



GRAN EMPRESA

TRANSPORTES ICB S.A.

LA HISTORIA DE TRANSPORTES ICB S.A.

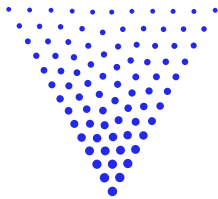
Transportes ICB S.A. es una gran empresa de logística con implantación en varias comunidades autónomas, una facturación anual de 270 millones de euros y un número de empleados de 350 personas, entre trabajadores de oficina, de almacén y transportistas. El negocio abarca desde envíos puntuales a personas físicas a grandes contratos con empresas para la distribución de sus productos, incluso al extranjero. El personal mantiene una vigilancia tecnológica constante y rinden cuentas del presupuesto destinado a la Dirección de Innovación.

Este año, el director de Innovación ha vuelto a recibir la Encuesta de Innovación del INE y ha activado el protocolo habitual poniéndose en contacto con los responsables de las distintas sedes para que reporten sus datos de innovación siguiendo su protocolo interno PRT-INN-01.

La redacción de un protocolo interno ha servido para sistematizar las actividades de identificación de innovaciones y plasmarlas en la Memoria Anual¹.

De acuerdo con el protocolo interno, ha convocado una reunión con los directores de área para marcar las directrices y definir los gastos que se pueden imputar, basándose en la información que aparece en el Manual de Oslo, la Encuesta del INE y la Guía de Recomendaciones de Cotec.

“Innovación² es un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos de negocio previos de la empresa, y que ha sido introducido en el mercado o implementado en la empresa”



El Manual de Oslo y las instrucciones de la Encuesta del INE son herramientas para detectar las innovaciones dentro de las empresas

La reunión comienza, como en ocasiones anteriores, recordando a los asistentes la política de innovación de la compañía, que cuestiona en todas las áreas las creencias de “aquí no hacemos innovación” o “eso no es innovación”, y que está basada en la definición de innovación que aparece en el Anexo de la Encuesta del INE y en el Manual de Oslo.

También recuerda a los asistentes que el Anexo de la Encuesta del INE ofrece ejemplos de actividades de innovación de producto y de proceso.

A continuación, el director de Innovación presenta un informe en el que se comparan los esfuerzos de innovación en el ejercicio anterior de las distintas empresas del mismo sector al que pertenece Transportes ICB. En el informe se puede apreciar cómo los valores reportados por Transportes ICB han mejorado desde que se adoptó el protocolo interno PRT-INN-01.

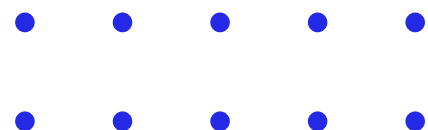
Continuaron la reunión comentando algunas de las novedades que habían incorporado en la empresa en los últimos 3 años (periodo de observación) como consecuencia del **Plan Estratégico 2017-2020 de la compañía**³. En la elaboración del Plan participó un equipo de trabajo formado por los directores de innovación y de las unidades de negocio que habían propuesto **nuevas líneas de negocio**⁴ y que serán consideradas innovación de proceso.

“La formulación de una nueva estrategia corporativa o de gestión no es una innovación si no está implementada”

Entre las propuestas presentadas, se incluyó una **nueva línea de negocio de embalajes sostenibles**⁵ en el capítulo de Sostenibilidad del Plan Estratégico. La acción consistió en cambiar las cajas de cartón para el transporte, por otras de materiales biorgánicos obtenidos a partir del reciclado de productos orgánicos (lo que supuso un ahorro de materiales), con varios **formatos de presentación**⁶ y diseños para que, tras su uso para el envío, puedan

usarse para almacenamiento, publicitando así la empresa. El primer nuevo producto de esta línea se llamó Green Box. Tanto la búsqueda de nuevos materiales como el diseño, lo realizó una **empresa externa**⁷. Todo ello, puede ser considerado innovación.

“Las actividades innovadoras pueden ser llevadas a cabo dentro de la empresa, pueden contratarse a terceras empresas u organizaciones, o pueden llevarse a cabo como una combinación de ambos tipos de estrategias”



El capítulo de Transformación Digital del Plan Estratégico 2017-2020 incluía en el capítulo de Transformación Digital un proyecto cuyo objetivo era que, a la vez que se realizaba un nuevo diseño de los embalajes, se incorporase un sistema de **etiquetado digital**⁸ que permita la **localización en tiempo real**⁹, que también ha de considerarse como una innovación.

