



**EL PAPEL DE LA CULTURA Y DE LA INNOVACION
EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS NUEVOS
MODELOS DE NEGOCIO**

TESIS DOCTORAL

Autora: Dña. Antonia Bierwirth Hoofs

Director: Prof. Patricio Morcillo Ortega

Tutor: Prof. Alejandro Lorca Corróns

Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo
Departamento de Análisis Económico: Teoría Económica e Historia Económica

Madrid, Febrero de 2013

ÍNDICE

1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	4
2. LA CULTURA DE INNOVACIÓN	10
2.1 Concepto de la cultura organizacional.....	10
2.1.1 Perspectiva mecánica.....	11
2.1.2 Perspectiva orgánica.....	13
2.1.3 Perspectiva cultural	13
2.2 La cultura como factor de éxito.....	18
2.3 Fundamentos de la innovación	21
2.4 La dimensión relacional.....	29
2.5 La dimensión de valores	37
2.6 La dimensión cognitiva	41
2.7 Resumen y conclusiones.....	48
3. DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO	51
3.1 El modelo de negocio como diferenciador estratégico.....	55
3.2 Evolución de los modelos de negocio	58
3.3 Factores explicativos del éxito/fracaso empresarial	66
4. ESTRUCTURA Y GESTION DEL MODELO DE NEGOCIO	77
4.1 Nuevas formas organizativas.....	77
4.2 Innovación abierta y procesos de co-creación.....	83
4.3 Gestión dimensional	86
4.3.1 Gestión de los objetivos	87
4.3.2 Motivación de individuos.....	89
4.3.3 Actividades de coordinación y toma de decisiones.....	95
4.3.4 Selección de modelo de gestión	101
4.4 Gestión del cambio	106
4.5 Casos de éxito.....	139
5. CONTENIDO DEL MODELO DE NEGOCIO	144
5.1 Construcción de valor para el cliente	145
5.2 La simpática como valor.....	151
5.3 El desarrollo sostenible como valor.....	156
5.4 Nueva utilidad	159
5.5 Interactividad y desarrollo sostenible.....	161
5.6 Precio y diseño	163
5.7 Estrategias mixtas.....	165
6. CONCEPTO DEL MODELO DE NEGOCIO	171
6.1 Océanos Azules vs Océanos Rojos.....	172
6.2 Principios para aumentar el grado de innovación.....	173
6.3 Casos de éxito.....	174

7. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	179
7.1 Análisis por elementos	179
7.2 Diagnostico de la efectividad	182
7.3 Caracterización de riesgos asociados	183
8. ANALISIS EMPIRICO	185
8.1 Metodología.....	185
8.2 Perfil de la organización	187
8.3 Características del sector y modelos de negocio	189
8.4 Situación actual del sector	192
8.5 Evolución del modelo de negocio	194
8.6 Características generales de la cultura.....	205
8.7 La cultura en el ciclo de la innovación	211
8.8 Conclusiones generales.....	215
Bibliografía	219

1. Introducción:

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En los últimos años se ha observado un creciente interés académico y empresarial por la idea de modelo de negocio (Hamel, 2000; Christensen, 1997; Drucker, 1995), debido a que los modelos de negocio que se arrastran desde años se van deteriorando con el tiempo, ya sea por la situación actual, o por el ciclo de vida de los mismos. Cada vez más surgen nuevos modelos de negocio y nuevas industrias que desafían a las empresas “de toda la vida” independientemente de su madurez y concurrencia del sector donde operan. El factor diferencial ya no está únicamente en la tecnología, en los costes de producción o en el conocimiento, la innovación va más allá de la creación de nuevos productos y servicios, y para ser competitivo se requiere asumir nuevos aspectos anteriormente no considerados. Las investigaciones en este campo indican la importancia para las organizaciones de disponer de un “ADN” diferencial y único, pero es escasa en ayudar a diseñar y fortalecer ese ADN. *¿Por que unos modelos de negocio funcionan mejor que otros?, ¿Cuáles son los complementos para hacer un modelo de negocio difícil de copiar e imitar?, ¿Cuales son los genes que reflejan el ADN de una organización, responsables de su éxito y sostenibilidad?*

Poco se ha escrito sobre la innovación en los modelos de negocio y apenas se ha investigado sobre las características culturales común a todos ellos. Las organizaciones son construcciones humanas y sociales, y por lo tanto tienen una cultura propia que, interactuando con las estructuras y los sistemas de control de una organización, pueden producir diferentes normas de comportamiento. Si el ADN de la organización no está bien constituido y no incluye a los dos componentes, el modelo de negocio y la cultura, como integrantes complementarios y mutuamente enriquecedores, el rendimiento de la innovación puede ser pobre e insatisfactorio, teñido de parcialidad, subjetividad y temporalidad. Asimismo, en la búsqueda de la innovación la situación puede empeorar, si no se entiende la perspectiva humana de la que se está partiendo, cual es el impacto en el mercado y en la sociedad a largo plazo y cual el la dinámica adecuada para realizar estos cambios. El propósito de esta

investigación por lo tanto es mostrar el sentido y la potencialidad de los modelos de negocios que están diseñados acorde con una cultura de innovación. Entrando en más detalle se aspira analizar la gestión integral del cambio del modelo de negocio, creando un marco conceptual para la introducción de nuevas estructuras, nuevos contenidos, métodos de trabajo, y sobre todo nuevas lógicas culturales.

El análisis se estructura en la diferenciación de los elementos que componen las organizaciones con modelos de negocio innovadores y su relación con la cultura de innovación. **La principal hipótesis manejada es que los distintos componentes del modelo de negocio y los procesos principales que les componen se pueden vincular con distintas características de cultura de innovación. Por lo tanto, el objetivo marco del presente trabajo es demostrar teórica y empíricamente que para crear una organización competitiva y sostenible, el diseño del modelo de negocio debe estar acreditado por la cultura en cada uno de sus elementos.** Se trata de justificar que en el diseño de los distintos componentes del modelo de negocio y en las distintas fases de los proyectos de innovación se exigen diferentes características culturales, y que para garantizar una innovación permanente y sostenible en el tiempo hay que desarrollar y promover una cultura de innovación integral, coherente y presente en todo el modelo de negocio y durante todo el ciclo de la innovación. Al proponer una ontología y reglas de interrelaciones entre los elementos del modelo de negocio y la cultura de innovación, se espera proponer un avance significativo en el estado del arte del diseño y de la evaluación de los modelos de negocios.

En el desarrollo del trabajo se analizan empíricamente las características de diversos tipos de innovaciones en el modelo de negocio con la intención de abstraer unas características comunes y **construir una metodología que permita obtener un diagnóstico del modelo de negocio sobre el grado de innovación, el nivel de integridad de la cultura y las posibilidades de comercialización.** Dicha metodología será lo suficientemente sólida y al mismo tiempo practica como para ofrecer una herramienta de análisis aplicable a cualquier sector y tipo de organización. Como objetivos secundarios, pero no menos importantes, se identifican los siguientes:

- Promover el **concepto de integridad de la cultura de innovación** y mostrar que se puede hablar de cultura de innovación solamente en el caso de que estén presentes todas sus dimensiones;

- Incentivar la consideración de la **cultura como factor explicativo del éxito/fracaso** del modelo de negocio;
- Crear una **nueva perspectiva de análisis** de los modelos de negocio que expanda los límites del conocimiento actual y promueva un entendimiento social y culturalmente fundamentado y justificado.
- Profundizar en la caracterización, desde una perspectiva cultural, de los **modelos de negocios rentables, sostenibles y difíciles de imitar**.

Para conseguir estos ambiciosos objetivos, por un lado se busca aportar claridad sobre los elementos que constituyen un modelo de negocio de éxito, y por otro, relacionar dichos elementos con aspectos de la cultura organizacional. El trabajo se estructura sobre la base de ocho capítulos, que presentan, de manera temática, las distintas etapas del proceso de investigación.

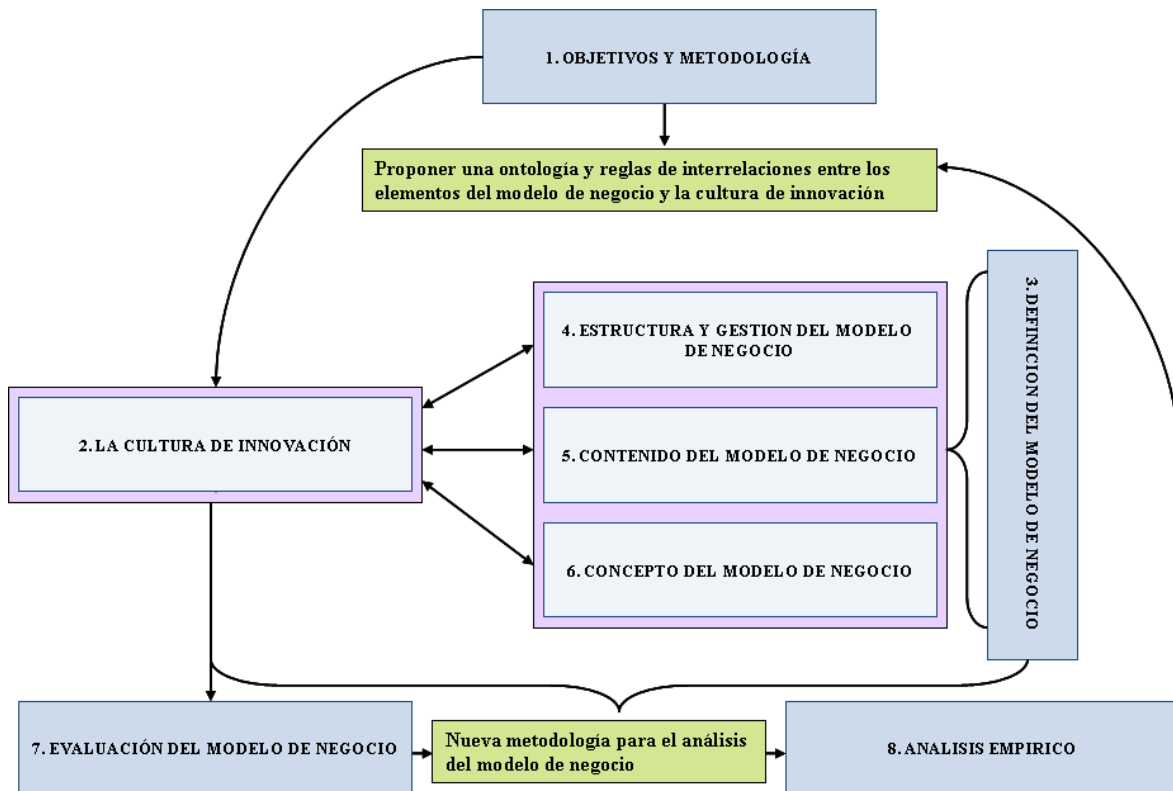


Figura 1 Estructura de la investigación

Fuente: Elaboración propia

El **primer capítulo** expone la justificación de esta investigación, los objetivos del trabajo, la metodología aplicada y los resultados esperados. En el **segundo capítulo** se introduce el concepto de la cultura de innovación y se revisa el marco teórico de este concepto. Asimismo, se justifica el interés por la cultura en el marco empresarial, exponiendo indicios de la existencia de un impacto, directo, o indirecto de la cultura organizacional en los resultados de la organización. La investigación profundiza en el análisis de la cultura organizacional e identifica una serie de características que se asocian directamente con la capacidad de innovar. Con el fin de disponer de una visión más estructurada de las características, éstas se clasifican en tres dimensiones en función del papel que desempeñan.

A continuación, en el **tercer capítulo** se exponen los elementos clave que constituyen un modelo de negocio y se analizan las definiciones de modelo de negocio en la literatura existente. La propuesta para el diseño de nuevos modelos de negocio se basa en los ejes *¿Cómo está organizado?*, *¿Qué ofrece?*, *¿Qué nuevas demandas crea?* e integra la cultura de innovación en cada uno de ellos. En la base de estas aportaciones y, de acuerdo con el análisis desarrollado en el primer capítulo, se establece una nueva metodología que permite examinar el modelo de negocio a través de los tres elementos que le construyen: Estructura y gestión, Contenido y Concepto. Cada uno de los elementos se estudia en los siguientes tres capítulos, dedicando una atención especial a los casos de éxito que ilustren los argumentos y que evidencian la aplicabilidad de las estrategias presentadas. Asimismo, en el tercer capítulo se revelan unas tendencias de cambio en los modelos de negocio y se indican las causas principales por las cuales se deterioran las estrategias y los modelos de negocio. Un análisis de los factores que explican el éxito y el fracaso corporativo sirve para facilitar la evaluación del estado del modelo de negocio e prevenir problemas y errores en la gestión de la innovación.

En el **cuarto capítulo** se analiza en profundidad la estructura y la gestión del modelo de negocio y se reflexiona sobre las posibilidades de innovar en los recursos y procesos clave. Se tratan temas de nuevas formas organizativas, innovación abierta y proceso de co-creación y se presentan cuatro modelos de gestión basados en diferentes planteamientos de fines y medios. Posteriormente se introduce y justifica la importancia de aplicar cambios en la organización de manera ordenada, argumentada y sistemática. Para realizar una gestión adecuada de cambio en el marco de la innovación, se sugiere un equilibrio entre la explotación y la exploración, entre cambios radicales y cambios incrementales, y se analizan

unas metodologías que ayudan a diseñar este cambio. Al final del capítulo se exponen unos casos de éxito y se muestra como la participación activa de los usuarios y todos los agentes de la cadena de valor facilitan la creación de modelos de negocio sostenibles y rentables.

El objetivo del **quinto capítulo** es conocer mejor el significado del valor para el cliente y definir a través de esta perspectiva el contenido del modelo de negocio. Por lo tanto, se hace una revisión de las principales aportaciones de modelos de construcción de valor al cliente y se analizan unos estudios sobre las expectativas de los consumidores sobre la innovación en este campo. Se subraya la búsqueda de la identidad en los productos y servicios en el contexto de las tendencias de los últimos años, como por ejemplo la redefinición de los lugares de consumo, ocio y trabajo y la separación de la compra de la propia funcionalidad de los objetos. Se despliega la argumentación que la demanda de consumo diferencial refleja una forma de expresión de identidad de colectivos cada vez más pequeños que transmiten valores o nuevas formas de vida. Al final del capítulo se exponen seis casos de innovación en el contenido del modelo de negocio y se aclara como las organizaciones pueden crear valor a partir de utilidades y significados diferentes.

En el **sexto capítulo** se explica y se investiga en profundidad el elemento del concepto de negocio. Se contrastan las teorías de las escuelas de negocios convencionales y las creencias estratégicas más revolucionarias en el campo de la gestión de la innovación. Se destaca la diferencia entre los océanos rojos y los océanos azules y se analizan algunas técnicas para aumentar el grado de innovación a través de la creación de nuevos enfoques. Al final del capítulo se presentan casos reales de creación de océanos azules y se analiza como éstas estrategias han creado mercados no explorados a través de la aplicación de ideas disruptivas.

