectos y finalmente en productos innovadores; a la formación continuada enfocada a la generación de ideas y su puesta en marcha;a modelos concretos de comercialización; a la gestión de los recursos humanos flexible y favorable a la creatividad y a la participación de todo el personal en la solución de los problemas y de proyectos de la empresa etc.

Por otro lado, un entorno empresarial favorable es aquel en el que la creatividad y la innovación son valores de la propia empresa y se fomentan como tales; existe un entorno de trabajo multidisciplinar donde las diferencias enriquecen en vez de limitar; existe una alta transparencia y los canales de comunicación entre los trabajadores y los diferentes departamentos son habituales y fluidos; existe una dirección implicada con la creatividad y la innovación etc.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la empresa, mejorar los niveles de creatividad pasa por la mejora de todos y cada uno de estos (y otros tantos) elementos que se han ido reflejando a lo largo de esta Guía.

Sin embargo esta mejora en las empresas, así como la adopción progresiva de técnicas y dinámicas creativas, no es una cuestión sencilla, y mucho menos natural o espontánea. **Muchas empresas encuentran dificultades o desconocen la forma de poner en marcha estas técnicas, de adoptar una cultura que favorezca la creatividad.** Es aquí donde la Administración juega un papel destacado. En este sentido, **¿qué lecciones se pueden retraer para el diseño e implementación de medidas de apoyo a la creatividad empresarial desde la Administración Pública?**

La Administración puede actuar mediante medidas y programas concretos sobre el funcionamiento de las propias empresas, o bien sobre el entorno en el que estas operan. Ambas dimensiones determinan finalmente las capacidades creativas de sus empleados.

Actuar sobre la propia empresa implica diseñar y poner en marcha programas orientados a cada uno de los aspectos señalados anteriormente, que inciden en el cambio de valores, de cultura, en el uso de técnicas de fomento de creatividad, en la aparición de canales de comunicación fluidos y multidisciplinarios etc.

Actuar sobre el entorno de carácter general implica definir e implementar actuaciones que sobre la sociedad en general permiten extender una cultura emprendedora, favorable al cambio y a la aceptación de riesgos, la aparición de un entorno multicultural donde converjan diferentes formas de pensar, la existencia de infraestructuras de excelencia que apoyen a las empresas en los cambios organizativos que precisen para potenciar sus capacidades creativas etc.

A lo largo de esta Guía se pueden apreciar casos de buenas prácticas que reflejan muchos de estos aspectos. Así, la gran mayoría de las **iniciativas de carácter público** tienen como finalidad lograr la extensión de una cultura emprendedora favorable a la creatividad puesta en valor en los mercados, a la extensión del espíritu creativo-innovador entre la sociedad.

Muchas de ellas buscan también actuar directamente sobre el funcionamiento empresarial, sobre sus capacidades. Para ello los mecanismos más utilizados han sido las acciones formativas (en materia de capacitación creativa), la organización de eventos de difusión y sensibilización hacia la creatividad, o la provisión de servicios específicos orientados a la simplificación de los trámites para la creación de empresas o la comercialización de ideas.

También son destacables las iniciativas que han supuesto el desarrollo de técnicas de creatividad específicas para su implementación y extensión entre las empresas.

Por su parte, **las iniciativas privadas** están orientadas en su mayoría al desarrollo de técnicas y metodologías que buscan incrementar las capacidades creativas de los trabajadores. Por lo general están relacionadas con la organización y la gestión de las ideas, desde el momento de su generación hasta su desarrollo en proyectos concretos y finalmente su comercialización en los mercados.

Aspectos ya mencionados como las estructuras jerárquicas flexibles, la participación multidisciplinar, los canales de comunicación flexibles y constantes, o la implicación de la dirección de la empresa son algunos de los más comunes.

Entre las incitivas privadas presentes en la Guía son comunes aquellas que hacen referencia a nuevas empresas o empresas de reciente creación como resultado de la comercialización exitosa de ideas o procesos innovadores, así como de nuevos productos fruto de soluciones creativas a problemas concretos.

Con todo, **la Guía de Buenas Prácticas en materia de creatividad empresarial supone un importante punto de apoyo tanto para las empresas como para la Administración.** A lo largo de 28 casos de éxito, junto con otros a nivel internacional, se han analizado casos de utilidad para mejorar la capacidad creativa de las empresas mediante técnicas y experiencias empresariales específicas, así como a través de medidas de apoyo público.

5/ Herramientas para reforzar la creatividad empresarial: Referencias y Documentos

Referencias teóricas sobre creatividad

- ADAMS, R (2006) *"Innovation measurement: a review."* International Journal of Management Reviews, 8.
- DRUCKER, P. (2000) *"Creatividad e innovación"*. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- EUROPEAN COMMISSION (1996) *"Innovation Management Tools- A review of Selected methodologies (MINT), EIMS publication n. 30.*
- FLORIDA, R. (2002) *"The rise of the creative class"*. Basic Books
- FLORIDA, R. (2005) *"The Flight of the Creative Class"*. HarperCollins Publishers
- UNSWORTH et al. (2005) *"Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?"*. Group & Organization Management, Vol. 30, n. 5

Referencias de los casos de estudio

CASOS INTERNACIONALES

- Bühler Laboratory: www.buhlergroup.com
- Unilever (Port Sunlight Research Center, UK): www.unilever.com
- Hermia Ltd: <http://www.hermia.fi>
- Bosch Innovation Unit: <http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>
- SONAE: <http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

CASOS DE ESPAÑA

- The Coffee Break: www.thecoffeebreak.biz
- Gabinete de Iniciativa Joven: www.iniciativajoven.org
- EMO – Formación y Comunicación Creativa: www.emoemo.es

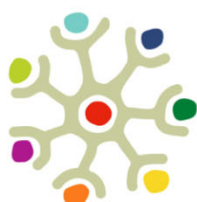
- Hotel de la Risa: www.hoteldelarisa.com
- INNOVÍA: <http://www.innoviaandalucia.es> / <http://creatividadinnovia.blogspot.com>
- OPEN MIND AWARD: www.openmindaward.es
- Laboratorio de creatividad: <http://www.tekniker.es>
- Termicol: www.termicol.es
- Fundación Madri+d para el Conocimiento: <http://www.madrimasd.org/>
- Madrid Emprende: <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>
- Calordom: <http://www.calordom.es/>
- PROJECH: <http://www.projech.com/>

CASOS DE FRANCIA

- Lean Management: <http://www.ligne-bleue.com/> <http://www.ecam.fr/lean/>
<http://www.thesame-innovation.com>
- Auto-management: www.emilehenry.com
- El Código de Burbujas: <http://www.prooftag.net/>
- ACT 21 – Software Via 2D: www.act21.fr

CASOS DE PORTUGAL

- Benchmarking: www.iapmei.pt
- Teatro para el cambio: www.inspire.pt
- WORKWELL – Gimnasia Laboral: <http://www.workwell.pt>
- EMPRESA NA HORA: www.empresanahora.pt/
- Ideias em Caixa 2007: www.cria.pt
- Rede GAPI : www.gapi.pt / www.ualg.pt/gapi
- SPAROS: www.sparos.pt
- Natura Algarve: www.natura-algarve.com



Crea
Business
Idea