El capítulo de Transformación Digital también contemplaba el proyecto LogiNet2020 que permitió disponer de **nuevas redes informáticas mejoradas**¹⁰ en el Departamento de Logística, con el que identificar las **rutas óptimas de entrega**¹¹ de los paquetes, y automatizar el empaquetado y **envasado de determinados envíos**¹². De ahí, surgió el nuevo Departamento de Operaciones, para separar el transporte de los paquetes de las actividades de gestión de estos. La inversión en la **creación de un nuevo departamento**¹³ y la introducción de un software para el diseño de rutas óptimas y la mejora de las redes han de contemplarse para cumplir la encuesta del INE.

El **Manual Digital de Buenas Prácticas**¹⁴ para los trabajadores se redactó cuando comenzaron a hacerse todos los cambios, para que el aprendizaje y conocimiento fuera accesible a todos los miembros de la empresa, estando disponible en una aplicación para dispositivos móviles. Los nuevos sistemas para mejorar el **desarrollo profesional**¹⁵ y la fidelidad de los trabajadores, recogidos en el Protocolo de Trabajo, así como también el Manual Digital de Buenas Prácticas, fueron identificados como innovación. La nueva organización integral del trabajo que se tradujo en el **Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento**¹⁶ también.

La directora comercial indica que, en el marco de la Estrategia Comercial 2018- 2019, cerró el año pasado **acuerdos de colaboración**¹⁷ con varias empresas y ayuntamientos para que Transportes ICB S.L. se encargara de los envíos de paquetería. Como se está estudian-

do la posibilidad de subcontratar a un distribuidor de la zona, en lugar del actual que tiene su sede en el extranjero, para reducir los costes de gestión administrativa, se analizará también su cabida en el anexo del INE.

El director de Operaciones explica que ha realizado varios cambios importantes en su almacén también previstos en los capítulos de Sostenibilidad y Transformación Digital del Plan Estratégico 2017-2020, aparte de los mencionados anteriormente: **se reemplazaron las máquinas de gasoil**¹⁸ para movimientos de cajas y palés por otras eléctricas, se adquirieron vehículos híbridos para el reparto y **se instaló el nuevo software**¹⁹ para la gestión del almacén, pedidos y envíos, y la **creación automática de documentos**²⁰. Todo ello en un período de 3 años, pues la inversión era bastante elevada.



“Ampliar el catálogo de bienes o servicios ofrecidos a los clientes es innovación si dicha ampliación requiere cambios significativos por la empresa para sus innovaciones de procesos de negocio”

La directora comercial comentó que habían tenido que modificar su **estrategia de precios**²¹ de acuerdo con la demanda de los productos, puesto que había ciertos portes que no tenían éxito en su contratación. Para ello implantaron un proyecto de *customer engagement* con la **emisión de 'tarjetas cliente'**²² para empresas y usuarios finales, con las que se obtienen descuentos en función del volumen de contratación de servicios. El servicio resultó un éxito para su negocio desde su implantación hace 2 años. Además, con el **nuevo horario**²³ de **apertura continua** del negocio y de atención al cliente, también habían realizado una gran innovación. **La nueva imagen corporativa**²⁴ había ayudado a todo ello.

La directora comercial se acordó en ese momento de **la grabación del anuncio publicitario**²⁵ incluido en el Plan de Marketing de la Estrategia Comercial 2018- 2019, donde se recogían las innovaciones para mostrar a los potenciales usuarios el compromiso de Transportes ICB SL con el medio ambiente, la calidad de sus servicios y la introducción de los nuevos envases ecológicos y reutilizables.

Para finalizar la reunión, resumieron todas las acciones que habían llevado a cabo y que son innovación y por tanto deben reportarse en la Encuesta del INE, recordando la implicación necesaria de todos los departamentos en el reporte de los gastos, incluyendo los de dedicación de personal necesarios para implantar todos estos cambios. A efectos de la elaboración de los informes corporativos y de la memoria anual, se desglosa el valor que corresponde a innovación de producto del correspondiente a innovación de procesos de negocio:

INNOVACIONES DE PRODUCTO:

- Nuevo producto Green Box, obtenido gracias a la modificación sustancial de los materiales usados por otros de mejores características para cumplir con estándares medioambientales, ahorrar materiales y facilitar la reutilización.
- Nuevo servicio de tarjeta cliente
- La nueva estrategia de precios y la ampliación de horarios de atención al cliente.
- La utilización por primera vez, de medios para promoción y publicidad para nuestros productos.