El **séptimo capítulo** es clave en el desarrollo de la tesis, debido a que aglutina las perspectivas que se desarrollan en los capítulos anteriores. Se propone una ontología y reglas de interrelaciones entre los elementos del modelo de negocio y la cultura de innovación y de esta manera se **plantea una nueva metodología para el diseño, la evaluación y la innovación de los modelos de negocio**. El diagnóstico de la efectividad y el análisis de los riesgos asociados complementan la argumentación y proporcionan una herramienta adicional para tener en cuenta en la ideación de los nuevos negocios y el desarrollo de su implementación.

El **octavo capítulo** da un paso más allá en este aspecto y plantea un detallado análisis empírico en el que se exploran, en el caso de Tecnia Research & Innovation (Tecnia), los elementos de innovación en el modelo de negocio, completados por los correspondientes dimensiones de la cultura de innovación. Mientras que en los capítulos cuatro, cinco y seis se ilustran casos de éxito específicos que ayudan a comprender cada uno de los elementos, en este capítulo se presenta el diseño completo de un nuevo modelo de negocio de acuerdo con los objetivos de la organización y las características del sector y la competencia. Tecnia ha sido elegida para este estudio debido a la alta competitividad y complejidad del sector I+D en que esta operando y también por ser el primer Centro privado de Investigación aplicada de España. Su modelo de negocio único y rentable revela como los elementos del modelo de negocio y de la cultura se funden y complementan mutuamente para dar lugar a un constante proceso de innovación y cambio. De esta manera, se justifica la ontología presentada en el séptimo capítulo, y se valida empíricamente que el modelo de negocio y la cultura de innovación pueden constituir una poderosa herramienta de posicionamiento, en un sector altamente competitivo y afectado por la situación económica.

Capítulo 2:

LA CULTURA DE INNOVACIÓN

2.1 Concepto de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional es manejado cada vez con más frecuencia y, sin embargo queda difícil de comprender en toda su extensión. Por lo tanto, para abordar la importancia que tiene la cultura en el rendimiento de organización, en este capítulo se presenta brevemente la evolución de diferentes teorías y desarrollos de Management. La idea de organización tiene una fuerte influencia en el desarrollo de cualquier sistema de gestión o modelo de negocio, por lo tanto una elaboración completa y amplia del modelo conceptual es tan importante, como la propia definición de las soluciones a desarrollar (Schein, 1985; Bueno, 1989; Morcillo, 2006). Para explicar la cultura y su relación con el modelo de negocio y los procesos de gestión en la empresa se crea un modelo que integra tres diferentes perspectivas de análisis de la organización y se argumenta porque la cultura puede ser convertida en una fuente de ventajas competitivas (Porter, 1980). Una vez analizadas las características generales de la cultura de innovación se propone un análisis más profundo del concepto para comprender mejor su impacto y papel.

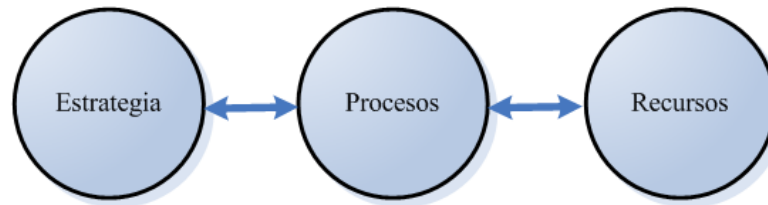
En un contexto de creciente cambio y disponibilidad de recursos limitados, el motor del éxito empresarial siempre ha sido la búsqueda constante de nuevas ventajas competitivas (Porter, 1980). Analizando los cambios de las organizaciones en los últimos dos siglos, se pueden destacar distintos elementos que han ido apareciendo para producir nuevas fuentes de ventaja competitiva. En las economías desarrolladas la evolución de los factores de producción de riqueza han sido la tierra, el trabajo, el capital, y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo. La evolución de estos factores a lo largo del tiempo ha dividido la historia más reciente de la economía en tres etapas y así desde la economía nómada, pasando por la agraria, industrial y la de servicios hemos llegado a la economía basada en el conocimiento y la creatividad. En este proceso se ha observado como

la fuerza de trabajo y los recursos humanos, se han ido adaptando a los requerimientos del mercado y cómo estos recursos se han desplazado desde las labores agrícolas a las industriales, después hacia los servicios y, actualmente, se desplaza hacia la economía basada en el conocimiento (Drucker, 1969). Ahora se está produciendo la globalización de los servicios en su camino hacia la economía del conocimiento y la creatividad, por lo que se establecen las partes de menor valor añadido de los servicios, como antes se hizo con las mismas partes del proceso de fabricación, en los lugares más eficientes, optimizando así el ciclo productivo de los mismos. Analizando los cambios de las organizaciones en los últimos dos siglos, se destacan distintos elementos que han ido apareciendo para producir nuevas fuentes de ventaja competitiva, pero esta sucesión de elementos no se da en términos de sustitución, sino que se van añadiendo a medida que las organizaciones se hacen más competitivas. En este contexto Cardona y Rey (2005) distinguen tres tipos de paradigmas que configuran el marco de desarrollo de las distintas fuentes de ventaja competitiva organizacional:

- Perspectiva mecánica
- Perspectiva orgánica
- Perspectiva cultural.

2.1.1 Perspectiva mecánica

En la perspectiva mecánica el centro de la actividad está enfocado en los elementos más tangibles y cuantificables, donde se contemplan los aspectos más operativos de la organización, que pueden resumirse en: **estrategia, procesos y recursos**. Según esta perspectiva, la gestión organizacional consiste en acertar con la estrategia, asegurar su adecuada implantación a través de unos determinados procesos, y una eficiente gestión de recursos (ingresos, capital propio, endeudamiento, gastos, capital circulante e inversión). La organización se contempla como una máquina que debe ser eficaz y estar bien “engrasada” para alcanzar una finalidad, que embarca beneficios directos e inmediatos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Rey (2005)

Figura 2.1 Perspectiva mecánica

Bajo la perspectiva mecánica, la gestión de una empresa consiste en:

- El análisis del entorno y recursos disponibles para el establecimiento de estrategias y objetivos;
- Una detallada y cuidadosa planificación;
- La implementación de procesos y control de recursos que se van a generar y consumir.

El equipo de gestión debe ser capaz de diseñar estrategias de éxito, implementarlas mediante la repetición de procesos y, finalmente, **gestionar eficientemente los recursos de la organización**. El proceso se centra en las actividades de planificación y control de actividades, roles y responsabilidades.

La fuerza de la perspectiva mecánica está en el desarrollo de metodologías y herramientas de gestión basadas en la “lógica racional”. Aunque se trata de un enfoque válido, en él se puede ver solo el “esqueleto” de la organización, pero no los elementos que caracterizan la organización. El papel de la persona se reduce a un elemento estático determinado por el número de horas y el coste de salario. El mayor legado que se puede atribuir a la perspectiva mecánica es el desarrollo de metodologías y herramientas de gestión basadas en la “lógica racional”. Estas herramientas permiten concretar los objetivos de la compañía en tareas, planes de acción y procedimientos que se van distribuyendo a lo largo de toda la organización. Aunque esta perspectiva resulta sin duda válida y necesaria, ella no dispone de suficientes elementos para identificar las variables que caracterizan una organización.

2.1.2 Perspectiva orgánica

Esta concepción tiene un mayor grado de profundidad que la anterior debido a que se caracteriza por un despliegue de los principales elementos que veíamos en el plano mecánico. La perspectiva orgánica incorpora a la gestión de organizaciones tres elementos fundamentales: **personas**, **sistemas de gestión** y la **contribución** específica de las personas (objetivos y resultados).



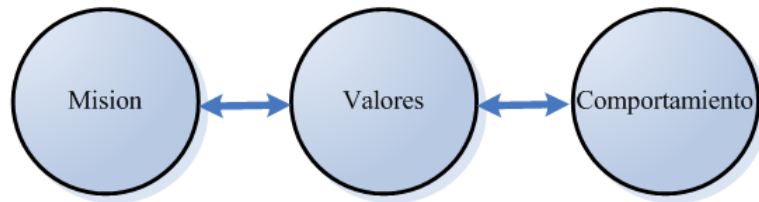
Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Rey (2005)

Figura 2.2 **Perspectiva orgánica**

A diferencia de la perspectiva anterior, el foco de la gestión ya no está en las tareas, sino en los resultados. Bajo este sistema, el trabajador se desenvuelve en un contexto definido por unos objetivos de su responsabilidad, asumiéndolos como retos y desarrollando una actitud proactiva hacia su consecución. En esta perspectiva se introduce el valor de las personas no sólo como un recurso humano, sino en concreto, con iniciativa y creatividad. Sin embargo esta concepción no considera el contexto cultural en el que estas personas operan.

2.1.3 Perspectiva cultural

En el tercer paradigma Cardona y Rey hablan de tres ejes fundamentales - la misión, los valores y los comportamientos, cuales están interrelacionados y alineados para crear una cultura consistente. En la perspectiva cultural, la empresa es algo más que solo una máquina o un conjunto de personas con iniciativa y creatividad: es una institución social con una identidad propia caracterizada por unos fines y valores compartidos por los miembros de la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Rey (2005)

Figura 2.3 Perspectiva cultural

Esta perspectiva considera que el trabajador se verá en disposición de poner al servicio todo su potencial cuando se identifica con la responsabilidad que sustenta. **El reto de gestión consiste en alinear los objetivos del trabajador con los de la organización, tratando de conseguir la identificación de cada persona con la misión y los valores** (Mintzberg, 1984).

Para explicar la cultura y su relación con el modelo de negocio y los procesos de gestión en la empresa se crea un modelo que integra las tres concepciones. Las perspectivas son complementarias y en conjunto dan una visión general.

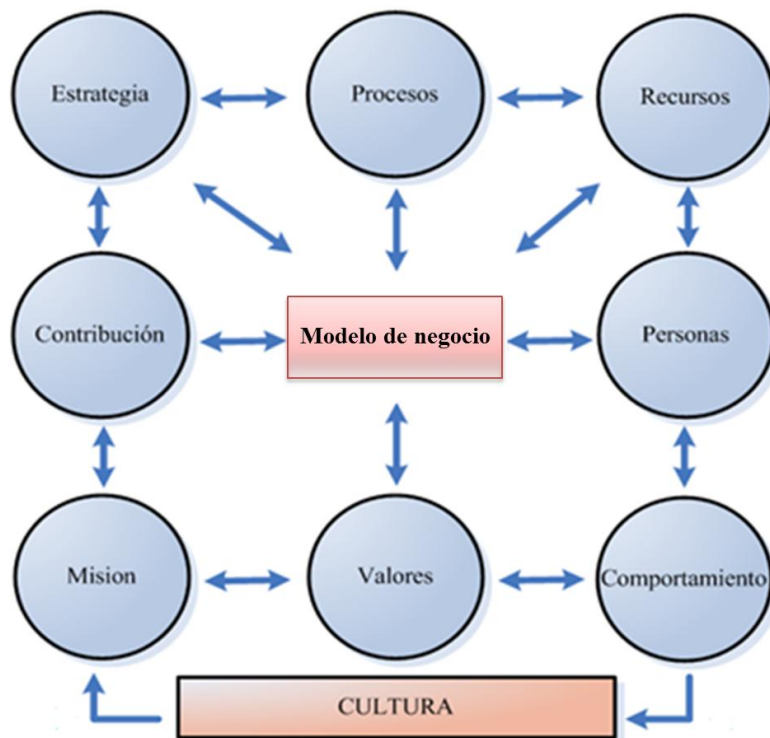


Figura 2.4 Modelo de interdependencia entre cultura y modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y Rey (2005)

En la parte superior del modelo, la estrategia debe dar lugar a un impacto positivo en el entorno que produzca los beneficios necesarios para soportar la estructura. Ante un entorno cambiante, la estrategia debe ir adaptándose continuamente para mantener o aumentar los beneficios. De otro modo, corre el riesgo de no ser tan efectiva como en el pasado y no dar lugar a los beneficios que requiere la estructura. En este caso, hay que adaptar la estrategia, o bien habrá que disminuir la estructura. En la parte inferior del modelo, la misión y los valores deben ser coherentes con los comportamientos clave de los empleados. **En este modelo se puede observar que la cultura y el modelo de negocio se relacionan de modo complejo a través de todos los elementos de la organización.** Partiendo de ello, se puede adelantar una definición que la cultura organizacional es el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo por los procedimientos y sistemas propios de la organización. Todas las estructuras conformadas por humanos tienen su cultura; desde este punto de vista, las culturas se van esculpiendo día a día, con las acciones de todos, dirigentes y dirigidos. Cada organización tiene su propia cultura y es el recurso humano que genera la cultura de una organización, con la permanente interacción entre líderes y colaboradores y actores externos: proveedores y clientes, influenciados por las políticas de la empresa, la cultura del macro-entorno, ciudad, región, país, la Unión Europea.

El concepto de cultura implica la interrelación del término cultura y el de organización, es decir, es la compleja y particular mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que viven y se comparten en una organización. En efecto, desde comienzos de la década de los 50, el investigador inglés E. Jacques (1951) comenzó a subrayar la importancia que en las organizaciones tenía el lenguaje, la manera de pensar y hacer las cosas y que son compartidas por todos los integrantes de una empresa. Según Jacques (1951) la cultura organizacional es *“la manera rutinaria o tradicional de pensar y aceptar las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa”*. Pero realmente muchos años después, en la década de los 80 cuando, a raíz de la decisiva y particular influencia de las organizaciones japonesas en el mundo de los negocios, los investigadores y estudios de las organizaciones comienzan a ocuparse con mayor detenimiento y profundidad del tema de la cultura corporativa (Schein, 1985). Los cambios y transformaciones introducidos en la década de los 90 – estructuras planas, equipos de alto

desempeño, autoevaluación y autodesarrollo, valoración del conocimiento y las competencias individuales, reducción del nivel de formalización y el llamado *empowerment* de los trabajadores – han igualmente reforzado la necesidad de contar con una cultura organizacional que, en vista de las mayores libertades individuales y flexibilización organizacional, sea capaz de aglutinar, integrar y cohesionar a los trabajadores con sus empresas. En este sentido, se pueden mencionar unas definiciones que buscan explicar qué es la cultura, cómo se expresa, qué elementos la integran, en fin, qué importancia tiene en las organizaciones contemporáneas. Bajo la perspectiva de entender la cultura como variable, Schein (1985) define la cultura como respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas. De esta manera, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son manifestaciones de la cultura. Schein (1985) propone una estructura de “iceberg” en la cual es posible encontrar tres componentes centrales de la cultura:

- 1) Los **artefactos y conducta** están compuesto por los aspectos más observables del comportamiento humano como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide cultural, donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.
- 2) Las **creencias** son consideradas como afirmaciones “*de facto*”, como un conjunto de formas de pensar y actuar que han sido estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir el comportamiento de sus miembros. Los valores son vistos como todo “*aquello que tiene que ser*”, como un dogma, como un cuerpo de principios inviolables que determinan si algo es correcto o no.
- 3) El **mundo subyacente** representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, siendo difíciles de cuestionar y al mismo tiempo son casi imposibles de justificar. La diferencia con los valores y creencias es bastante sutil, aunque estos supuestos se encuentran más enraizados en la tradición y la forma de hacer las cosas. Las relaciones humanas, la concepción del tiempo y la imposición de

ciertas reglas son algunos ejemplos de este tipo de suposiciones por lo general aceptadas pero no demostradas en forma científica.

