



# INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA

Formación en gestión avanzada



GRUPO  
**spri**  
TALDEA



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA AZPIEGITURA SAILA  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

# ESTRATEGIA INNOBIDEAK



**Innobideak es la estrategia del Gobierno Vasco para ayudar a la mejora competitiva de las empresas vascas.**

El Área de Innovación de SPRI trabaja para poner en marcha las políticas que emanan del Gobierno Vasco con el objetivo de fomentar la innovación en el tejido empresarial vasco.

En este sentido, el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco a través de SPRI ha diseñado, y puesto en marcha, la estrategia Innobideak para ayudar a la mejora competitiva de las empresas vascas mediante el apoyo a la innovación organizacional, la participación de las personas, el impulso a la incorporación de la gestión avanzada y la búsqueda de la excelencia empresarial en las organizaciones.

La estrategia Innobideak establece el marco de apoyo a la innovación en los modelos de gestión empresarial y se basa en un modelo de gestión avanzada que permita afrontar los retos que supone el contexto socioeconómico actual, así como sentar unas bases sólidas para el desarrollo competitivo futuro de las empresas vascas.

Esta estrategia integra los siguientes programas de apoyo y formación: **Innobideak-Lehiabide**, **Innobideak-Kudeabide**, **Innobideak-Pertsonak** e **Innobideak-Prestakuntza**. Se trata de instrumentos que ayuden a las empresas a superar con éxito la actual coyuntura y adaptarse a las tendencias de globalización e incremento de la competencia en los mercados.



### **Innobideak-Kudeabide**

HACIA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN AVANZADA

Su objetivo es impulsar la mejora de la competitividad de las empresas vascas mediante el apoyo a la aplicación e implantación de metodologías, herramientas y principios de Gestión Avanzada.

Este Programa se desarrolla junto a las Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa y con la colaboración de EUSKALIT.



### **Innobideak-Lehiabide**

APOYANDO LA INNOVACIÓN Y LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL

Su objetivo es apoyar la realización de proyectos, individuales o en cooperación, que permitan la innovación, alcanzar mayor dimensión empresarial y el desarrollo de la colaboración cliente-proveedor, favoreciendo, de manera significativa, la mejora del posicionamiento competitivo de las entidades beneficiarias.



### **Innobideak-Pertsonak**

PROMOVIENDO LA PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS EN LA EMPRESA

Su objetivo es apoyar el desarrollo de actuaciones de mejora competitiva en las empresas, a través de acciones dirigidas a la participación de las personas trabajadoras en la empresa.

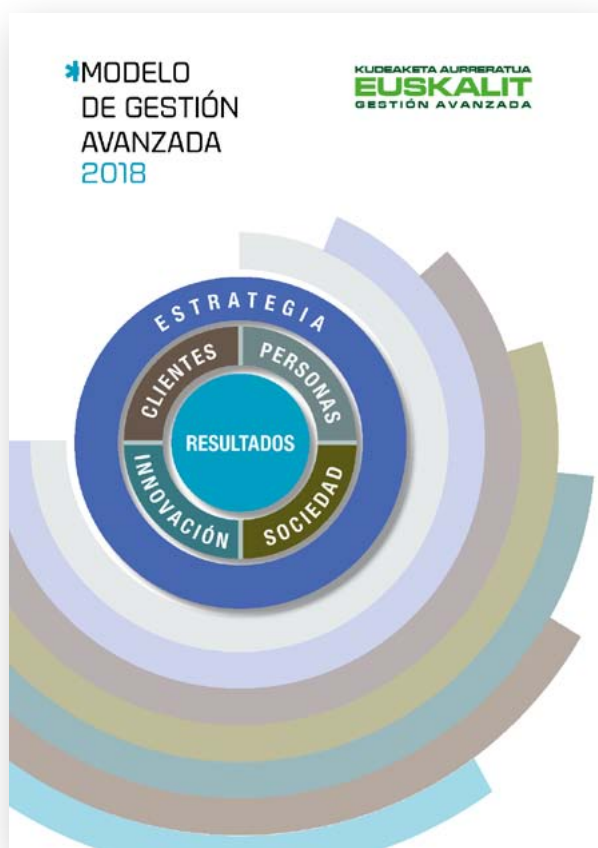


### **Innobideak-Prestakuntza**

FORMACIÓN EN GESTIÓN AVANZADA

Su objetivo es facilitar información sobre la estrategia Innobideak, sus instrumentos, sobre el Modelo de Gestión Avanzada conociendo las claves y la forma de avanzar en sus seis elementos para innovar y ser al fin más competitivo.

