

1

## Casos de éxito

2

5.1 Bren ..... p.94

3

5.2 Fynet ..... p.96

4

5.3 LambdaStream ..... p.98

5

5.4 Loroestudio ..... p.100

5.5 Voz Audiovisual- Medios Digitales de Galicia ..... p.102

## Introducción

En este capítulo se resumen las experiencias relacionadas con la innovación de cinco empresas del sector audiovisual, identificando buenas prácticas en la gestión de la innovación dentro de estas organizaciones.

Los casos de éxito que a continuación se exponen se han desarrollado mediante la realización de entrevistas personalizadas con los responsables de las empresas identificadas con el objetivo de conocer los rasgos principales de su actividad y la razón o las razones que les han llevado a innovar.

Además de transmitir las experiencias de innovación de estas empresas en particular como ejemplo de buenas prácticas, los casos de éxito pretenden servir de estímulo a las personas, empresas u otras organizaciones que están intentando innovar en distintos ámbitos: organización, proceso, producto, servicio, modelo de negocio, etc. Las cinco empresas identificadas como casos de éxito en el ámbito de la innovación en el sector audiovisual son:

- Bren Entertainment
- Fynet
- LambdaStream
- Loroestudio
- Voz Audiovisual- Medios Digitales de Galicia

## 5.1 Bren

### Empresa: Bren Entertainment

[www.bren.es](http://www.bren.es)

**LOCALIZACIÓN** Plaza de Europa, 5A 3ª planta (Centro Comercial Área Central)

**C.P** 15707 Santiago de Compostela



### La empresa

Bren Entertainment es una empresa audiovisual, especializada principalmente en la producción de largometrajes 3D (60%), aunque no exclusivamente, ya que también produce series y programas para televisión y publicidad (40%).

Bren Entertainment inicia su actividad en el año 2000 en Santiago de Compostela dentro de la compañía FILMAX ENTERTAINMENT, como empresa de servicios de producción CGI (imagen generada por ordenador) y hasta hoy participó en siete largometrajes con distribución internacional.

Desde 2006, además de producir CGI, Bren también realiza producciones de imagen real y de integración. Produce documentales, tanto de creación como sociales, programas de televisión en los que el humor suele ser un ingrediente esencial, y ficción televisiva.

Desde sus comienzos, Bren cuenta con un departamento propio de I+D+i que realiza herramientas de software propias como “SoftBren-Miolo”. Este software permite gestionar la producción planificando y realizando un seguimiento al detalle de cada tarea y proceso. También permite trabajar conectados a distancia para controlar el proyecto artísticamente desde cualquier parte del mundo en tiempo real a través de Internet, seguir la evolución de cada proceso, comentarlo, pedir modificaciones o validarlo.

Desde el departamento de I+D+i también se está trabajando en buscar soluciones y desarrollar herramientas informáticas para los problemas que presenta una producción como simulación de multitudes, simulación de fluidos y vegetación, técnicas de iluminación e integración hiperrealista, etc.



### Clientes

El cliente principal de Bren es el propio grupo Filmax (a través de la productora Filmax Animation), que produce y ofrece los largometrajes al mercado internacional.

Además, Bren también ofrece servicios a cualquier productora que requiera imagen sintética, ya sea para largometrajes de animación, integración de imagen virtual sobre imagen real, efectos para cine, series de animación

para televisión, publicidad, grafismo, etc.

En la producción para televisión, TVG S.A. es cliente habitual.



### **Buenas prácticas relacionadas con la innovación**

- Optimización de procesos: Disponen de una herramienta propia que permite la optimización de los distintos procesos, que lleva años en funcionamiento. Actualmente, están desarrollando un motor de extracción del conocimiento que permita el aprovechamiento de los datos y los flujos de trabajo almacenados para incrementar la productividad. Esta aplicación incorporará un sistema de alarmas, simulará contingencias, etc., a través de inteligencia artificial.
- Utilización de herramientas de creatividad: Tienen implantado un sistema de recogida de ideas entre los trabajadores (formulario de ideas) que permite realizar una votación de las mismas por parte de los trabajadores, usando el mismo sistema que la comunidad UBUNTU (distribución de LINUX), que permite realizar brainstorming a nivel mundial. Existe una sistematización en la realización de brainstormings dentro de la organización.
- Sistematización de la innovación: Están en proceso de implantación de la UNE 166.002 en la gestión de la I+D en la empresa.
- Integración de los clientes en sus procesos: Disponen de una herramienta que permite a los clientes visionar en línea los avances en el trabajo previamente supervisado y solicitar cambios o realizar aportaciones.