Las dos primeras dimensiones reflejan una cultura organizacional, sin embargo Schein (1985) argumenta que sólo la tercera representa su verdadera esencia. Otra definición completa que toma en cuenta no sólo los patrones de conducta, sino también aquellos otros aspectos como creencias, valores y actitudes es de Peters y Waterman (1994). Los autores definen la cultura empresarial como *“patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”*. Robbins (1987), por su parte, indica que la cultura desempeña un conjunto relevante de funciones dentro de la organización: crea distingos entre una organización y otra; promueve un sentido de pertenencia e identidad entre los trabajadores y la organización; genera compromisos del personal con la organización que van más allá de sus intereses y sentimientos personales, y, por último, preserva la estabilidad de la organización. Es necesariamente estudiar la cultura organizacional en un marco conceptual mucho más amplio del que se ha considerado en forma tradicional. El punto de partida de este análisis deben ser las actuales tendencias que las culturas universales han mostrado en un mundo cada vez más unido y diverso, pasando por aquellos factores que han tipificado las culturas nacionales (Hofstede y Hofstede, 2005) considerando los rasgos característicos del sector en el que la organización se desenvuelve, hasta desembocar en los elementos que constituyen el modelo de negocio con los cual la empresa se opera y se identifica en el mercado.

En general, los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de mentalidad compartida por los miembros de una determinada unidad social, cuales se adquiere a través del aprendizaje social y de procesos de socialización. A la luz de los aportes anteriores podemos entender la cultura entonces, como producto y como proceso o en otras palabras *“Es producto en la medida en que incorpora el cúmulo de creencias y prácticas de los pioneros, de sus primeros integrantes, de los fundadores, en fin, de todos aquellos que tuvieron la capacidad para influenciar en los valores y conductas de la organización. Es proceso también porque se encuentra en constante renovación y recreación en esa dinámica de transmisión de creencias y valores que tiene lugar de nuevos a viejos, de maestros a aprendices, de fundadores a consolidadores y de éstos a los renovadores.”* (Viloria, 2001).

Mosterín (2009) ha desarrollado una rigurosa filosofía de la cultura que se plantea directamente preguntas clave como qué es la cultura, dónde está y cómo evoluciona en el tiempo. Tanto la naturaleza humana como la cultura humana son información, pero se diferencian por la manera como se transmiten: mientras la información natural se transmite genéticamente y está codificada en el genoma, la información cultural se transmite por aprendizaje social y está codificada en el cerebro. Así, la cultura se adquiere y se crea. Los humanos adquirimos una cultura porque somos depositarios y herederos de unos valores de nuestros precedentes, pero al mismo tiempo la replicación de los patrones culturales aprendidos de una generación a otra nunca es completa, nunca es una copia exacta al cien por cien, porque se agregan nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas conductas.

2.2 La cultura como factor de éxito

Considerando la gran importancia que tiene la cultura en la función de la empresa, podemos presumir que ella determina en gran parte la habilidad de la empresa para responder a las amenazas y oportunidades del entorno. Una de las principales razones del extendido interés por la cultura empresarial como recurso estratégico proviene del argumento, que ciertas culturas conducen a un desempeño financiero superior (Denison, 1990). El enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente imitables por los otros competidores, como son las innovaciones. Como cualquier otra capacidad de la empresa, en la medida que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutivos (Barney, 1991), **la cultura es susceptible de convertirse en una fuente de ventajas competitivas** (Porter, 1980).

En cuanto en concepto de éxito y resultados es imprescindible considerar no solo los resultados económicos, sino otros indicadores al mismo tiempo, como por ejemplo menor o mayor solvencia, más o menos desarrollo de los recursos humanos, etc. Puede que la cuenta de resultados sea un triunfo, pero un fracaso con respecto a la innovación, la participación del personal en la toma de decisiones, la creatividad, etc. Por ello, para poder sacar conclusiones objetivas es necesario tener en cuenta la totalidad de los valores y de partes interesadas.

Con el objetivo de definir la interdependencia entre éxito y los rasgos de la empresa, entre cuales unos culturales, Bueno et. al. (1989) ha operado a la inversa, seleccionando

organizaciones marcadas por el éxito empresarial y extrayendo luego los factores de dicho éxito:

Externos	Internos
Oportunidad de mercado	Espíritu innovador
Demanda expansiva agregada	Estilo directivo flexible y profesional
Descubrimientos tecnológicos	Misión clara y cultura integradora
Nuevos recursos	Organización eficiente y adaptativa
Políticas de incentivación	Calidad del producto y de gestión
	Innovación
	Orientación al mercado y al cliente
	Solvencia y autonomía financiera
	Productividad y calidad informativa

Otro estudio (Garmendia, 2004) revela datos interesantes sobre el impacto de cultura en los resultados de la empresa. Siguiendo el criterio del éxito económico se analiza la relación de éste con los rasgos culturales de la empresa, donde para captar la cultura corporativa se considera la que cada organización tiene de sí misma, junto con las que otras organizaciones del sector han forjado sobre ella.

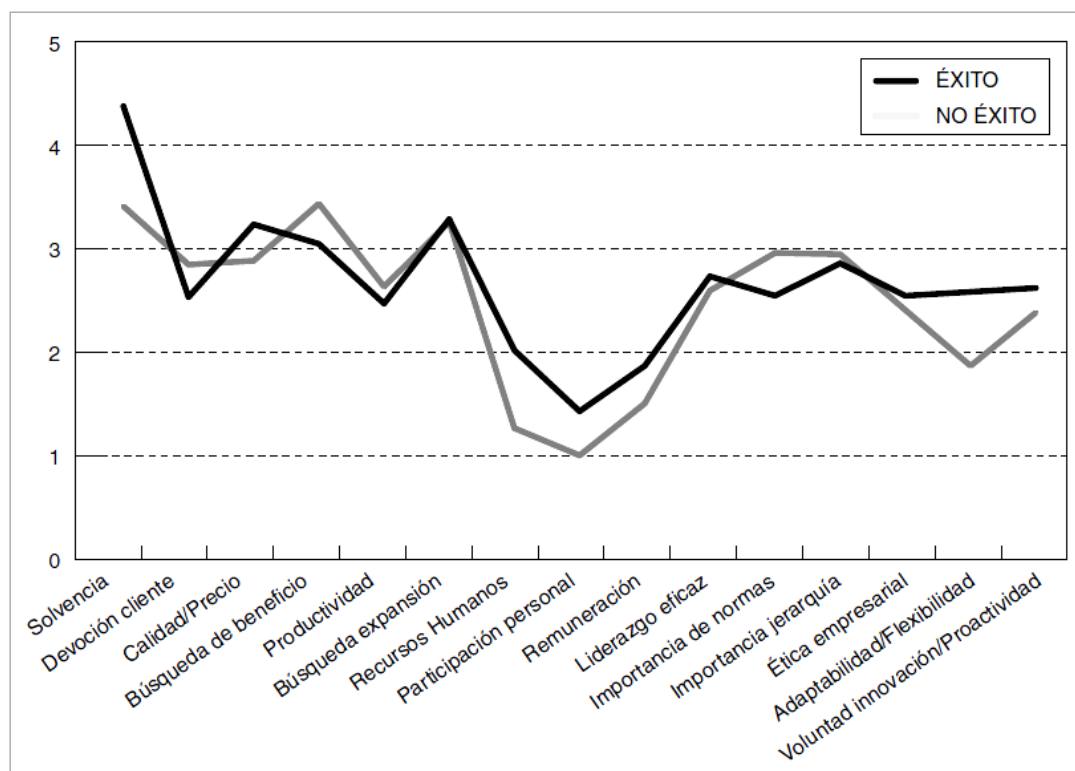


Grafico 2.1 Comparativa Organizaciones Éxito con No-éxito

Fuente: Garmendia (2004)

El mismo estudio muestra que las empresas de mayor éxito registran una mayor orientación al entorno (adaptabilidad/flexibilidad, innovación, proactividad, solvencia, ética empresarial), junto con una mayor orientación al desarrollo de los recursos humanos. Asimismo las empresas exitosas indican una menor orientación a la propia organización, es decir una menor tendencia de burocratización, menor importancia de las normas y de la jerarquía e igualmente una menor orientación al beneficio. En general, se analizaron cinco factores:

- Factor 1: Ajuste al entorno
- Factor 2: Ética y eficacia económica
- Factor 3: Eficiencia y capital humano
- Factor 4: Orientación a la organización
- Factor 5: Orientación al personal

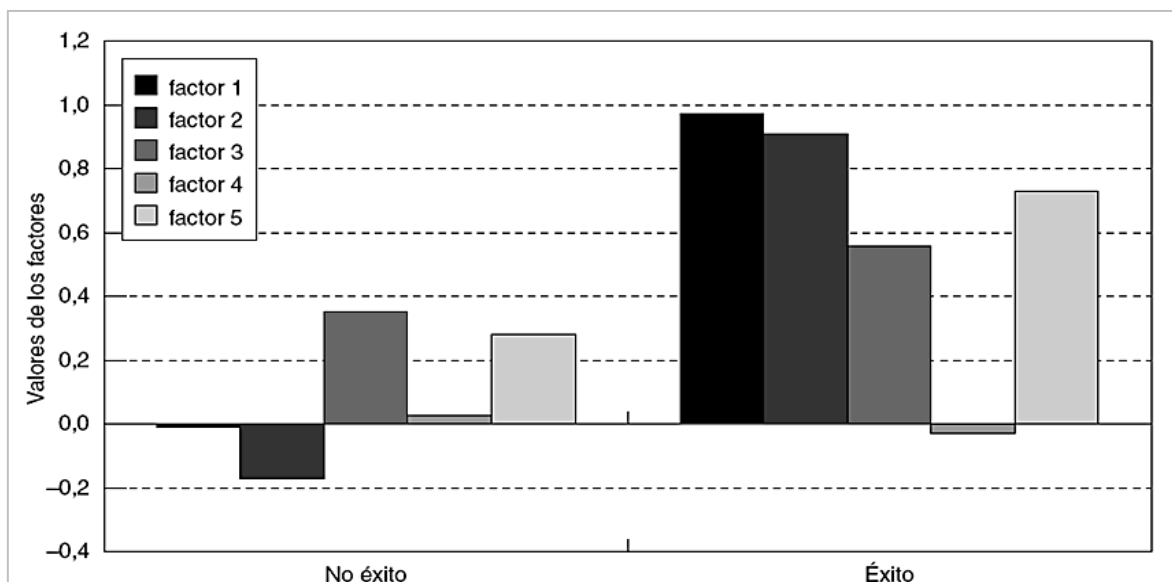


Gráfico 2.2 Peso de los factores según el éxito de la empresa

Fuente: Garmendia (2004)

Mintzberg (1984) también sostiene que las estructuras flexibles se convierten en herramientas para facilitar la adaptación del entorno así como mecanismo de estímulo de la innovación. En este sentido la cultura define los comportamientos y los vínculos que son apropiados, motiva a los empleados y dirige la forma en que una empresa interpreta la información (adhocracia).

Hay estudios (Minguzzi y Passaro, 2001) que indican que las características del entorno influyen en el espíritu emprendedor y en la competitividad de las pequeñas empresas y que la

cultura empresarial juega un importante papel en la **toma de decisiones estratégicas**, determinando la habilidad de las organizaciones para responder a las amenazas y oportunidades del entorno. Otra definición más, es la cultura corporativa como un **elemento de cohesión y de impulso del sistema de dirección estratégica**, o “*el conjunto de valores y normas compartidas por los partícipes de la organización que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas*” (Bueno et. al., 1989). Según Zander (2004), el descubrimiento y el **aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio dependen de las observaciones de los individuos sobre las condiciones y acontecimientos externos**. En este contexto, la acción del innovador se basa en dos premisas fundamentales: el reconocimiento de la oportunidad y la respuesta activa a las oportunidades descubiertas. La innovación, a su vez, puede ser influida por distintos elementos y estudiada desde diferentes perspectivas a través de las dimensiones de la cultura.

Se puede resumir, que como una de las áreas más significativas en la administración de empresa, la cultura organizacional es hoy en día un determinante básico de la actividad innovadora. A pesar de todo, Menguzzato y Renau (1991), consideran que, existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo, o indirecto de la cultura de la empresa en los resultados, y de forma más general sobre el éxito de la estrategia formulada. Los autores indican, que el problema existe en la dificultad de saber qué cambio en la cultura hay que introducir para modificar positivamente los resultados, ya que existen otros factores además de la cultura, que también contribuyen a un buen desempeño.

2.3 Fundamentos de la innovación

Existen numerosas definiciones y aportes teóricos acerca del fenómeno de la innovación. Para definir el término de la innovación se amplió el concepto y se analizó lo enunciado por diferentes autores. El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, pero a su vez, en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio y el diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como “mudar o alterar las cosas introduciendo novedades”.

Aunque el término “innovación” no se mencionara explícitamente, muchos autores consideran que el concepto de innovación comienza a vislumbrarse por primera vez en la

obra de Adam Smith “La riqueza de las Naciones”. En su obra Adam Smith (1776) presenta la idea de que la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica. Explica que el trabajador abocado a una determinada tarea intentará mejorar la forma de llevar a cabo y tendrá incentivo a inventar nuevas herramientas y máquinas para ello. En esa misma obra Smith hace otra referencia al concepto de innovación y habla de “secreto manufacturero” o “de fabricación” indicando que su existencia puede causar los mismos efectos que un monopolio otorgado a una determinada compañía o individuo. Más tarde, David Ricardo en “Principios de economía política y tributación” de 1817 habla de las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra.

Realmente el primer economista importante en desarrollar ampliamente el concepto de proceso de innovación fue el economista austriaco Joseph Schumpeter. Schumpeter (1939) establece la diferencia entre invención, innovación y difusión. Define invención como aquel producto o proceso que ocurre en el ámbito científico-técnico y perdura en el mismo (ciencia pura o básica), y relaciona la innovación con un cambio de índole económico. Así también, considera que la difusión, es decir la transmisión de la innovación, es la que permite que un invento se convierta en un fenómeno económico-social.

Schumpeter (1935) define la innovación en un sentido general teniendo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes;
- El uso de una nueva fuente de materias primas (ambas innovación en producto);
- La incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de proceso);
- La llamada innovación de mercado que consiste en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

Las innovaciones también pueden ser descritas a través del efecto de discontinuidad que provocan en los hábitos establecidos del consumidor. A partir de esta consideración, se establecen tres categorías de innovación: 1) continua; 2) dinámicamente continua e 3)

innovación discontinua (Schiffman et. al., 2005). Una innovación continua es aquella que provoca cambios mínimos en los patrones de consumo y en las características del producto (por ejemplo, el estilo). Cuando un producto genera mayor grado de alteración en los consumidores, y que en su elaboración requiere una mayor coordinación entre las operaciones de ingeniería y las de funcionalidad del mismo, se considera como una innovación dinámica y continua. Finalmente, una innovación discontinua es un producto completamente nuevo, que desempeña una función nueva y cuyo resultado desemboca en nuevos patrones de consumo. De acuerdo con diferentes estudios teóricos, en el ambiente macro, es muy difícil lograr una novedad total, el 10% pertenece a unos resultados totalmente originales y el 90% corresponde a un intercambio entre los productos y procesos de las regiones (Medina y Espinosa, 1994).