INNOVACIÓN DE PROCESO DE NEGOCIO:

- La nueva línea de negocio de embalajes sostenibles
- Implantación de nuevas certificaciones no obligatorias
- Introducción de nuevos métodos de marketing
- La introducción de dispositivos de localización por GPS
- La creación de un nuevo departamento, la mejora de las redes informáticas y el nuevo software para diseño de rutas óptimas
- La formación sobre nuevas tecnologías, equipamiento, etc.
- Los cambios en el desarrollo del trabajo, por modificaciones o nuevas actividades, tras la creación de manuales de buenas prácticas y sistemas de desarrollo de la empresa, así como los sistemas para el desarrollo y fidelidad de los trabajadores.
- La automatización, el etiquetado digital, creación automática de documentos y seguimiento en tiempo real.
- Las nuevas vías de relación con otras empresas o instituciones públicas
- Cambios o adquisición en la maquinaria, como el cambio a vehículos menos contaminantes, o los nuevos sistemas de gestión mediante software. No incluyendo la maquinaria comprada hace más de 3 años.

ACTIVIDADES QUE SON INNOVADORAS DE ACUERDO CON EL ANEXO DE LA ENCUESTA DEL INE Y QUE HAN APARECIDO EN ESTA HISTORIA.

A lo largo de la historia se han relatado actividades que aparecen recogidas en el Anexo de la Encuesta del INE y que se han indicado con subíndices. Estos son los apartados del Anexo a los que corresponden:

1

Redacción de un protocolo interno.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de procesos de negocio. Introducción de nuevos métodos de organización de rutinas y procesos en desarrollo del trabajo.

2

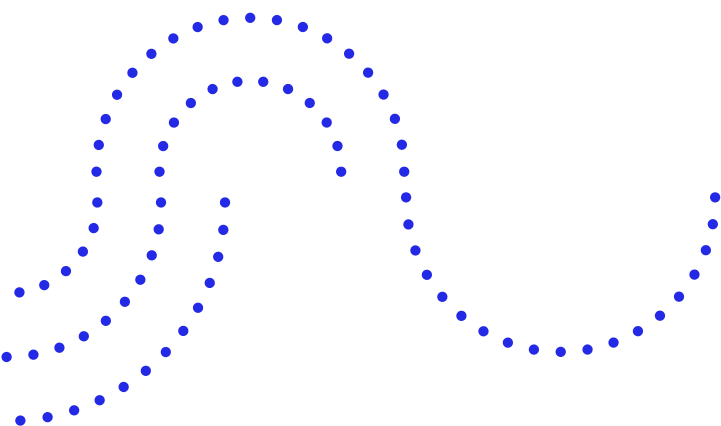
Definición de innovación.

Anexo INE: 3.1.1. Innovación es un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos de negocio previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o implementado en la empresa.

3

Elaboración de un Plan Estratégico.

Anexo INE: 3.1.3. Innovación de proceso de negocio. Prácticas de negocios para procedimientos organizativos o relaciones externas: gestión estratégica y general de la empresa (toma de decisiones transversal) incluyendo la responsabilidad de organización de trabajo. Gobierno corporativo (legal, planificación y relaciones públicas), relaciones de dirección externas con proveedores, colaboradores, etc.



4

Abrir nuevas líneas de negocio.

Anexo INE: 3.1.3. Innovación de proceso de negocio. Es un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente del proceso de negocio anterior de la empresa y que ha sido implementado en la empresa.

5

Una nueva línea de negocio de embalajes sostenibles.

Anexo INE: 3.2.2.2. Ejemplos de innovación. Innovaciones orientadas a procesos de negocio: ahorro de materiales y su reutilización.

6

Nuevos formatos de presentación de los embalajes.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de diferentes presentaciones finales de un producto según el mercado al que se dirige (diferentes portadas y tipos de letras en versiones para niños o adultos de un mismo libro).