### **Claves del éxito**

- Ninguna idea sin respuesta: Feedback de todas las ideas generadas dentro de la organización.
- Incremento de la productividad basada en la innovación: Consiguen incrementos en la productividad de sus procesos aplicando propuestas innovadoras.

## 5.2 Fynet

### Empresa: Fynet

[www.fynet.net](http://www.fynet.net)

LOCALIZACIÓN Icaro 42 15172 Oleiros  
A Coruña



### La empresa

Fynet inicia su actividad como empresa en el 1997 en A Coruña. Es una empresa de alta especialización en el desarrollo de contenidos formativos interactivos-multimedia (e-learning), así como divulgativos y de comunicación interna principalmente. También se orienta a la elaboración, el desarrollo y la comercialización de aplicaciones software, especialmente las vinculadas a la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el trabajo colaborativo.

Actualmente están centrados en el desarrollo de una línea de producto propio (portal Kubbe), una plataforma de e-learning social desarrollada en la que los usuarios se relacionan entre sí con un sistema de comunidades así como a través de múltiples herramientas de comunicación y colaboración (e-learning 3.0). Recientemente, acaban de desarrollar una herramienta de búsqueda en la web basada en inteligencia artificial. El sistema, que fue bautizado con el nombre de Gurú, entiende las palabras del usuario y las relaciona con la información disponible para dar una respuesta completa y precisa, interpretando lo que la pregunta quiere decir.

Fynet cuenta con una plantilla joven y estable de más de 60 trabajadores altamente especializada tanto en el ámbito tecnológico y técnico como en el desarrollo de contenidos. Más del 95% del personal está dedicado a funciones de alto valor añadido. La plantilla se distribuye en dos departamentos:

- Fynet Factory: Desarrollo de contenidos multimedia interactivos (cursos, simuladores, productos de comunicación interna...). Está formado por pedagogos, guionistas, diseñadores gráficos, ilustradores y programadores multimedia que trabajan fundamentalmente en la elaboración de cursos e-learning siguiendo los estándares internacionales
- Fynet Solutions: Departamento técnico de la empresa, dedicado principalmente a labores de consultoría, desarrollo de aplicaciones, diseño, hosting e implantación de soluciones de e-learning.

En la actualidad, la compañía se encuentra además en un proceso de internacionalización que la llevó a abrir oficinas en Londres y en la India, que se suman a las sedes de A Coruña y de Madrid.



### Clientes

La empresa se dirige a grandes empresas y/o instituciones con una plantilla de personal extensa y habitualmente

dispersa donde la gestión de los recursos humanos está muy profesionalizada y donde la formación y la carrera profesional de los empleados se consideran un activo estratégico.



### **Buenas prácticas relacionadas con la innovación**

- En lo tocante a la gestión del conocimiento Fynet tiene implantada una wiki que funciona como un espacio de almacenamiento de conocimiento por áreas, como espacio de presentación de ideas de trabajadores y como herramienta de trabajo, de forma que el equipo de trabajo de la India utiliza la herramienta para ejecutar su actividad laboral.
- Visión estratégica del desarrollo profesional: Disponen de una definición de funciones y competencias por puestos de trabajo y de itinerarios formativos personalizados. De igual forma realizan evaluaciones de desempeño profesional y validan la adaptación del personal a sus valores corporativos: creatividad e innovación, orientación de cara al cliente, trabajo en equipo.



### **Claves del éxito**

- Organización con un elevado dinamismo y predisposición de cara a los empleados: Búsqueda de satisfacción de los empleados y preocupación por crear espacios de trabajo amigables.
- Gestión del conocimiento: La información y el conocimiento fluyen de forma continua por la organización.

## 5.3 LambdaStream

### Empresa: LambdaStream

[www.lambdastream.com](http://www.lambdastream.com)

LOCALIZACIÓN Campus Elviña

15701 A Coruña



### La empresa

Los orígenes de Lambdastream se remontan al año 1999, cuando el grupo de investigación MADS de la UDC desarrolló un proyecto financiado con fondos FEDER de la UE de vídeo bajo demanda. Una vez obtenidos los resultados del proyecto y detectada la demanda en el mercado en el año 2003 se creó la primera spin-off de la UDC, Lambdastream, constituyendo un ejemplo de capitalización de resultados de I+D.