No se puede definir la innovación sin mencionar el padre del management moderno Peter Drucker. En su obra “Innovation and Entrepreneurship,” Drucker (1985) define la innovación como *“la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico”*. Drucker (1985) defiende que la iniciativa de innovación se extiende más allá de los límites de la empresa comercial y hace referencia a los conceptos de Schumpeter en su defensa de una sociedad emprendedora donde la innovación penetra toda la actividad económica.

Hoy en día, desde un punto de vista amplio, podemos considerar la innovación como un resultado de un proceso complejo que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y/o de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados.

Sin duda, la definición de innovación más aceptada en el panorama internacional se debe a la OCDE, cual trabaja desde hace años en entender la innovación y publica sus definiciones, continuamente mejoradas, en las ediciones su Manual de Oslo. La tercera edición del Manual de Oslo, publicada en 1997, indica que innovar es utilizar el conocimiento y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o

mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado. Esta definición destaca primero la importancia del conocimiento, que habrá que generar sólo en caso de que sea necesario. Si ya hubiera un conocimiento disponible que se pudiera utilizar, no sería necesario realizar actividades de investigación y desarrollo, consideradas como aquellas capaces de crear nuevo conocimiento. Por lo tanto, también hay innovación cuando se utiliza un conocimiento que ya existe y es incorporado a la empresa. Otro aspecto importante para destacar es que los productos, servicios o procesos tienen que ser nuevos para la organización en cuestión y no necesariamente para el mundo. Evidentemente, habrá innovaciones radicales y otras poco perceptibles en sus consecuencias, pero siempre que acaben en un producto, proceso o servicio que sea nuevo o mejorado, hablamos de innovación. La tercera precisión destaca que es necesario para que exista innovación que se esté “consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”. Si la innovación no se traduce en beneficios no se puede considerar como innovación.

El Manual de Oslo de 2005 es una revisión del anterior de 1997 que amplía el concepto de la innovación indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas. Por lo tanto, se puede concluir que, cuando se habla de innovación, se hace referencia a todo cambio, basado en conocimiento de cualquier tipo, siempre que genera valor y cuando tenga consecuencias económicas directas.

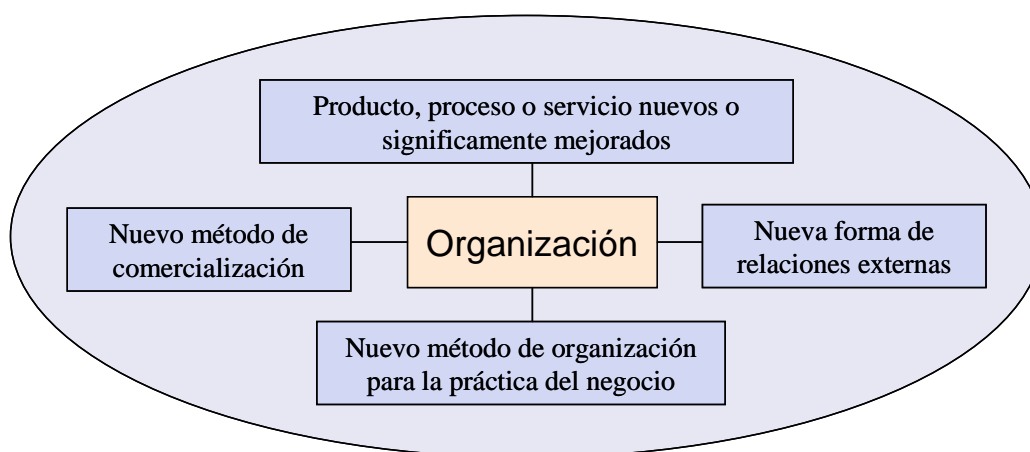


Figura 2.5 Tipos de innovación

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Oslo (2005)

Lo interesante para este estudio es la evidencia que **la innovación posee, por lo general, un carácter fortuito y no es un concepto puramente técnico, sino que tiene hondas raíces de carácter cultural.** Se relaciona más con un complejo fenómeno social, cultural y psicológico, debido a que la innovación consiste en la introducción de novedades en el mercado. Así la innovación tiene diferentes esferas y ambientes, desde el ambiente micro de la organización que es capaz de desarrollar esos elementos nuevos e introducirlos en el mercado, hasta el ambiente macro donde está incluido el mercado y en general toda la trama social. Desde la perspectiva micro de la organización, se reconoce que tanto la estructura como las actitudes son, en un sentido, artefactos de la cultura (Calderón y Naranjo, 2007).

Tabla 2.1 Factores culturales de la innovación

Factores	Características	Implicaciones
Complejidad del fenómeno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprende factores técnicos, sociales, económicos, organizacionales y políticos ▪ En consecuencia es un fenómeno cultural 	Su implementación demanda cambios en: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La concepción de los negocios ▪ La calificación de las personas ▪ Prácticas gerenciales centradas en las personas
Riesgo inherente a la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta probabilidad de fracaso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Liderazgo visionario ▪ Gerencia estimuladora
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos no siempre previsibles ▪ Variación imprevisible del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se requieren equipos multifuncionales ▪ Políticas sensitivas y humanas
Ingrediente creativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe existir un ambiente favorable a la generación de nuevas ideas y la posibilidad de aplicarlas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendizaje continuo ▪ Trabajo en equipo ▪ Ambientes creativos ▪ Valoración de la iniciativa individual
Permanencia en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruptura profunda con lo tradicional ▪ Estabilidad hasta nueva ruptura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambio cultural ▪ Apertura al entorno
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad a las necesidades del cliente ▪ Percepción del cambio en los competidores ▪ Evolución tecnológica del sector 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfocada en clientes ▪ Consideración de los mercados

Fuente: Calderón y Naranjo (2007)

Considerando que la innovación es un fenómeno complejo, se puede concluir que este fenómeno se relaciona con factores culturales de la empresa, como la concepción de los negocios, los esfuerzos de capacitación para enfrentar situaciones nuevas, la actitud frente al riesgo, la creatividad, etc. **Se puede afirmar que la innovación es posible solo cuando el**

sistema cultural, el modelo de negocio y estrategia de la organización se han desarrollado de manera coherente y se apoyarán mutuamente. Asimismo, a causa de la naturaleza incierta del proceso de innovación es difícil planearlo, organizarlo y guiarlo por reglas y procedimientos formales, por lo que **resulta más eficiente fomentar la innovación, a través de la creación de una cultura innovadora.** En este sentido, Schein (1988) afirma que *“Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo, o mercantil pero que en cambio no pueden implementarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de la empresa.”*

Como se muestra previamente, la cultura organizacional se constituye en un factor determinante de innovación, en la medida en que puede obstaculizar o facilitar la innovación. Muchos autores coinciden que la cultura organizacional que hace hincapié en el valor de la innovación, la flexibilidad, los recursos humanos y la colaboración logra resultados innovadores. También se ha contrastado que la cultura orientada hacia la aceptación del riesgo, la creatividad y el aprendizaje permanente están correlacionados positivamente con el rendimiento innovador, mientras que una orientación a la rentabilidad y a la supervivencia contribuye a desarrollar un tipo de comportamiento posicional o de mantenimiento del statu quo. Las culturas organizacionales con carácter innovador predisponen a todos sus miembros a aceptar el cambio atraen y conservan a las personas creativas e impulsan a todos a ser creativos y, en general, promueven el desarrollo de valores y actitudes que conllevan a mejoras en la empresa. De acuerdo con estas reflexiones, Morcillo (2006) define la cultura de innovación como *“una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”*.

Las organizaciones de éxito se caracterizan no sólo por su capacidad de adaptarse a las rápidas mutaciones del entorno, sino sobre todo porque constituyen el motor de la innovación. Allí reside la clave de su eficacia en el servicio a la sociedad, de la satisfacción de sus miembros y de su rentabilidad económica (Llano, 2003). El núcleo de la responsabilidad social de las organizaciones viene dado por el ejercicio de su capacidad para **suscitar nuevas realidades que promuevan una mejor calidad de vida en su entorno**

social: *“La indagación de verdades nuevas es el método más adecuado para cambiar la sociedad por dentro. La sociedad se mejora en el intenso silencio de los despachos, en la atención concentrada de los laboratorios, en el servicio solícito de oficinas y talleres, en el laborar exacto de las fábricas, en el afán por encontrar y fidelizar clientes.”* (Tejedor y Aguirre, 1998). La calidad de vida, obviamente no se identifica con el aumento del consumismo, ni con el reforzamiento de una visión materialista de la realidad, sino que, por el contrario, tiene como base el conocimiento, capaz de impulsar y dirigir el progreso humano. Desde esta perspectiva, se impone fortalecer el papel de cultura en la actividad innovadora de las organizaciones.

La cultura organizacional se manifiesta en los aspectos y elementos culturales, es decir, una serie articulada de conductas, marcas conceptuales, sistemas normativos y filosóficos de referencia, desde las cuales la organización elabora, siente y actúa. Según Morcillo (2006), el potencial innovador de las organizaciones se basa en las siguientes características:

- Se fomenta una mentalidad abierta;
- Se introducen cambios en la escala de valores;
- Se exigen determinadas creencias, confianza y compromiso;
- Se diseñan estructuras organizativas flexibles;
- Se asumen riesgos, rivalidades y conflictos;
- Se reclama el esfuerzo de todos los miembros de la organización;
- Se fomenta la receptividad y la adaptación al cambio;
- Se impulsa el liderazgo;
- Se acepta el derecho al error y se recompensa el éxito;
- Se apuesta por un permanente estado de alerta que vigila el comportamiento de los competidores.

Igualmente, se pueden identificar una serie de elementos más que juegan un papel clave en la creación de una cultura de innovación. Con el fin de poder disponer de una visión más estructurada, Morcillo (2006) propone un modelo de cultura de innovación basado en cuatro partes interrelacionadas e interdependientes: el estilo corporativo, la cartera de competencias personales incluyendo la creatividad, el aprendizaje organizativo y la vigilancia e inteligencia tecnológica.

Tabla 2.2 Aspectos de la cultura de innovación

Aspectos constitutivos de una cultura de innovación para la empresa	Principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación
El estilo corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una capacidad de liderazgo ▪ Definir el proyecto de empresa ▪ Adoptar un estilo de dirección participativo ▪ Asumir los riesgos inherentes a la innovación ▪ No sancionar los fracasos en materia de innovación ▪ Recompensar los aciertos en materia de innovación ▪ Identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipativa
La dirección y gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener muy claro de dónde venimos, qué hacemos y sabemos, dónde estamos para entender hacia donde nos dirigimos (competencias personales) ▪ Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (competencias personales) ▪ Fomentar la creatividad ▪ Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva ▪ Potenciar las actitudes proactivas ▪ Impulsar la motivación de las personas ▪ Optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa ▪ Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (capacidades personales) ▪ Fomentar la creatividad ▪ Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva
El aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar el trabajo en equipo ▪ Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinariedad ▪ Integrar las subculturas que afloran en la organización ▪ Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos ▪ Diseñar estructuras organizativas flexibles e integradas
La vigilancia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar, detectar, obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico ▪ Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior ▪ Identificar qué tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa ▪ Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores ▪ Analizar la información para la toma de decisión

Fuente: Morcillo (2006)

Mientras los primeros tres aspectos indican como la entidad resuelve sus problemas internos para ser potencialmente más innovadora, el cuarto aspecto, la vigilancia tecnológica revela de qué manera la organización, entendida como espacio social, se relaciona con el entorno.

Una vez analizadas las características generales de la cultura de innovación se propone un análisis más profundo del concepto para comprender mejor su impacto y papel. Se plantea que el set de características culturales que promueven la innovación se pueden clasificar en tres dimensiones: dimensión relacional, dimensión de valores y dimensión cognitiva (Muñoz y Comejo, 2009). Considerando que la innovación es un proceso social, la **dimensión relacional** abarca los aspectos de interacción que juegan un rol clave en ésta, como el liderazgo, la confianza, el sentimiento de pertenencia, la (no)preservación de las relaciones formales y jerarquías establecidos, mecanismos formales e informales de control dentro y fuera de la organización, etc. La **dimensión de valores** engloba los valores que distinguen la organización de otras organizaciones en cuanto sus productos, servicios y mercados. Se trata de la aspiración de la organización de impulsar y promover ciertos valores en la interacción con sus grupos de interés y hacer posibles comunidades sostenibles en una sociedad más libre, justa y desarrollada. La **dimensión cognitiva** se refiere a la adaptación al ambiente por parte de la organización y requiere que ésta adopta una capacidad de aprendizaje que le permita obtener e interpretar la información sobre la que basar sus decisiones. La dimensión cognitiva abarca aspectos como orientación hacia el aprendizaje y la experimentación, creatividad, receptividad y curiosidad hacia lo nuevo, inteligencia, etc.

2.4 La dimensión relacional

La tendencia actual es que a la hora de buscar ventajas competitivas las organizaciones se centren cada vez menos en los activos materiales y más en los intangibles, sobreviviendo el mayor medida aquellas que poseen un capital relacional adecuado. Según Morcillo (2006) este se puede definir como *“El conjunto de conocimientos que posee el líder a consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene, por una parte, con sus colaboradores y empleados y, por otra, con los agentes sociales, en general, interesados en los proyectos de innovación acometidos”*.

La dimensión relacional parte de la idea que las organizaciones no pueden ser consideradas como sistemas aisladas, sino que dependen en gran medida de sus relaciones internas y con el entorno. Así, este tipo de capital incluye el valor generado por las relaciones, no solo con el personal, los clientes y proveedores, sino con todos los grupos de interés, tanto internos, como externos. En este contexto, Morcillo (2006) destaca las siguientes clases de relaciones

que constituyen el mencionado capital y aspectos estratégicos para considerar a la hora de establecer una relación con ella:

- **Relaciones con el personal:** Crear un clima de confianza, fomentar la creatividad, estar atento a las sugerencias, definir una política de incentivos, ejercer el control de calidad, implantar el análisis de valor como técnica de mejora continua;
- **Relaciones con los clientes:** Recoger las informaciones que facilitan los usuarios, educar a los clientes cuando se les ofrece un nuevo bien o servicio, prestar atención a las nuevas demandas;
- **Relaciones con los proveedores:** Establecer una vía de comunicación permanente con los proveedores para que éstos adapten sus ofertas a las nuevas necesidades productivas de la empresa, integrar cadenas de valor;
- **Relaciones con aliados:** Estimular la firma de acuerdos de colaboración con el fin de sumar conocimientos, compartir experiencias y distribuir riesgos, transferencia de tecnología;
- **Relaciones con el sistema de I+D:** Impulsar la cooperación con universidades, laboratorios y organismos públicos, de investigación para incrementar y enriquecer el patrimonio tecnológico de la empresa, crear operaciones de *spin-off*, universitaria, acercarse de la oferta de servicios de los parques científicos y tecnológicos.

En el actual entorno de la innovación se impone una gestión en la organización cada vez menos jerarquizada o vertical y más horizontal, orientada hacia formas basadas en la producción ligera, con la presencia de grupos de trabajo y caracterizada por un elevado grado de flexibilidad. Esta estructura es la respuesta de la necesidad de las organizaciones de generar y armonizar conocimiento, mientras responden flexiblemente a los embates del entorno, con una estrategia de innovación estable en el tiempo. Como consecuencia de lo anterior, el reto de las organizaciones es entender **cómo se originan los procesos dinámicos para la explotación del conocimiento, donde inicialmente éste está creado, seleccionado y difundido por los miembros de la organización**. Estos procesos implican sobre todo un requerimiento fundamental: co-evolución tecnológica y social (Vargas, 2008).