# MODELO DE GESTIÓN AVANZADA



La elaboración de **este modelo es fruto de la participación y del consenso de personas expertas en gestión** pertenecientes al Club de Evaluación y a relevantes organizaciones e instituciones **coordinados por EUSKALIT**.

Su propósito es orientar a las empresas en la necesaria búsqueda de mejoras de competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos en las últimas décadas: Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial entre otras.

Los **6 grandes elementos** contemplados en el modelo, son la base para el desarrollo del sistema de gestión sobre el que estructurar la competitividad de las organizaciones, lo que dará lugar a:

- Generar una visión de largo plazo que se materialice mediante una **estrategia** claramente definida.
- Orientar la empresa hacia los **clientes** realizando una aportación diferencial de valor.
- Generar en las **personas** un sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- Potenciar el compromiso con la **sociedad**, importante suministrador de capacidades competitivas relevantes.
- Desarrollar la **innovación** en todos los ámbitos de la empresa.
- Alcanzar **resultados** satisfactorios para los diferentes grupos de interés de manera sostenida y equilibrada.

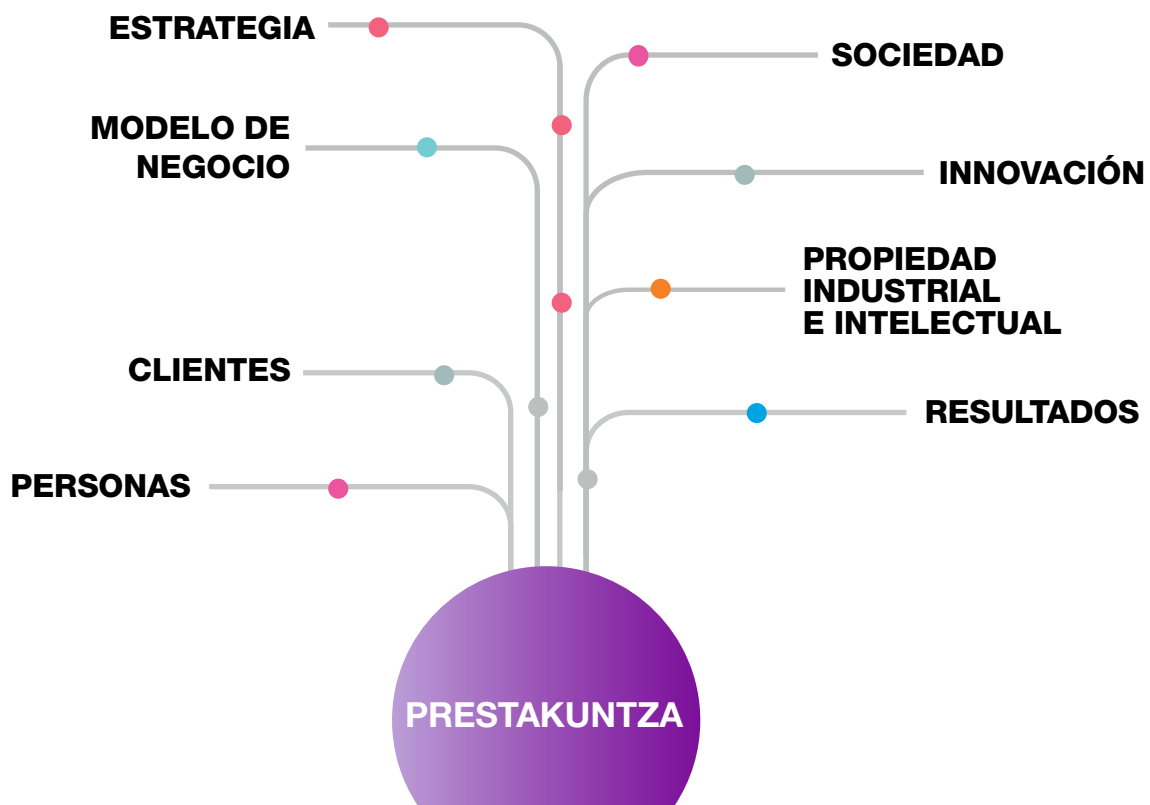
# INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA

El contexto socioeconómico ha cambiado para siempre y las empresas vascas y en particular las pymes deben buscar la mejor manera de adaptarse. La industria vasca necesita un nuevo enfoque conceptual y estratégico porque la nueva industria es mucho más que fabricación avanzada.

La estrategia Innobideak, diseñada por el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, presta el apoyo que las empresas necesitan para ser más competitivas y dentro de esta estrategia se encuentra el programa **Prestakuntza**. Un **programa de módulos formativos gratuitos**, desarrollados por SPRI en colaboración con EUSKALIT, y diseñados para avanzar en los seis elementos del Modelo de Gestión Avanzada, referente de este programa, que permitirá a las empresas innovar y ser más competitivas: Estrategia / Clientes / Personas / Sociedad / Innovación y Resultados.

Con una metodología principalmente práctica, las personas asistentes trabajarán sobre ejemplos y pautas para aplicar los conceptos que se desarrollan en cada elemento en su empresa.

Está dirigido a gerentes y personas directivas de empresas industriales y de servicios conexos a la industria (empresas que realicen actividades industriales extractivas, transformadoras, productivas, de servicios técnicos ligados a los procesos productivos de las anteriores y del ámbito de la Sociedad de la Información y las Comunicaciones). La iniciativa es gratuita, consta de una serie de **módulos independientes de una mañana de duración cada uno** y podrá inscribirse al número de sesiones que desee, donde se imparten conocimientos y nociones básicas sobre los elementos que componen la Gestión Avanzada y que quedan recogidos en el Modelo de Gestión Avanzada.



# ESTRATEGIA

La definición de la estrategia es vital. Hay organizaciones que necesitan desarrollar formulaciones complejas y detalladas, mientras que, en otros casos, lo más práctico son unas pocas ideas, muy claras, que sean compartidas y asumidas por todas las personas y les ayuden a tomar decisiones acertadas. Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen las personas, los recursos económico-financieros, la tecnología y la información.

## Cómo hacer que nuestras intenciones sucedan

### Contenido

- **La información que tienes y la que necesitas**
- **Reflexión sistemática y participativa.**
- **Modelo de negocio, factor de diferenciación.**
- **De la intención a la acción.**

### Impartido por

#### Tomás Elorriaga



Desde hace más de 20 años es director de la Ingeniería-Consultoría BANPRO especializada en generar dinámicas de reflexión estratégica permanentes en las organizaciones, en crear hábitos organizativos de innovación y en posibilitar proyectos de empresa compartidos con alto compromiso de los profesionales en empresas vascas y europeas.

#### Alberto Etxeandia



Consultor de Dinamikak, es ingeniero en la especialidad de organización industrial. Colabora con organizaciones en procesos de dinamización estratégica y organizativa en diferentes sectores de actividad (industrial, educación, tercer sector, etc.). Ha ocupado puestos de gestión en diferentes empresas y es ponente habitual en masters y cursos relacionados con la estrategia.

# MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio refleja la forma de funcionar de una organización y la manera en que captura, genera y aporta valor, en un contexto socio-económico que evoluciona permanentemente y a gran velocidad. Una organización avanzada debería gestionar tanto la explotación como la exploración de negocio, reflexionando de manera continuada sobre la forma en la que su modelo de negocio se adapta a los cambios y oportunidades del entorno.

## Innovación en modelo de negocio, base para el éxito empresarial

### Contenido

- Conceptos básicos del pensamiento estratégico.
- El proceso de dirección estratégica.
- Innovación en modelo de negocio y coherencia del mismo.
- Una forma diferente de pensar, algunas herramientas de creatividad.