Durante los dos primeros años, el trabajo de LambdaStream continuó volcado en el desarrollo de tecnologías y, a partir de 2005, con una visión más orientada al mercado, se planteó un proyecto con un horizonte temporal amplio: 2006-2010, en el que se pueden señalar varios hechos:

- 2006: primera venta al mercado internacional.
- 2007: redefinición del modelo de negocio, creación de una red de partners.
- 2008: inicio del proceso de internacionalización (2008-2012) con las aperturas de las delegaciones en Dubai y Zurich, y que continuará en las próximas fechas en otras áreas de interés como Sudamérica y Asia.

La actividad de Lambdastream se centra en la provisión de tecnología para TV móvil, TV por Internet, TV sobre IP y cable, Broadcast TV y Carteleira TV (Digital Signage), destacando como empresa líder en Vídeo Baixo Demanda (VoD). Además, ofrece productos complementarios como VoDKA Payout para contenido programado, y Antares, para gestionar y generar guías de servicio electrónico.

Actualmente, Lambdastream cuenta con una plantilla de 30 personas con alta capacitación tecnológica y profesionalización, que compatibilizan su carrera profesional e investigadora en algunos casos. La organización se divide en cinco departamentos: Ingeniería, I+D, Marketing, Comercial y Financiero.

La filosofía de la empresa se basa en el poder de las redes sociales en un entorno cambiante. De esta forma apoyan y están inmersos dentro de las plataformas tecnológicas. Vindeira e Idea son un ejemplo de innovación abierta: intensa colaboración con grupos de investigación, centros tecnológicos y alianzas estratégicas con empresas.



## Clientes

Actualmente no venden directamente al cliente final, si no a través de partners. Su objetivo a corto plazo es conocer más en detalle las demandas del cliente final.



## Buenas prácticas relacionadas con la innovación

- En lo relativo al proceso de innovación destacan por la gestión de los proyectos de innovación, disponiendo de un proceso de documentación vinculado a proyectos. Recientemente acaban de obtener la certificación Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) para el departamento de I+D.
- La definición de la política de innovación y los objetivos de innovación se analizan a nivel de consejo de dirección por considerarlas de interés estratégico para la empresa.
- La cultura de la innovación está muy implantada en la organización, existe una motivación intrínseca del equipo de trabajo al estar implicados en un proyecto común que se apoya con elementos de motivación extrínseca: se premian las ideas realizadas por trabajadores, se cuida mucho el desarrollo profesional de los miembros del equipo de trabajo, así como su formación.
- Se potencia la relación con los agentes de innovación externos a todos los niveles, trabajando en un entorno de innovación abierta.



## Claves del éxito

- Innovación abierta: Participación activa en redes: plataformas tecnológicas y ejecución de proyectos de cooperación con entidades públicas y privadas.
- Excelencia en gestión de proyectos de I+D+i : Realización de proyectos de I+D+i bajo estándares certificados.

## 5.4 Loroestudio

### Empresa: Loroestudio

[www.loroestudio.com](http://www.loroestudio.com)

LOCALIZACIÓN Calle María 158- nº 8

15402 Ferrol



### La empresa

Loroestudio nació hace cinco años con el compromiso y la ilusión de sus dos socios fundadores después de conocerse casualmente en varios cursos de formación profesional ocupacional. En su corta trayectoria ya han conseguido cerrar contratos y colaboraciones con importantes multinacionales, han recibido numerosos premios en el ámbito de la innovación y de la emprendeduría y recientemente Telefónica Móviles se ha decantado por la plataforma de Mobile Marketing MobiGuías de Loroestudio para lanzar su primera versión móvil del catálogo de puntos para particulares. En la actualidad, su labor se centra en el desarrollo de aplicaciones para utilizar a través de teléfonos móviles y televisión digital.

En sus comienzos se centraron en el diseño de webs, pero pronto vieron que esto era más de lo mismo y que ellos buscaban algo más innovador. Observaron en el mercado exterior y detectaron una oportunidad: la telefonía multimedia estaba emergiendo sobre todo fuera de Europa, que iban con años de ventaja. Centraros sus esfuerzos en esta idea e indagaron en el mercado japonés y americano con la idea de aprovechar lo que se estaba haciendo allí.

Su plataforma de marketing móvil “MobiGuías” surgió de la necesidad interna de generar campañas de marketing para clientes personalizadas, pero pronto detectaron que se trataba de un producto comercializable y que cumplía las características de un “satisfactor”, por lo que se apoyaron en un “lead user” o cliente líder para su desarrollo: Telefónica Móviles, dando una respuesta rápida y pensada desde el cliente.