En cuanto en el proceso de control muchos estudios indican que los valores de las organizaciones innovadoras se caracterizan por la adhocracia, que favorece la **baja distancia jerárquica**. La distancia jerárquica es la percepción del grado de desigualdad del poder entre

quien tiene el poder jerárquico y aquel quien está sumiso a él. Cuando la distancia jerárquica es baja, los superiores y los subordinados se sienten y se comportan en iguales mientras la autoridad está centrada en el rol y la misión.

En relación con los valores **individualismo-colectivismo** no existe un acuerdo universal o una evidencia empírica relacionada con su impacto a la actividad innovadora. Mientras el individualismo pone el énfasis en el individuo, en la autosuficiencia, la cultura donde las personas se sienten orgullosas de sus propios logros y actúan por el logro de sus objetivos personales, el colectivismo, por el contrario, implica la subordinación de los intereses personales a los objetivos del grupo. Hasta ahora se ha argumentado que las culturas más individualistas adoptan comportamientos más emprendedores e innovadores que aquellas que refuerzan la conformidad y los intereses del grupo. Sin embargo, parece que este valor está cambiando y mientras que el énfasis en las ganancias personales y el propio interés haber sido los motores de la innovación, los impulsos actuales de la orientación innovadora parece cifrarse en las sinergias que resultan del esfuerzo combinado de personas con diversas habilidades.

Aparte de la descentralización, la integración y la flexibilidad, las organizaciones innovadoras promueven la variedad y se estructuran de modo que se incluyan tareas de perfil amplio, equipos multidisciplinarios, polivalentes, que combinan y se cruzan en función de la mayor fertilización de ideas y los resultados. A continuación (Tabla 2.3) se contrastan las estructuras de las organizaciones tradicionales (mecanicistas) y de las organizaciones innovadoras que han evolucionado para absolver las asimetrías en la generación y aplicación de conocimiento, y el asincronismo entre la oferta y la adaptabilidad a la demanda (Sáez, 2003). La cultura de innovación desplaza la gerencia tradicional sustentada en la autoridad verticalmente descendente por un nuevo estilo definido por el poder de la gente para imprimir los cambios que la organización necesita, dotándola de libertad y de autonomía para la autogestión. Desde esta perspectiva, la alta gerencia se convierte en facilitador de un sistema en el que los órdenes son remplazados por las ideas, los reportes son bidireccionales y la libertad no se asocia con la indisciplina.

Tabla 2.3 Estructura mecanicista vs. estructura orgánica

	Estructura Mecanicista	Estructura Orgánica
Objetivos	Establecimiento centralizado de objetivos según un proceso que se inicia en la alta dirección para descender en la escala jerárquica. Los directivos controlan y establecen los objetivos mediante la utilización de la autoridad formal.	Establecimiento descentralizado de objetivos. Los directivos se ocupan de proporcionar una guía y resolver los conflictos.
Mecanismos de integración	Desarrollo de reglas y procedimientos que establecen de forma específica la naturaleza de las tareas de realizar de forma duradera y estable.	Se da importancia a la interacción entre los empleados de la organización y los diferentes grupos internos y externos.
Mecanismos de diferenciación	Creación de puestos especializados, con claras definiciones de tareas y una orientación hacia la eficiencia.	Se tiende hacia la flexibilidad, los puestos se definen de manera genérica y adaptable, las nuevas tecnologías facilitan la coordinación, y el acceso a la información, y la organización en su conjunto se orienta hacia la innovación.

Fuente: Sáez (2006)

Motivar a los empleados implica hacerles dueños de sus propios proyectos, convirtiendo a la organización en una entidad social consistente con sus creencias y valores. Sin confianza y el compromiso, será muy difícil que los empleados transmitan sus experiencias conocimientos a sus compañeros y permitan que esto beneficie a la organización. En este contexto Hislop (2003) sugiere que el desarrollo de la confianza, la motivación y el compromiso de los trabajadores representa una de las cuestiones claves en relación con la gestión de los trabajadores de conocimiento. En su estudio demuestra que teniendo apropiadamente motivados a los trabajadores no solo será probable que compartan conocimiento de forma más efectiva, sino también se potencia la lealtad de los trabajadores para permanecer trabajando para sus organizaciones. Asimismo en la literatura se ha reconocido la importancia de la confianza en relación con el aprendizaje y la transmisión de conocimiento. Se ha mostrado que la confianza es clave para un intercambio social exitoso, ya que cuando los afectos basados en la confianza prevalecen en un equipo, los miembros serán más sensibles con las necesidades de sus colegas y estarán más dispuestos a ayudarlos. Tal y como lo confirman una gran cantidad de estudios, en la medida en que la actividad innovadora está marcada por un buen número de acontecimientos no previstos, los individuos no están dispuestos a comprometer su esfuerzo, tiempo y dedicación en un proyecto colectivo en ausencia de confianza. A partir de estas consideraciones, y analizando las razones por las

que la confianza es un ingrediente fundamental de la cultura de la innovación, se pueden hacer las siguientes conclusiones (García, 2006):

- La innovación es un proceso que requiere un fuerte nivel de compromiso emocional entre todos los miembros de la organización y entre todas las organizaciones que participan en el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- La difusión de prácticas, conocimientos y experiencias alcanza niveles óptimos cuando los individuos que poseen estos conocimientos están dispuestos a compartirlos. La innovación está asociada a los procesos de aprendizaje colectivo y, por lo tanto, a fuertes dosis de socialización entre los miembros de una organización y entre distintas organizaciones.
- La ausencia de confianza disminuye sensiblemente la disponibilidad o actitud de los agentes para asumir grandes riesgos y, por tanto, tiene importantes efectos en el proceso de innovación.
- La confianza emerge como elemento clave de las organizaciones orientadas al aprendizaje y basadas en la gestión de conocimientos. Es importante distinguir la confianza que se da entre los miembros que la componen de la que la propia organización ofrece para articular sus relaciones con otras organizaciones e instituciones y que se ejemplifica en la construcción y percepción de su reputación.
- La confianza demanda el establecimiento de múltiples canales de comunicación entre los distintos niveles y funciones de la organización. Al mismo tiempo, es necesario que tales canales se institucionalicen con el objeto de garantizar la acumulación y supervivencia de la confianza a largo plazo.
- La confianza promueve la acción colectiva a la vez que la dota de unos niveles de credibilidad respecto al grado de compromiso que permite a los agentes (individuos y organizaciones) tomar decisiones mucho más complejas y arriesgadas que en ausencia de confianza.

Asimismo, el éxito de las innovaciones ascendentes depende a menudo de la **tolerancia** que sepan mostrar sus iniciadores ante la **diversidad** de formas de compromiso en un proyecto. La diversidad es una riqueza cultural para la empresa, pues ayuda a descubrir nuevas posibilidades y considerar alternativas, aunque muchas veces también crea conflictos. El pluralismo en la organización implica que todos sus integrantes (con caracteres diferenciados por competencias, cuestiones culturales, sociales, sexuales, ideológicas) deben ser respetados

como elementos que pueden favorecer un ambiente enriquecedor para la innovación. La diversidad se manifiesta en la originalidad de las identidades que componen la organización y por lo tanto presenta una fuente fundamental de intercambio e inspiración.

Como constata Kanter (1994), la innovación se genera en la fertilización cruzada de las ideas. Donde la organización tradicional trata de segmentar habilidades y reducir interdependencias, las organizaciones innovadoras tienden a usar equipos cruzados en sus funciones, de forma de lograr que los proyectos se maduren desde perspectivas múltiples. En lugar de simplificar y apoyar la división del trabajo, los puestos de trabajo tienden a ser definidos más ampliamente y en ellos se cruzan funciones y se traspasan fronteras. Asimismo, Kanter (1994) enfatiza que en las organizaciones innovadoras usan a menudo estructuras matriciales, donde los miembros de la organización tienen múltiples fuentes de responsabilidad y poder y también más de un cliente o beneficiario de su trabajo al que complacer. Los nuevos procesos organizativos se apoyan en la creación de grupos interdisciplinarios y autogestionados, constituidos por personas que se comprometen con la organización y que son capaces de desarrollar múltiples tareas. Las ideas innovadoras pueden surgir de cualquier departamento, sección o división de la organización o de otros agentes del mismo o de otros sectores, que compitan o que colaboren con ella, por eso es importante que se proporcione un espacio adecuado para la gestión de conocimiento. El concepto “*Ba*”, definido por Nonaka y Konno (1998) introduce la importancia del espacio compartido para la gestión de conocimiento. En las lenguas occidentales resulta difícil encontrar la palabra única y definitiva que pueda traducir el “*Ba*”, sin embargo el concepto se puede abordar a través de la formulación de “comunidad estratégica de conocimiento” en el sentido de espacio compartido, donde emergen las relaciones que dan lugar a la creación de conocimiento y a la emergencia de lo nuevo. Se afirma que cuando el conocimiento queda separado del “*Ba*” es sólo información, ya que el “*Ba*” se despliega en múltiples niveles interconectados entre sí como grupos temáticos de trabajo, equipos, círculos informales, encuentros esporádicos o casuales, comunidades virtuales, etc. El espacio compartido puede ser un espacio físico, virtual, mental, o combinación múltiple de estos. Pero en este caso no se trata sólo de un lugar, sino también de un momento durante el cual se vive un proceso dinámico de mutación y emergencia. Un “*Ba*” puede memorizarse, está abierto a una relación continua dentro de un ambiente que remite a un clima especial vinculado a un espacio-tiempo compartido por una comunidad “*a shared space in motion*”. Desde esta perspectiva, un “*Ba*” se manifiesta como

un nivel de conciencia colectiva y en desarrollo a través de las interacciones dentro de un grupo, y entre éste y sus entornos útiles. El enfoque no está en las simples interacciones entre los individuos, sino en la creación de conocimientos tanto individuales, como colectivos, condicionados por este contexto. El “*Ba*” no resulta del acatamiento de una orden y no se construye a la manera del “comando y control” propio de la tradicional gestión piramidal de organizaciones occidentales, sino más bien en un clima de consideración, voluntad, interés y respeto mutuo.

La innovación sostenible y competitiva se caracteriza como concepto abierto, en constante transformación y ruptura. Este concepto reconoce la diversidad como un espacio de enriquecimiento, se inspira en el entorno y descansa en valores que conforman la confianza y la cultura de cooperación. Sin embargo, el entorno de los negocios actuales demanda no solo originalidad, adaptabilidad y flexibilidad, sino también ser efectivo en costes y tener y mantener ventajas competitivas diferenciales. La capacidad de las organizaciones para invertir en investigación y desarrollo, educación y formación, y conocimiento, de una forma más general, en intangibles, es determinante. Cada vez más se requiere el uso de múltiples fuentes de conocimientos, donde la rentabilización del capital intelectual, las ideas de los equipos de trabajo, de los consumidores y de los proveedores agregan valor a la innovación. Por lo tanto, los directivos ejecutan estrategias que balancean su propia I+D+i con las diversas fuentes de innovación externa mediante el uso de licencias, la subcontratación o la cooperación con diferentes agentes a lo largo de la cadena de valor del negocio, sean proveedores, clientes o centros de investigación, tanto públicos como privados (Saracco, 2006). Igualmente, la globalización de los mercados, la internacionalización de las organizaciones y las actividades de investigación son fenómenos que han revolucionado las alianzas estratégicas en el ámbito de la innovación. Como consecuencia de lo expuesto, está naciendo una nueva cultura que reconoce el sistema de innovación abierta como un elemento optimizador y dinamizador de la innovación. Esta tendencia, que hace unos años parecía indiscutible, convierte a la innovación en un intermediario entre puntos de conocimiento, tanto internos como externos, que de otra manera estarían desconectados. La necesidad de actuaciones integrales no se refiere sólo a la cooperación institucional, sino afecta al propio proceso de **co-innovación**, en que las "intersecciones de innovación" constituyen puntos estratégicos de desarrollo. De este modo, los avances en un campo presentan elementos

esenciales en otros, en un proceso que continuamente se realimenta y que produce innovaciones que mezclan avances de conocimientos en temas diferentes.

Los denominados “**ecosistemas de innovación**” permiten a las organizaciones crear un valor que ninguna de ellas podría crear sola y presentan esquemas de colaboración mediante los cuales se combinan productos y esfuerzos individuales en una sola solución coherente de cara al cliente final. Ya no se trata de un proceso lineal, con un orden bien delimitado, sino de un sistema de interacciones, entre las diferentes funciones y participantes, cuya experiencia y conocimientos se acumulan y refuerzan mutuamente. Así pues el proceso se desarrolla en un ecosistema que no depende exclusivamente del departamento de I + D de la organización y permite la anticipación de las necesidades del mercado y de la sociedad, como también una relación más avanzada a cara del cliente. La figura 2.6 representa la intersección entre los procesos de conocimiento organizacional que junta la inteligencia de la organización con la de la red del socio estratégico.

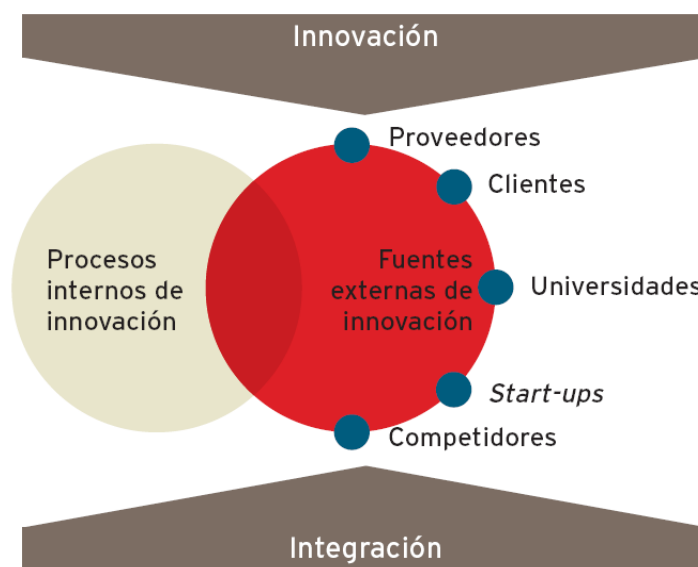


Figura 2.6 Modelo de la Co-Innovación

Fuente: Saracco (2006)

En el ecosistema las organizaciones pueden absorber nuevo conocimiento y fusionarlo con el existente para poder luego crear ideas y conceptos novedosos, difícilmente alcanzables siguiendo caminos tradicionales. Asimismo, de este modo se evita la concentración exclusiva en una sola idea y se combina el éxito de diferentes actividades de innovación. Para

progresar es importante aceptar la existencia de los otros, reconocer la riqueza de la diversidad y la necesidad de formar parte de ella.