### Impartido por

#### Alberto Merino

Consultor Senior de LKS, es Ingeniero Técnico, especialidad Organización. Cuenta con más de 20 años de experiencia como consultor de estrategia e innovación en modelos de negocio, especialmente en organizaciones industriales y tecnológicas.



#### Iñaki Garagorri

Socio y gerente en OPE Consultores. Cuenta con más de 15 años de experiencia en proyectos de estrategia, innovación y transformación organizativa. Es faculty member del Master in Business Innovation de DBS y está desarrollando su tesis doctoral para medir el impacto de la innovación en modelo de negocio sobre la competitividad empresarial.



# CLIENTES

Los clientes deben ser, junto con las personas de nuestra organización, el núcleo central de nuestra estrategia, tanto los clientes directos como los finales de nuestros productos y servicios. Así mismo, se debe explorar permanentemente a los clientes potenciales. La aportación diferencial de valor para el cliente con respecto al que puedan aportarle otras organizaciones competidoras, constituye el fundamento de la ventaja competitiva. Una organización avanzada es aquella con una clara orientación al cliente y debería cultivar las relaciones con los clientes.

## Lo que los clientes nos pueden aportar

### Contenido

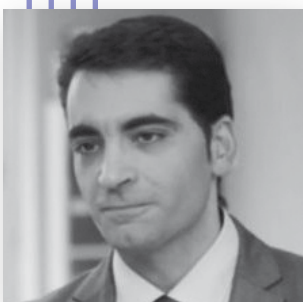
- **Gestión de los clientes como tarea colectiva.**
- **Escucha y conocimiento de los clientes.**
- **Gestión sistemática de los clientes.**
- **Vinculación de los clientes con nuestros proyectos.**

### Impartido por



#### Esteban Vicente

Director de ASV Consulting (1992). Psicólogo consultor especializado en Desarrollo de Personas (Selección, Formación, Diagnóstico, Liderazgo, Orientación al Cliente, Orientación a Resultados). Graduado Microeconomics of Competitiveness (Orkestra-Harvard). Graduado en Gestión y Dirección de Pymes (INSIDE, U. Deusto). Profesor de la UCA-Universidad de Centro América. Profesor de la Deusto Business School.



#### Eduardo Garcia

Licenciado en Psicología por la Universidad de Deusto. Postgrado en Negociación y Marketing. Practitioner en Programación Neurolingüística y Coach homologado. 13 años de experiencia en Formación, Dirección de equipos, Consultoría y Coaching en las áreas de Negociación, Gestión comercial y Desarrollo de personas. En la actualidad es socio consultor de Grupo Bentas.



# PERSONAS

En una sociedad avanzada las personas son el pilar clave de cualquier empresa competitiva, ya que sus conocimientos, competencias y capacidades son un elemento diferencial. Las organizaciones, especialmente sus equipos directivos y otras personas con responsabilidad, deben generar las condiciones de entorno que permitan desarrollar las capacidades de las personas y hacerles plenamente partícipes de un proyecto común. Una organización avanzada debería comprometer a las personas en el proyecto de la empresa y desarrollar su capacidad de liderazgo.

## Personas comprometidas para organizaciones competitivas

### Contenido

- **La gestión basada en las personas: enfoque integral y sistemático.**
- **La escucha: habilidad de las organizaciones del futuro.**
- **Personas comprometidas en organizaciones saludables.**

### Impartido por



#### Gonzalo Serrats

Socio de OPE Consultores su objetivo es servir, desde la sinceridad, a las personas y a sus organizaciones... y aportar unas formas de hacer donde la pasión y la alegría siempre estén presentes. Aspira a que las organizaciones aprovechen al máximo todo el talento que las personas poseen, en una entrega de confianza mutua.



#### Ana Reoyo

Hasta llegar a ser Socia-Consultora de MAS INNOVACION en 2003, ha ocupado cargos de responsabilidad en organizaciones privadas. Es profesora de cursos de Grado y de Máster en la UPV/EHU. Su objetivo es facilitar el cambio organizacional, potenciando el desarrollo personal y profesional, dinamizando a las personas y provocando la innovación.