En la situación económica actual, lejos de ver los problemas de la crisis, ven oportunidades de negocio derivadas del recorte en gastos de publicidad de las empresas, que se verán obligadas a buscar fórmulas innovadoras de publicidad, entre que las que, sin duda, estará el marketing móvil, una solución que se encuentra en el principio de su ciclo de vida y que se está mejorando y perfeccionando.



### Clientes

En la actualidad su principal cliente es Telefónica Móviles, con un 60% de la facturación total. El objetivo a medio plazo es trabajar con los cuatro operadores principales de telefonía móvil: Telefónica, Orange, Vodafone y Yoigo, y con grandes marcas que realicen campañas de publicidad prescritas por los operadores.



## Buenas prácticas relacionadas con la innovación

- En lo relativo al proceso de innovación destacan por la agilidad para la detección de problemas y oportunidades dejando un espacio siempre para que los trabajadores puedan indagar sobre el exterior desde la óptica de la curiosidad y la proactividad.
- La cultura de la innovación está implantada en la organización de forma natural; esto está facilitado por el compromiso de los socios por crear entornos que favorezcan los comportamientos innovadores de sus trabajadores.



## Claves del éxito

- Capacidad de reacción al mercado de forma anticipada: Detección de oportunidades a través del análisis de otros mercados.
- Cultura innovadora: Generación de un entorno de trabajo favorecedor de comportamientos innovadores.

## 5.5 Voz Audiovisual- Medios Digitales de Galicia

### Empresa: Voz Audiovisual Medios Digitales de Galicia

www.vozaudiovisual.com

LOCALIZACIÓN Polígono da Grela

15008 A Coruña



### La empresa

Medios Audiovisuales Gallegos es un holding empresarial participado por la sociedad de capital riesgo Capital Privado SCR de la corporación Inveravante (15%) y por Caixa Galicia (18%) con la siguiente estructura empresarial:

- Voz Audiovisual.
- Voz difusión noticias.
- Radio Voz (Voz de Galicia Radio, Radio Marineda, Noreoeste de Radiodifusión).
- Medios digitales de Galicia (concesionaria de la licencia de TDT para Galicia) Voz Audiovisual se consolidó como una activa compañía en la creación de series de ficción, programas de entretenimiento, telefilmes, largometrajes y documentales. La empresa está constituida por una plantilla media de 150 personas de las que unas veinte son fijas y el resto es estacional.

Sus principales actividades son:

- Producción de series de ficción y programas de entretenimiento: concursos, magazines, etc., para TV (principalmente para la TVG).
- Producción de cine.
- Informativos.
- Puntualmente producción de publicidad.

En un segmento de mercado donde el modelo de fijación del precio está marcado por el cliente final supieron adaptar sus procesos y dinámicas de trabajo para obtener productos con un alto estándar de calidad y ajustados en precio.

Actualmente, están desarrollando el proyecto de creación de un canal generalista de ámbito autonómico orientado principalmente a la información de emisión bilingüe (castellano, gallego) como concesionarios de la licencia de TDT en Galicia. Para la entrada en este nuevo mercado optaron por la creación de una nueva empresa: Medios Digitales de Galicia, que se espera dé trabajo a 100 personas y que tendrá su sede en Santiago de Compostela.

La filosofía de la empresa se basa en la orientación de cara a una TV moderna, donde las superestructuras no tienen cabida y donde la vigilancia del entorno (tanto tecnológica como competitiva), la formación de un

personal polivalente y la eficiencia de los procesos se constituyen como los pilares básicos de la entidad.



## **Clientes**

Para Voz Audiovisual su principal cliente es la TVG, que en un futuro próximo pasará a ser competidor de la división de TDT, por lo que la conjugación de esta nueva situación será un reto para la empresa.



## **Buenas prácticas relacionadas con la innovación**

- En lo relativo a la utilización de herramientas de innovación destacan por la vigilancia tecnológica que realizan, asistiendo a los principales mercados específicos a nivel nacional e internacional, con el objetivo de incorporar tecnología ya desarrollada. En este sentido, cabe destacar que el Plan Técnico de la compañía de TDT es pionero a nivel nacional.
- Innovación en lo relativo a los perfiles profesionales: En la nueva organización, se buscarán perfiles profesionales muy polivalentes que conjuguen formación en periodismo y nuevas tecnologías, aprovechando las potencialidades del software al servicio de la información.



## **Claves del éxito**

- Vigilancia tecnológica: Participación activa en mercados tecnológicos y ferias del sector, atención permanente a las novedades de la competencia.
- Innovación en modelo de negocio: Incursión en nuevos segmentos de mercado y adaptación de la estructura organizativa empresarial.





## Mapa Guía

Gestión de la innovación  
en el sector audiovisual