7

Subcontratación del diseño del nuevo producto a una empresa externa.

Anexo INE. 3.3. Actividades innovadoras. Las actividades innovadoras pueden ser llevadas a cabo dentro de la empresa, pueden contratarse a terceras empresas u organizaciones, o pueden llevarse a cabo como una combinación de ambos tipos de estrategias.

8

Incorporación de un sistema de etiquetado digital.

Anexo INE. 3.2.2.2. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Etiquetado digital de productos, por ejemplo, códigos de barras.

9

Incorporación de un sistema de localización.

Anexo INE. 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de dispositivos de localización de materiales a través de un sistema GPS.

3.2.2. Ejemplo de innovaciones específicas por sectores. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Sistemas de seguimiento de rutas en tiempo real basado en Internet.

10

Despliegue de nuevas redes informáticas.

Anexo INE: 3.2.2.3. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Sistemas interconectados de procesamiento de datos, software de redes computacionales.

3.2.2.4. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Software o redes de ordenadores nuevos o mejorados.

11

Incorporación de funcionalidades de identificación de rutas óptimas.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovación de procesos de negocio. Instalación de software nuevo para identificar las rutas óptimas de entrega.

12

Automatización de empaquetado.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Implementación del envasado y empaquetado automático.

13

Creación de un nuevo departamento.

Anexo INE: 3.2.1.1. Innovación de procesos de negocio. La creación de un nuevo departamento como consecuencia de la unión o separación de otros existentes.

14

Elaboración de un Manual Digital de Buenas Prácticas.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y el conocimiento. Creación de un Manual de Buenas Prácticas que sea accesible a toda la empresa.

15

Creación de un protocolo de trabajo para mejorar el desarrollo profesional.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y el conocimiento. Otro ejemplo es la implantación de sistemas para mejorar el desarrollo y la fidelidad de los trabajadores.

16

Introducción de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento (HPSW) caracterizado por una organización integral destacando estructuras jerárquicas planas, rotación de tareas, equipos con responsabilidad propia, multitareas, una mayor participación de empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones y la sustitución de canales de comunicación verticales por otros horizontales.

17

Creación de acuerdos de colaboración.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Establecimiento de nuevas vías de relación con otras empresas o instituciones públicas como, por ejemplo, acuerdos de colaboración con institutos de investigación.

18

Reemplazamiento de máquinas de gasoil para movimiento de palés por otras eléctricas.

Anexo INE: 3.2.2. Ejemplo de innovaciones específicas por sectores. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Vehículos de motor con reducción de contaminantes (por ejemplo, autobuses con gas natural).

19

Instalación de nuevo software para gestión de almacén.

Anexo INE: 3.2.2.5. Otros servicios. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Nuevas herramientas software para la gestión de la cadena de aprovisionamiento.

20

Instalación de nuevo software para creación automática de documentos.

Anexo INE: 3.2.25. Innovaciones de proceso de negocio. Creación automática de documentos.

21

Modificación de la estrategia de precios de acuerdo con la demanda de los productos.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Introducción de estrategias de precios de acuerdo con la demanda de los productos, por ejemplo, estrategias de bajada de los precios de los artículos menos demandados para impulsar así su venta. Las estrategias de precios cuya única finalidad es diferenciar los precios según segmentos de clientes, por ejemplo, la aplicación de diferentes tarifas en función de la cantidad del producto solicitada por el cliente, no se consideran innovaciones de comercialización.

22

Emisión de una nueva tarjeta de cliente.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Emisión de 'tarjetas de cliente', con ventajas para premiar la fidelidad de los clientes de la empresa.

23

Implantación de horario de apertura continua.

Anexo INE: 3.2.2.3. Innovaciones orientadas a procesos de negocio. Servicios 24 horas, ampliación de horarios de apertura y admisión.

24

Adaptación de una nueva imagen corporativa.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Cambios significativos en los logos de la firma encaminados a conseguir una nueva imagen de marca.

25

Grabación de un anuncio publicitario por primera vez.

Anexo INE: 3.2.1.2. Innovaciones de proceso de negocio. Utilización por primera vez de nuevos medios para la promoción o publicidad de sus productos: inclusión de publicidad dentro de programas de TV, uso de personajes famosos como imagen de la firma.

COTEC

COTEC.ES