2.5 La dimensión de valores

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las organizaciones se preocupen de la percepción que los diferentes grupos de interés tienen sobre sus organizaciones. Los grupos de interés se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o instituciones que tienen algún contacto con la organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los grupos de interés internos (empleados, directivos o accionistas), los grupos de interés externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno) o bien sean los grupos de interés mixtos (proveedores y distribuidores, o franquiciatarios en su caso), es importante que todos posean una imagen adecuada de la organización y comparten sus valores. Por lo tanto, las organizaciones ya no podrán contentarse con ser innovadores en sus estructuras internas y externas, sino que tendrán que buscar valores que les ayudan a ser diferentes y crear un compromiso fuerte con los grupos de interés. Si la organización no cree en nada, ésta no pudiera crear un marca e identidad propia, y si sus creencias fuesen tan solo el reflejo de lo que creen los demás, tampoco tuviera un ADN y carácter propio. En este sentido Scheinsohn (1997) señala que la identidad de la organización esta conformada por todos aquellos rasgos que le permiten distinguir como diferente y singular, aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. Los valores son el conjunto de significados por los que los grupos de interés llegan a conocer a la organización y a través de la cual le describen, recuerdan y relacionan. Por lo tanto, los valores comunicados deben comulgar íntegramente con las actuaciones de la organización y reflejar fielmente las características de la filosofía y estrategia organizacional. Existen casos, donde las organizaciones han tenido que cerrar o vender sus acciones a bajo precio debido al deterioro de su reputación a pesar de excelentes productos, empleados y modelos de negocio. La reputación es un activo de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación (Rao, 1994), e implica una continua sucesión de evaluaciones puntuales de las actuaciones de la organización en cada momento. La acumulación de valoraciones homogéneas en períodos sucesivos redundará en la reputación de la organización y cuanto más profundo y constante sea el proceso de legitimación, más fuerte será el vínculo que se establece entre los públicos

y la organización. Eso genera un capital de confianza y crea un contrato social con los grupos de interés que revierte en la propia organización. Es en ese contexto en el que aparece la reformulación de los valores como promesas, promesas que deben englobar aspectos que conmueven la sociedad y los grupos de interés.



Figura 2.7 Papel de los valores

Fuente: Davis (2011)

La capacidad de crear valor social por parte de las organizaciones se visualiza en su capacidad de transformar y hacer realidad sus valores corporativos, demostrando un impacto real y tangible, contribuyendo asimismo a impulsar y hacer posibles comunidades sostenibles en una sociedad más libre, justa y desarrollada. Los valores no solo terminan gran parte de la cultura organizacional, sino también el posicionamiento en el mercado. Ellos distinguen la organización de otras organizaciones en cuanto sus productos, servicios, mercados y talento humano, tomando en cuenta los clientes y el resto de los grupos de interés como partes asociadas de las actividades. Para Serna (2000) en este caso se trata de la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Los valores forman base de la misión de la organización y de su razón de ser y revelan la posición que aspira ocupar dentro de la sociedad.

De acuerdo con la investigación realizada no existe una clasificación única de los valores y la clasificación y la jerárquica varían de acuerdo al enfoque de análisis. Por ejemplo Scheler (1941), citado por Santana (2000) propone, una serie de valores superiores e inferiores:

- **Valores de lo agradable y de lo desagradable.** Los estados afectivos correspondientes son los de placer y de dolor;

- **Valores vitales.** De lo noble y de lo común, sano y malsano. Como valores consecutivos se dan los del bienestar y de la prosperidad. Emotivamente, a la intuición de dichos valores corresponden sentimientos de expansión vital y de su regresión, salud y enfermedad, juventud y vejez, etc.;
- **Valores espirituales.** Estos valores corresponden a aspectos estéticos, jurídicos; y del “saber puro” (del conocimiento) y también incluyen la alegría y tristeza espirituales, los sentimientos de aprobación o de reprobación, etc.

Por su parte, Guédez (2001), identifica cuatro tipos de valores en función de su temporalidad: los permanentes (o nucleares), los influyentes (o determinantes), los emergentes y los recurrentes. Los **valores permanentes** como el bien, la justicia, la verdad y la belleza, son de carácter universal y se arraigan en la más auténtica condición humana. Ellos se prolongan de una manera estable y trasciende cualquier condición temporal. Los **valores influyentes**, como la excelencia, la productividad, la calidad, el servicio, entre otros, se asocian con aquellas convicciones organizacionales que reflejan el perfil definidor de una cultura institucional. Los **valores emergentes**, son los que nacen en un determinado momento y generalmente, responden a una energía sustentada por las circunstancias que se deben enfrentar ante una situación nueva que se presenta. Y por último, los **valores recurrentes** son aquellos que tienen vigencia en un momento determinado, pero que debido a las condiciones del entorno y a las estrategias organizacionales, son dejados de lado y cuando la circunstancia lo requiera son retomados nuevamente.

Un estudio (Agencia Marco de Comunicación y ECCO International Communications Network, 2009) releva que con el tiempo aumenta el número de valores expresados por las organizaciones. Aunque la Innovación y Calidad siguen siendo los dos valores con más peso, se produce un aumento de los valores sociales, como “Responsabilidad social corporativa” y “Desarrollo sostenible”.

Tabla 2.4 Los 10 principales valores corporativos en España

1	Calidad	48,8%
2	Innovación	43,2%
3	Medio ambiente	34,3%
4	Responsabilidad social	25,3%
5	Éxito	22,5%
6	Responsabilidad	20,1%
7	Desarrollo sostenible	16,4%
8	Servicio	16,4%
9	Internacionalidad	13,9%
10	Prevención	13,9%

Fuente: AMC y ECCO (2009)

El proceso de creación de valores es cada vez más complejo ya que las organizaciones se enfrentan a continuos cambios y una creciente incertidumbre y diversificación en los públicos con las que interactúan. A la hora de (re)definir sus valores y buscar nuevas oportunidades de negocio, las organizaciones pueden utilizar los emergentes movimientos sociales como fuente de detección de futuras tendencias. Los movimientos sociales reflejan el cambio social discontinuo en periodos de crisis cultural e ideológica y se forman como una respuesta a los problemas actuales. Los individuos llegan a estar activos en los movimientos sociales de apoyo por razones diferentes, como el deseo de conseguir cambios estéticos, sociales o medioambientales en gran escala. La acción colectiva de los movimientos contribuye al cambio social que responde a la necesidad de la sociedad de dar a conocer sus preocupaciones e inquietudes. El movimiento de ecología, por ejemplo, debe ajustarse a los cambios necesarios para traer a la sociedad a balance con la naturaleza y no solamente para preservar y proteger áreas naturales irremplazables. Los corrientes ambientalistas representan muchas veces la complejidad de las interrelaciones entre los problemas ambientales y las preocupaciones sociales. De esta manera, los movimientos de reciclaje se enfocan en la administración de los desechos, pero tratando al mismo tiempo de asuntos que son paralelos a los movimientos de sustentabilidad comunitaria. Los movimientos sociales siempre han sido una fuente de innovación en la producción y en la reorganización de las organizaciones, por

su papel de transportadores sociales para los nuevos puntos de vista del mundo o por lo menos de ciertos grupos de interés en la sociedad. Estas nuevas temas influyen en la forma de pensar de los grupos de interés y definen un proceso dinámico por el cual la organización busca perpetuar su aceptación, evolucionando de forma acompasada con los cambios en las normas, creencias, valores y definiciones sociales (Carroll, 1996). Por lo tanto las organizaciones deben tener en cuenta cada vez más aspectos que superan su ámbito tradicional de actuación atreverse a buscar un progresivo y al mismo tiempo equilibrado cambio de valores en consonancia con las continuas transformaciones del marco social que les rodea.

2.6 La dimensión cognitiva

Hasta hace poco las fuerzas que promovían los cambios dentro y fuera de las organizaciones se producían a ritmos suficientemente lentos para diseñar estrategias de cambio con la suficiente reflexión y cálculo de probabilidades que permitiera minimizar riesgos. Este ritmo permitía la implantación de estrategias en medios y largos plazos que garantizaran un grado de aceptación y posicionamiento eficiente en el mercado. Reaccionar o anticiparse a la competencia con estructuras estables y modelos tradicionales era posible a través del manejo de parámetros bastante predecibles, incluso en muchos casos el entorno de competencia estaba delimitado territorialmente y contaba con características comunes, definidas y reconocibles. Hoy en día la innovación es una actividad incierta y de alto riesgo y resulta de un proceso de exploración con información incompleta, por lo tanto la **disposición a fallar** forma parte esencial de la cultura de innovación. Los fracasos se pueden atribuir a factores tanto internos como externos y suelen referirse a lo siguiente (Morcillo, 2006):

- La ausencia de espíritu innovador;
- Los elevados costes imputados a la I+D;
- Los importantes riesgos;
- La escasez de recursos;
- La penuria del personal especializado;
- La insuficiente disponibilidad de capital riesgo;
- Las rigideces de las estructuras organizativas.

Fracasar en el ámbito de la innovación es una experiencia que no ha dado los resultados esperados, pero de la cual siempre se pueden sacar enseñanzas para reorientar el proceso. De esta manera se genera información valiosa acerca de cómo mejorar el concepto y el diseño de los productos, procesos o servicios en los que se está innovando. Los actores que cuentan con procesos de innovación definidos tienen mayor capacidad de reducir riesgos tecnológicos y de mercado, y generan mayor número de innovaciones exitosas de manera consistente y predecible. En general, mejorar el proceso de la innovación significa un constante ajuste de objetivos y procesos que requiere sobre todo la **aceptación del cambio**. Dependiendo de eso, el cambio puede suponer, para unos, un escenario desconocido y por tanto indeseable, y, para otros, una oportunidad para realizar sus ideas. Si hay algo que condicione a las organizaciones es su actividad innovadora es su actitud hacia el cambio. En este sentido, la competitividad de la organización en su relación con el mercado estará definida en la medida ésta sepa afrontar con flexibilidad los cambios, a veces profundos y dramáticos.

Aparte de la aceptación del cambio y la disposición a fallar, hay que considerar también el sentido de compromiso que los miembros del equipo sienten y expresan respecto a la organización y sus actividades. Se trata de una **proyección futura** donde estos mismo se ven, de una vinculación emocional con los objetivos. Esta vinculación se puede definir como el grado de compromiso emocional, la motivación y el entusiasmo que vinculan los intereses particulares de cada grupo de interés con la organización. Se puede decir, que no hay innovación sin vinculación emocional a futuro, ya que la innovación reclama apostar por lo que no se ve o no existe hoy. El valor generado continua y colectivamente y la visión de futuro, son los factores que impulsan a la organización a invertir en las nuevas ideas. Eso implica también la voluntad y la capacidad de adaptarse a un entorno de continuo cambio y **aprender nuevos modos de hacer y pensar**. Lo que distingue a las organizaciones de éxito es su capacidad de diseñar nuevas estrategias que cambien las reglas del mercado en su sector. De hecho, **el aprendizaje continuo, la explotación de oportunidades, la inteligencia y la creatividad son los principales medios por los cuales una organización puede superar sus desventajas, descubriendo nuevas formas de combinar los recursos**. Así pues, si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear y utilizar de forma inteligente el conocimiento con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

En promedio, cada innovación que llega al mercado y es exitosa deja atrás una gran cantidad de ideas que son conceptualizadas, sometidas a experimentos, pasan etapas de eliminación y modificación en lo que, finalmente, son nuevos productos, servicios o procesos. La **experimentación** es la base del descubrimiento, a través del cual le vamos dando forma al mundo que nos rodea. Asimismo la **experimentación** tiene un rol importante en el proceso de aprendizaje y la exploración de las oportunidades. Sin embargo, pocas organizaciones son capaces de explorar, experimentar y explotar al mismo tiempo. Esto ocurre porque la lógica de cada actividad es muy diferente y exige distintas características. El talento innovador se basa principalmente en la **inteligencia**, la **capacidad analítica** y a la vez en la creatividad y la intuición. Esta descripción indica que los innovadores utilizan tanto el hemisferio izquierdo del cerebro (encargado del pensamiento lógico, lineal y analítico) como el derecho (encargado de la creatividad, el pensamiento abstracto y las emociones). Es importante destacar que los innovadores se diferencian de los creativos ya que estos últimos utilizan principalmente el hemisferio derecho del cerebro, produciendo ideas que no necesariamente solucionan problemas existentes. En la base de esto, se puede decir que los innovadores son a la vez artistas e ingenieros. La dificultad para resolver la tensión explotador - explorador puede obstaculizar el desempeño a largo plazo. En el mundo de los negocios un estudio de investigación (Bartlett, 2007) encontró que, mientras muchas compañías podían sostener un alto desempeño en períodos cortos, pocas podían mantenerla a largo plazo. El estudio examinó 6722 compañías durante 23 años, y concluyó que sólo una en cada 20 había logrado mantener el alto desempeño por más de una década. Bartlett (2007) explica estos cortos períodos de éxito como el producto de ejecución exitosa que va decayendo por una pobre adaptación al entorno de negocios que va cambiando. Así, se puede concluir que las organizaciones deberían ser capaces de fomentar una mayor gama de acercamientos y perspectivas de manera continua. De esta manera, al permitir un espacio más amplio de experimentación, es más probable que la organización tenga una respuesta inmediata ante el cambio del entorno. Pero incluso cuando la cultura permite una mayor experimentación y diversidad de perspectivas, las organizaciones afrontan obstáculos para desarrollar las normas culturales que subyacen a la agilidad. En otras palabras, las organizaciones ágiles deben asumir la tarea, de mantener altos niveles de control, estabilidad y orden, mientras, al mismo tiempo acogen altos niveles de experimentación, descubrimiento y flexibilidad.

Sin embargo, no existe una combinación fija de características que garantice la agilidad, porque tanto las estructuras y procesos formales, como los modos de operar y la cultura, requieren mejoras y **aprendizaje continuo** para mantenerse a tono con las necesidades del presente y del futuro. Los cambios obligan a la organización a un aprendizaje continuo para mantenerla en equilibrio con su entorno. El aprendizaje es colectivo, de interacción con los demás miembros de la organización y con el ambiente. No se trata de una técnica o una acción programable, sino de una actitud, una predisposición para analizar críticamente la situación, buscar caminos para dinamizar el potencial de la empresa y entender mejor las demandas del mercado para responder a ellas. Por lo tanto, el aprendizaje implica un análisis sistemático en función de sobreponerse a las dificultades y en cómo reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades.

Para Senge (1992) el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Esta visión del aprendizaje organizacional implica la creación de capacidades internas en la organización que le permitan adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro. Según Senge (1992), la organización que aprende y continuamente expande su capacidad para cambiar y crear la realidad se transforma en el agente creador de su propio futuro: *“A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.”*

Estas nuevas capacidades de aprendizaje, de acuerdo con Senge (1992), tienen características y rasgos distintos a los del aprendizaje convencional que se limita al registro de datos, a la acumulación de información, al acopio de experiencias. El nuevo aprendizaje debe, en consecuencia, ser capaz de crear soluciones, de proponer alternativas, de generar nuevos enfoques que posibiliten la adaptación de la organización a los cambios, a los nuevos signos de los tiempos gerenciales. Un modelo interesante de aprendizaje organizacional es el planteado por Tejedor y Aguirre (1998), en el cual se analiza el perfil de la organización y se interrelacionan los factores que condicionan el aprendizaje organizacional. Disponer de personas y equipos preparados para el aprendizaje es condición necesaria, pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás.

Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje. El modelo considera las siguientes condiciones:

- La responsabilidad personal sobre el futuro;
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales);
- La visión sistémica (analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto);
- La capacidad de trabajo en equipo;
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas;
- La capacidad de aprender de la experiencia;
- El desarrollo de la creatividad;
- La generación de una memoria organizacional;
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores;
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior;
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento;

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la organización pueda resolver problemas emergentes cada vez más complejos. Sin embargo, en el contexto en el que hoy se mueven las organizaciones, la innovación se convierte en una exigencia no sólo para crecer y desarrollarse, sino también para crear. **La creatividad** se contempla como la capacidad para generar ideas nuevas y eficaces y puede ser utilizada, igual que el aprendizaje, como fuerza de adecuación a las presiones del entorno. Según Blake y Mounton (1986) la creatividad puede ser definida como capacidad para *“identificar una solución que no tiene relación con la experiencia previa de ninguno de los afectados por el problema”*. Concretando algo más, se considera que la creatividad debe contener cuatro elementos que pueden resumirse en los siguientes (Comella, 1989):

- La creatividad es una actividad mental;
- Está impulsada por problemas específicos;
- Da como resultado soluciones novedosas;
- Esas soluciones tienen generalmente implicaciones o aplicaciones que trascienden sus usos inmediatos.

En la base de las definiciones expuestas se podría concluir que la creatividad es la capacidad mental del individuo que bajo el estímulo de descubrir oportunidades y resolver problemas le permite captar ideas y soluciones que satisfacen la necesidad planteada. El interés en aplicar el pensamiento creativo al ámbito organizacional conduce a analizar el proceso que se ha de seguir para llegar al acto creativo que dé, como consecuencia surge el resultado innovador. Unos autores partiendo del funcionamiento mecánico de la mente, defienden que la actividad creativa puede ser controlada desde fuera mediante la aplicación de reforzamientos, por lo que ésta podría potenciarse y desarrollarse. Se entiende que la esencia creativa, como recurso interno, es más amplia y profunda que el dominio de técnicas de resolución de problemas y va más allá. Esta puede ser descubierta a través del proceso de aprendizaje, para poder luego ser aprovechada en el proceso de la innovación. Asimismo, desde una perspectiva más flexible se puede suponer que todas las personas son, en principio y en un grado u otro, creativas. Las condiciones que determinan el grado de creatividad de una persona pueden ser internas, propias de cada individuo, o externas, moduladas por el contexto social que le rodea, desde la familia hasta el entorno de trabajo. A su vez, las condiciones internas pueden ser de tipo cognitivo o no cognitivo. Las primeras agrupan, por un lado, las habilidades intelectuales y espaciales que determinan la complejidad cognoscitiva del individuo, y por otro, los estilos cognoscitivos, la forma en que los individuos llevan a cabo sus operaciones mentales. Por otro lado, las condiciones internas no cognitivas, tienen que ver con la personalidad, el carácter del individuo y sus modelos de comportamiento (Fundación Cotec, 2007).

De Bono (1991) encuentra que el pensamiento lógico, que es fundamentalmente hipotético y deductivo, tiene una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevos enfoques. El término "pensamiento lateral" fue introducido para diferenciarlo del "pensamiento lógico", al cual llamó "pensamiento vertical". Los caminos del "pensamiento lateral" son situaciones extrañas, absurdas o ilógicas para nuestro cerebro y requieren una explicación. El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas y estimulando las nuevas y lo hace mediante procesos mentales con los que está profundamente unido.

Tabla 2.5 Pensamiento vertical versus pensamiento lateral

Pensamiento vertical	Pensamiento lateral
Es selectivo	Es creador
Se mueve sólo si hay una dirección	Se mueve para crear una dirección
Es analítico	Es provocativo
Se basa en la secuencia de ideas	Puede efectuar saltos
Cada paso ha de ser correcto	Cada paso ha de ser correcto
Se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales	No se rechaza ningún camino
Excluye lo que no está relacionado con el tema	Se explora incluso lo que parece completamente ajeno
Las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas	Las categorías, clasificaciones y etiquetas no son fijas
Sigue los caminos más evidentes	Sigue los caminos menos evidentes
Es un proceso finito	Es un proceso probabilístico

Fuente: De Bono (1991)

Por lo tanto, cuando se plantea introducir la creatividad en la organización se trata tanto de seleccionar personal con las características requeridas para la generación de ideas, como a tratar de desarrollar tales cualidades en los empleados; y a conseguir, además, que las ideas que germinen en sus mentes encuentren el modo de comunicarse y desarrollarse en la organización. El espíritu creativo debe extenderse a lo largo del mando para abrigar al conjunto de del organigrama y, más allá del mismo, envolver a los agentes con los que la firma se vincula. Es fundamental descubrir el potencial creativo de la organización y favorecer las condiciones para que florezca, enseñando a los miembros de la organización a ser más imaginativos y participativos en la búsqueda de ideas susceptibles de innovación. Por lo cual hay que reconocer la creatividad como elemento clave en la actividad innovadora y llevarla a la práctica. La innovación obliga a que la actividad creativa no se limite exclusivamente a un acto espontáneo y esporádico en las organizaciones, sino que éstas tengan un propósito continuo de abordar la creatividad y su aprovechamiento. Es bastante frecuente que una idea brillante y el trabajo posterior que convierta esa idea en un producto o un servicio nuevos o mejorados, no obtengan como resultado una innovación. El concepto de creatividad organizativa, puede definirse como una función de la creatividad del individuo y del grupo, donde ambos variarán, a su vez, en función de las influencias contextuales.

Para este estudio es interesante centrarse en aquellos elementos y factores, dentro de los límites de la organización, que generan las condiciones culturales en la organización que afectan positivamente sus resultados creativos. En este contexto, un estudio finlandés (Ekvall y Ryhammar, 1999), indica que los resultados creativos dependen en un 35% de los casos del

clima organizativo. Se puede definir que el potencial de la creatividad organizativa constituye el conjunto de las características empresariales y sus múltiples interacciones, en la medida en que se diseñen favorables a la creatividad. Algunos autores apuntan la idea que una cultura flexible y proclive al cambio, el ambiente distendido y de humor, la tolerancia al error y a la incertidumbre van acompañadas de resultados superiores en cuanto a la creatividad (Gisbert, 2005). De forma más concreta, Ekvall y Ryhammar (1999) encuentran la existencia de relaciones positivas y significativas entre los resultados creativos y las distintas dimensiones climáticas, en mayor medida con el dinamismo, apoyo de ideas, asunción de riesgo y reto; en menor medida pero también significativamente, ven que la creatividad se relaciona asimismo en sentido positivo con el tiempo para las ideas, el debate y la libertad. La relación resulta baja aunque todavía positiva con el grado de confianza y el grado de apertura.

2.7 Resumen y conclusiones

Para introducir el concepto de la cultura en el contexto corporativo se analizan los cambios económicos de los últimos dos siglos y los elementos que se van añadiendo a medida que las organizaciones se hacen más competitivas. En este contexto se distinguen tres tipos de paradigmas que configuran el marco de desarrollo de las distintas fuentes de ventaja competitiva organizacional - la perspectiva mecánica, la perspectiva orgánica y la perspectiva cultural. En la perspectiva actual, la cultural, la organización es una institución social con una identidad propia, caracterizada por unos fines y valores compartidos por los miembros de la organización. Para explicar la cultura y su relación con el modelo de negocio y los procesos de gestión en la organización se crea un modelo que integra las tres concepciones. Las perspectivas son complementarias y en conjunto dan una visión general sobre la cultura como conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo por los procedimientos y sistemas propios de la organización. En este modelo se puede observar que la cultura y el modelo de negocio se relacionan de modo complejo a través de todos los elementos de la organización.

Junto a esta primera aproximación al papel de la cultura en la organización se profundiza en este concepto, analizando el impacto de cultura en los resultados de la organización. Siguiendo el criterio del éxito económico se investiga la relación de éste con los rasgos

culturales de la organización y se muestra que las organizaciones de mayor éxito registran una cultura más desarrollada y avanzada.

Para definir el concepto de la cultura de innovación se introduce el término de la innovación y se justifica que la innovación por su carácter social no es un concepto puramente económico, sino también cultural. La descripción detallada de la cultura de innovación se basa en tres dimensiones - relacional, de valores y cognitiva. La idea es que por su carácter diferente, cada una de las dimensiones tiene un distinto papel en el proceso de innovación y en el diseño de nuevos modelos de negocio.

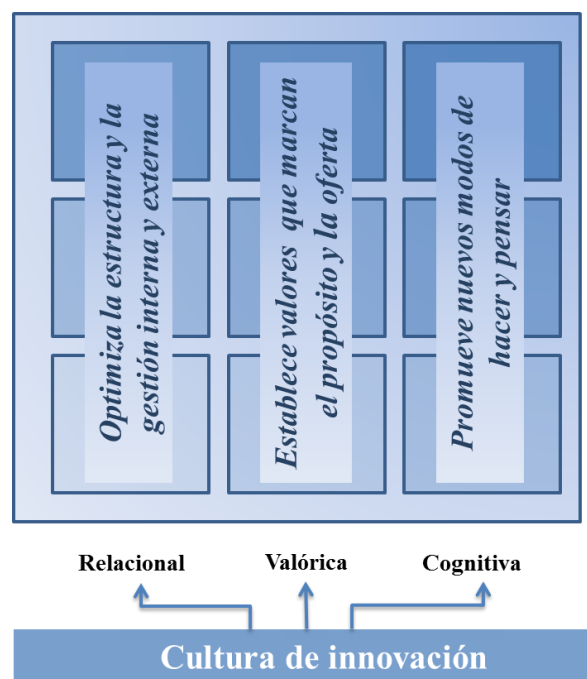


Figura 2.8 Dimensiones de la cultura de innovación

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz y Comejo (2009)

Mientras que la dimensión relacional abarca aspectos de interacción de la organización e influye directamente a la estructura y la gestión de ésta, la dimensión de valores determina el propósito de la organización y sirve para distinguirla de otras organizaciones en cuanto a sus productos, servicios y mercados. Por último, la dimensión cognitiva implica el desarrollo de capacidades internas en la organización que le permitan adaptarse al entorno y enfrentar con éxito tanto la situación actual como el futuro. La dimensión cognitiva busca un equilibrio entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral, entre experimentación y explotación y promueve nuevos modos de hacer y pensar.

La cultura de innovación es tanto objetivo para la organización, como el resultado de sus actuaciones. Una organización no tiene “cultura de innovación” sólo porque lo aspira, sino porque el resultado de su trabajo sea innovador, tenga impacto en la sociedad y en el mercado. Diseñar e implantar la cultura de innovación implica el alineamiento de esas actuaciones con la estrategia y el modelo de negocio. La coherencia entre cultura, modelo de negocio y estrategia es un punto clave para el éxito de esta última, debido a que la cultura delimita a las alternativas estratégicas. Muchas estrategias son prometedoras de grandes resultados, siendo pérdida para la organización por la única razón de no haber logrado una relación integradora consistente entre estos conceptos. Solo cuando se proporciona consistencia entre los elementos del ADN organizacional - cultura y modelo de negocio - la organización puede implementar una estrategia equilibrada, inteligente y continuada en el tiempo de crecimiento.

Capítulo 3:

DEFINICION DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se analizan las definiciones de modelo de negocio en la literatura existente y se revisan los elementos más importantes para la innovación en el modelo de negocio. En la base de estas aportaciones y de acuerdo con el análisis desarrollado en el primer capítulo, se establece una nueva metodología que permite diseñar un modelo de negocio más coherente e integral. La propuesta para la innovación en el modelo de negocio se basa en los ejes *¿Cómo está organizado?*, *¿Qué ofrece?*, *¿Qué nuevas demandas crea este negocio?* y integra la cultura de innovación en cada uno de ellos. En continuación se revelan unas tendencias de cambio en los modelos de negocio y se indican las causas principales por las cuales se deterioran las estrategias y los modelos de negocio. Un análisis de los factores que explican el éxito y el fracaso corporativo sirve para facilitar la evaluación del estado del modelo de negocio e prevenir problemas y errores en la gestión de la innovación.

El término modelo de negocios es utilizado para una amplia gama de descripciones que representan los aspectos fundamentales de una organización, incluidos las ofertas, las estrategias, las infraestructuras, las estructuras organizativas, las prácticas comerciales, y los procesos operacionales y políticas. En el sentido más amplio, el modelo de negocio es la arquitectura básica a través de la cual una organización genera ingresos mediante la creación de valor para sus clientes. El modelo de negocio identifica cuáles son los principales consumidores, cuál es la propuesta de valor de la organización, cuáles son las capacidades que la organización necesita dominar para producir ese valor, bien sea internamente o a través de alianzas con otros actores. La **innovación en el modelo de negocio se refiere entonces a la introducción de nuevas, o significativamente mejoradas formas de operar y obtener beneficios.**

Peter Drucker (1994) indica: *“Todas las organizaciones, independientemente de que sean o no una empresa, tienen una teoría empresarial. De hecho, la presencia de una teoría válida*

que sea clara, coherente y se concentre en algunos puntos constituye una herramienta extraordinariamente útil.” Drucker divide la teoría de los negocios en tres partes:

- 1) **“El “qué”**: Las suposiciones sobre el ambiente en el que se mueve la organización, abarcando la sociedad en la que se encuentra, su estructura y regulaciones, así como las tecnologías imperantes;
- 2) **El “porqué”**: Las concepciones en términos de la misión de la organización, su razón de ser;
- 3) **El “cómo”**: Las capacidades centrales necesarias para cumplir con la misión de la organización y asegurar el éxito de la misma.

Estos tres supuestos definen de qué modo la organización obtiene ingresos, qué resultados considera significativos, y en qué debe centrarse para mantenerse en una posición competitiva. Para conceptualizar el modelo de negocio Osterwalder (2007) propone un marco que describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, y en fin como la organización gana dinero:



Grafico 3.3 Modelo de negocio de Osterwalder

Fuente: Osterwalder (2007)

Osterwalder (2007) sostiene que al diseñar el modelo se deberían definir: **el contenido** (actividades y servicios); **la estructura** (la forma en que están enlazadas las actividades, cuáles son las importantes, las de apoyo y las periféricas) y **el gobierno** (definir quién realizará estas actividades). Amit y Zott (2009) ofrecen una aproximación parecida y definen que los elementos más importantes para la innovación en el modelo de negocio son

el contenido, la estructura y la forma de gestión. Vives y Svejnova (2009) recogen las mismas dimensiones y desarrollan tres preguntas clave que Magretta (2002) plantea a la hora de diseñar o redefinir un modelo de negocio: *¿A quién vas a servir?*, *¿Qué vas a ofrecer?*, *¿Cómo lo vas a organizar?*.