## SOCIEDAD

Toda organización forma parte de un entramado social que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias o, al contrario, condicionar y limitar su desarrollo y competitividad. Por ello es importante el compromiso con la sociedad, más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales. Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

### Compromiso con la sociedad, la empresa como ciudadana ejemplar

#### Contenido

- **Compromiso social como factor de competitividad.**
- **Nuestro entorno social. Necesidades y expectativas.**
- **Coherencia e integración con los objetivos empresariales.**

#### Impartido por



**Isabel Fernández**

Consultora y formadora en ámbitos de gestión y desarrollo de personas y equipos de diversos sectores. Máster en Dirección de Empresas, coach individual y de equipos, especializada en acompañar a personas en cargos de responsabilidad. Cuenta con más de 10.000 horas de trabajos apoyando a medio millar de organizaciones. Su pasión es descubrir, comunicar y transmitir formas más efectivas de hacer y ser.



**Javier San José**

Coordinador del área de consultoría de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi. Cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la implantación de Sistemas de Gestión Avanzados y definición de Estrategias para las organizaciones. Asimismo, es formador de EUSKALIT.

# INNOVACIÓN

Gestionar de manera estructurada la innovación, desde la “mejora continua” hasta la radical, en todos los ámbitos de la organización – productos/servicios, mercados, modelos de negocio, procesos, metodologías... - resulta imprescindible para afrontar los cambios de diversa índole que, cada vez con mayor rapidez e intensidad, se producen en el contexto de las organizaciones. Una organización avanzada debería definir los objetivos y estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva que las personas innoven, aprovechar el potencial externo para la innovación y gestionar las ideas y proyectos innovadores para materializarlas.

## Innovación a la medida de tu empresa

### Contenido

- La necesidad de contar con objetivos y estrategias para innovar.
- El contexto que facilita la innovación.
- Gestión de ideas y proyectos.
- La innovación se puede cuantificar.

### Impartido por



**Iñaki Arrieta**

Licenciado en Ciencias Empresariales. Consultor en temas de Estrategia y Diseño de Organizaciones Avanzadas. Director General del Grupo OTEIC y Profesor Titular de la Deusto Business School. Colabora como Asesor en diversos Consejos de Administración de Empresas.



**Tomás Elorriaga**

Desde hace más de 20 años es director de la Ingeniería-Consultoría BANPRO especializada en generar dinámicas de reflexión estratégica permanentes en las organizaciones, en crear hábitos organizativos de innovación y en posibilitar proyectos de empresa compartidos con alto compromiso de los profesionales en empresas vascas y europeas.

# PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL

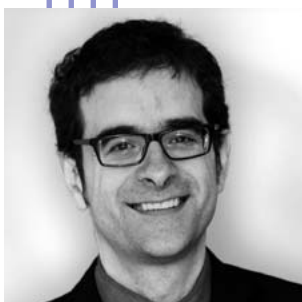
La estrategia de innovación en las empresas vascas debe apoyarse en la gestión de la propiedad industrial e intelectual. El patrimonio intelectual que generan las personas de una empresa, es uno de sus principales activos, favoreciendo el aporte de valor a sus productos, procesos y servicios. Una organización avanzada debería gestionar de manera sistemática este ámbito y analizar la mejor forma de maximizar sus resultados de innovación a través de la gestión de la propiedad industrial (patentes, diseños, marcas) e intelectual.

## Gestión activa de la propiedad industrial e intelectual como ventaja competitiva

### Contenido

- **Propiedad industrial e intelectual (PI): qué se puede proteger, cómo y para qué.**
- **Protección de la tecnología: para qué sí y para qué no sirven las patentes. ¿Qué alternativas existen?.**
- **Las patentes como fuente de información y la prevención de riesgos de infracción.**
- **Integración de la PI en el proceso de innovación y en la gestión de las empresas.**

### Impartido por



#### Ismael Igartua

Socio fundador y director de GALBAIAN Intellectual Property, es ingeniero de telecomunicación, Agente Oficial de la Propiedad Industrial y Agente de Patentes Europeas. Antes de fundar GALBAIAN en 2011 dirigió durante 6 años el Dpto de Propiedad Industrial del Grupo Fagor. Profesor en cursos de formación en materia de propiedad industrial para profesionales en activo y universitarios.



#### Juan Carlos Morla

CEO de SONDER CONSULTING, S.L. desde 2016. Cuenta con una experiencia de más de 20 años como asesor, formador y auditor en Modelos de Gestión, Innovación y Sostenibilidad. Anteriormente ha trabajado como consultor freelance, auditor de sistemas de gestión e innovación y responsable de proyectos. Asimismo, es formador de EUSKALIT y evaluador del Quality Innovation Award (Euskadi y España).

## RESULTADOS

Una organización será competitiva o sostenible, si lo es a largo plazo. Por ello los OBJETIVOS a alcanzar deben ser establecidos equilibrando la visión de largo plazo con la del corto plazo, teniendo en cuenta los datos históricos, tendencias, capacidades latentes, los objetivos y resultados de la competencia y otras entidades y estableciendo las relaciones causa-efecto entre unos y otros objetivos, entre los procesos, proyectos y actividades de la organización sobre los que debemos actuar para alcanzarlos y garantizando la coherencia entre unos y otros objetivos. Los RESULTADOS de las organizaciones son de diferente naturaleza e importancia, por ello requerirán un seguimiento a diferente nivel y con diferente periodicidad, para así poder tomar decisiones y gestionar debidamente los procesos y actividades que los generan. Una organización avanzada debería alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes grupos de interés.

### Competitividad, más allá de los resultados económicos

#### Contenido

- **Medir lo importante y estratégico.**
- **Definir los objetivos y desplegarlos en todos los niveles de la empresa.**
- **Conocer las relaciones entre causas y resultados.**
- **Gestión con indicadores y anticipación.**

#### Impartido por

##### Javier San José

Coordinador del área de consultoría de la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi. Cuenta con una amplia experiencia en el ámbito de la implantación de Sistemas de Gestión Avanzados y definición de Estrategias para las organizaciones. Asimismo, es formador de EUSKALIT.



##### Iñaki Buitrón

Ldo. en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Deusto). Master en Calidad Total y especializado en "Supply Chain Management + Lean". En los últimos 15 años ha desarrollado su actividad profesional como consultor y formador en las áreas de Gestión; Calidad y Excelencia, Mejora de procesos y eficiencia (LEAN), así como en Supply Chain (Cadena de Suministros). En la actualidad es el Director de Arcinnova Consultores.



# CONVOCATORIAS, LUGARES E INSCRIPCIÓN

## Próximas convocatorias

### ESTRATEGIA

08/02, Bilbao, Alberto Etxeandia  
27/02, Vitoria, Tomás Elorriaga  
19/04, Donostia, Alberto Etxeandia

### MODELO DE NEGOCIO

13/02, Donostia, Iñaki Garagorri  
13/03, Bilbao, Iñaki Garagorri  
12/04, Vitoria, Iñaki Garagorri

### CLIENTES

20/03, Vitoria, Eduardo García  
17/04, Bilbao, Eduardo García  
17/05, Donostia, Esteban Vicente

### PERSONAS

15/02, Vitoria, Gonzalo Serrats  
01/03, Bilbao, Gonzalo Serrats  
08/05, Donostia, Ana Reoyo

### SOCIEDAD

22/02, Donostia, Javier San José  
22/03, Bilbao, Isabel Fernández  
24/04, Vitoria, Javier San José

### INNOVACIÓN

20/02, Bilbao, Tomás Elorriaga  
06/03, Donostia, Iñaki Arrieta  
10/05, Vitoria, Tomás Elorriaga

### PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL

08/03, Vitoria, Ismael Igartua  
10/04, Donostia, Ismael Igartua  
15/05, Bilbao, Juan Carlos Morla

### RESULTADOS

15/03, Donostia, Iñaki Buitrón  
26/04, Bilbao, Javier San José  
22/05, Vitoria, Javier San José

## Lugares de impartición

### Bilbao

Edificio Plaza Bizkaia. Alameda Urkijo 36, planta baja

### Donostia

Colegio Oficial Ingenieros Industriales. Zubieta 38

### Vitoria

Colegio Oficial Ingenieros Industriales. Vizcaya 2

## Inscripción

<http://www.spri.eus/es/eventos>