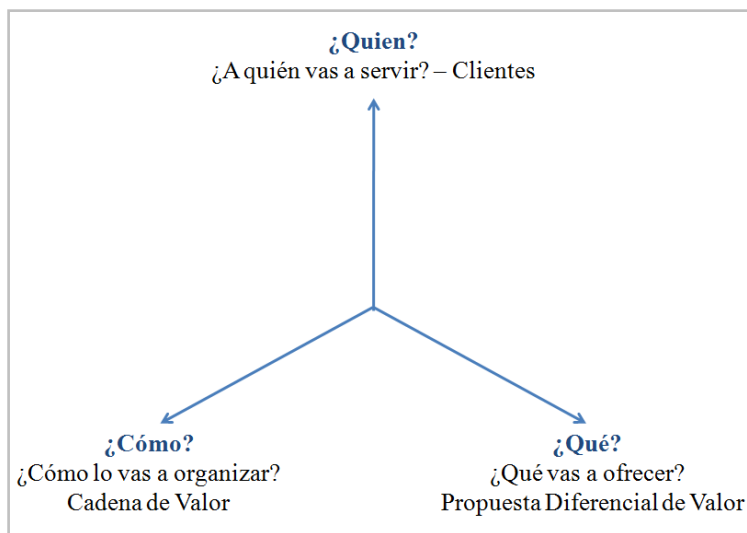


Grafico 3.4 Preguntas clave para el diseño de modelos de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de Vives y Svejnova (2009) y Magretta (2002)

Por otra parte Hamel (2000) argumenta que en la nueva economía la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio, sino el **concepto del negocio**. El autor entiende el modelo de negocio como un concepto puesto en práctica y argumenta que la innovación conceptual de modelo de negocio es la clave para la creación de nueva riqueza. La “innovación conceptual” de Hamel parte del principio de que la única manera de escapar de los aprietos de la hipercompetencia, aun cuando sólo sea temporalmente, es crear un modelo tan distinto de lo que existe, que los competidores se quedan obsoletos. Hamel explica que la innovación en el modelo de negocio más eficaz deja a los competidores en un dilema “*malo porque si y malo porque no*”: si abandonan su modelo de negocios ya bien probado, se exponen a sacrificar su negocio básico a cambio de un segundo lugar en un juego que ellos no inventaron, con reglas que no entienden; pero si no adoptan el nuevo modelo se privan del futuro (Hamel, 2000). La Innovación conceptual responde a la pregunta *¿Qué nuevas demandas crea éste negocio?* y se refiere a la idea principal del negocio que trata de hacer los competidores irrelevantes en lugar de competir con ellos. Para crear un futuro, una organización debe ser capacitada de desaprender su pasado y reinventar

su negocio. En este contexto, Hamel (2000) afirma que el éxito de las organizaciones en los próximos años dependerá de su capacidad para imaginar y ejecutar acciones para modificar la estructura de la industria a que pertenece y ganar un posicionamiento único en esa nueva estructura.

De acuerdo con el análisis desarrollado en el primer capítulo, **la cultura juega un papel fundamental en el desarrollo del modelo de negocio** y en el desempeño innovador de las organizaciones. Por lo tanto, para diseñar un modelo más coherente e integral, en el análisis se incluyen las tres dimensiones de la cultura de innovación (Muñoz y Comejo, 2009), que por sus características juegan papeles diferentes y complementarios. Mientras que la dimensión relacional abarca aspectos de interacción de la organización e influye directamente a la estructura y la gestión de ésta, la dimensión de valores determina el propósito de la organización y sirve para distinguirla de otras organizaciones en cuanto a sus productos, servicios y mercados. Por último, la dimensión cognitiva implica el desarrollo de capacidades internas en la organización que le permitan adaptarse al entorno y enfrentar con éxito tanto la situación actual como el futuro a través de la promoción de nuevos modos de nuevos modos de hacer y pensar.

En la base de esta clasificación y aglutinando los aportes mencionados sobre los elementos del modelo de negocio, se puede definir **una nueva propuesta para la innovación en el modelo de negocio**, basada en los siguientes ejes:

- 1) **Innovación en la estructura y en la forma de gestión:** responde a la pregunta *¿Cómo está organizado?*, se refiere a los recursos y procesos clave y está condicionada por la dimensión relacional de la cultura;
- 2) **Innovación en el contenido:** responde a la pregunta *¿Qué ofrece?* y se refiere a productos y servicios finales, experiencias, y en general a la propuesta de valor al cliente y está condicionada por la dimensión valórica de la cultura;
- 3) **Innovación conceptual:** responde a la pregunta *¿Qué nuevas demandas crea éste negocio?*, se refiere a la idea principal del negocio y esta condicionado por la dimensión cognitiva de la cultura.

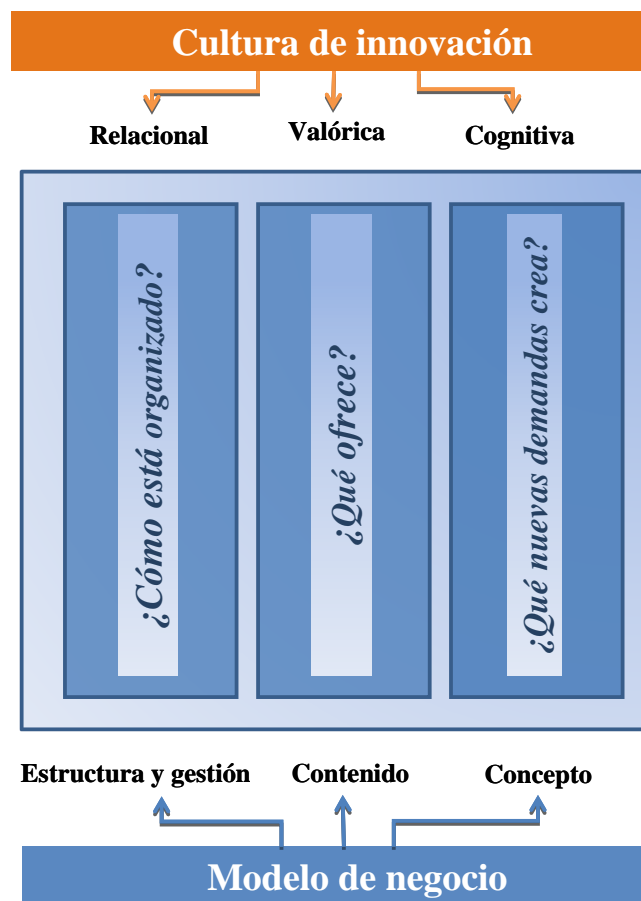


Grafico 3.5 Cultura y elementos del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

El elemento clave para entender el modelo de negocio como un sistema de actividades es la interdependencia mutua entre la organización y los actores de su “ecosistema”. **En este contexto, un modelo de negocio de éxito es aquel, que refleja una cultura de innovación en cada de sus elementos (estructura y gestión, contenido, concepto) y garantiza la creación de valor para todas las partes implicadas.**

3.1 El modelo de negocio como diferenciador estratégico

La innovación en los modelos de negocios se está convirtiendo en un nuevo diferenciador estratégico (IBM Global Business Services, 2006). Las organizaciones reconocen la necesidad de innovar en el modelo de negocio, pero tienen dificultades para encontrar las capacidades necesarias para producir esa innovación. Descubrir nuevas capacidades de

crecimiento no es fácil en un contexto que se caracteriza por un número incontable de mercados de nicho y segmentos de clientes cada vez más personalizados. Un reciente estudio basado en entrevistas personales mantenidas con más de 1.500 CEOs de todo el mundo muestra que la mayoría de los CEOs dudan seriamente de su capacidad para afrontar una complejidad que aumenta rápidamente (IBM, 2010).

Aunque forma la base de toda la actividad empresarial, en realidad el concepto de modelo de negocio rara vez se estudia a profundidad. Para comprobar la importancia del modelo de negocio, en su estudio *“Do Some Business Models Perform Better than Others?”* Lai, Weill & Malone (2006) clasificaron los flujos de ingresos de las principales 1000 empresas de Estados Unidos y analizan su rendimiento financiero. Los resultados muestran que los modelos de negocios son **mejor predictor del rendimiento financiero que las clasificaciones industriales** y que algunos modelos de negocio, de hecho, funcionan mejor que otros. A nivel global, la redefinición del modelo de negocio es el campo de innovación en el que más crece el foco de actuación (Gráfico 3.1), señala un estudio global de IBM (2006).

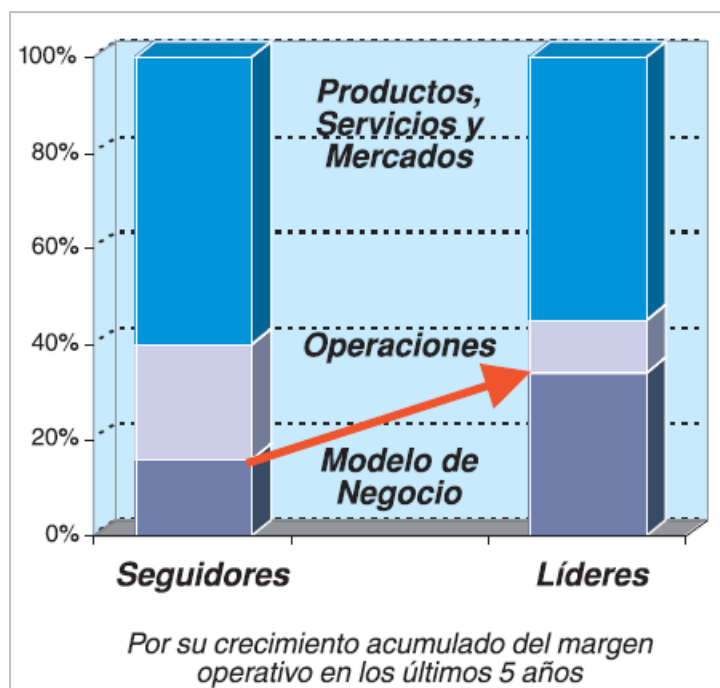


Gráfico 3.1 Áreas prioritarias de innovación a nivel global

Fuente: IMB (2006)

Otro estudio global de IBM (2008) sobre las empresas medianas, muestra que las empresas con desempeño superior son más propensas a planear la alteración de sus modelos de industria o sus modelos de negocio que aquellas con desempeño inferior. Se trata de una clara evidencia de que empresas con desempeño superior están dispuestas a ser más disruptivas, a asumir más riesgos y a estar más capacitadas para hacer que esos riesgos les resultan rentables.

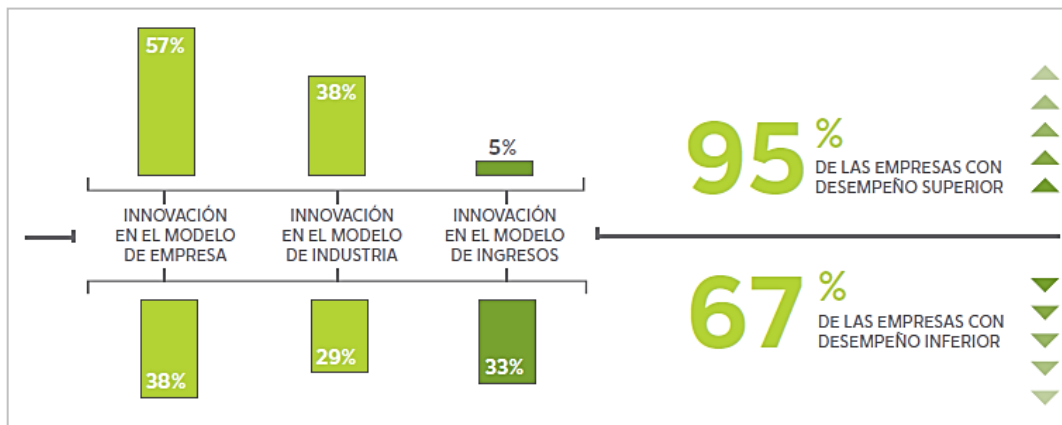


Gráfico 3.2 Las empresas con desempeño superior son más disruptivas

Fuente: IBM (2008)

Al mismo tiempo, las organizaciones españolas están muy focalizadas en innovaciones funcionales, algo que no ocurre a nivel mundial, señalan Flores, Delgove, Diaz, y Ganuza, (2007) en un estudio denominado “La innovación en la empresa española”. Las tres principales prioridades de las empresas españolas son: añadir valor a un producto actual, obtener mayor penetración en mercados existentes y desarrollar una gran base de clientes estables. Estas respuestas son, algo menos ambiciosas que las prioridades a nivel global:

- 1) Mayor penetración en mercados existentes.
- 2) Entrar en otros mercados.
- 3) Desarrollo productos complementarios a oferta actual.

Se destaca que **la principal barrera para la innovación en muchas organizaciones es su propia estrategia, ya que la poca flexibilidad no sólo no permite que la innovación moldee el plan estratégico, sino que las ideas mueren cuando se verifica que no están contempladas en el mismo.** El estudio concluye que por parte de la empresa española se da una percepción muy conservadora a la hora de concebir la innovación y que para potenciar

la innovación en las organizaciones es necesaria una mayor flexibilidad de las estrategias corporativas. La innovación requiere no solo mejoras paulatinas, sino creación de nuevos conceptos que modifican el panorama de la industria y cambian totalmente la percepción del consumidor. Se trata de que la organización se reinvente a sí misma, creando nuevos mercados, sirviendo a nuevos clientes y desarrollando nuevas fuentes de ventajas competitivas. Las organizaciones necesitan renovar continuamente sus enfoques, estructuras organizativas, productivas y de gestión, ya que con los cambios económicos, demográficos y sociales, muchos de los negocios actuales encuentran una gran dificultad en definir su modelo. Incluso cuando las organizaciones parecen funcionar con éxito, esto no indica que tengan claro su modelo de negocio, es decir, trabajan pensando en el corto plazo y no tienen una visión de futuro sobre cómo mantener y desarrollar sus ventajas competitivas. Encontrar el modelo de negocio adecuado es cada vez más necesario en la economía actual, donde hay enormes niveles de incertidumbre y la competencia es extrema. Si bien el proceso de innovación plantea rapidez del cambio y nuevos retos a los diferentes competidores en el mercado global, simultáneamente crea un escenario de nuevas oportunidades.

3.2 Evolución de los modelos de negocio

El término “modelos de negocio” ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990, especialmente a raíz de la aparición de la era de Internet y de su adopción masiva por parte del comercio (Ghaziani y Ventresca, 2005). La revolución “.com” ayudó a demostrar la importancia del modelo de negocio como manera de pensar acerca de las opciones básicas que se les presentan a las compañías y marcó la diferencia entre las empresas de la “nueva” y la “vieja” economía. Eso obligó a las empresas experimentar más y buscar nuevas formas de ventaja competitiva, tales como fuentes de diferenciación duraderas, que sean difíciles de copiar y valiosas para el mercado (Birkinshaw y Goddard, 2009). No siempre se requiere de un modelo de negocios completamente nuevo, pero en ciertas condiciones se hace necesario innovar en algún elemento, como por ejemplo cuando se ofrecen propuestas de valor nuevas, resuelven problemas que nunca antes se han resuelto o atienden a un grupo nuevo de consumidores que nunca antes se había tomado en cuenta.

Lecocq y Demil (2009) señalan que cada elemento que forma parte del modelo se puede cambiar, sin que sea necesario cambiar la coherencia de todo el modelo de negocio. Por ejemplo, una organización puede subcontratar sus suministros sin cambiar el valor que se entrega a los clientes, puede adquirir nuevos recursos o desarrollar nuevas competencias, sin cambiar los otros componentes de su negocio. Según Zott y Amit (2009), interdependencia entre las actividades de negocio existe cuando las actividades, tomadas en su conjunto, ejercen un efecto diferente sobre una función objetiva que el efecto que ejercería cada una de las actividades considerada de forma aislada. La interdependencia entre actividades es el punto central del concepto del modelo de negocio, ya que ella entrelaza los elementos del sistema. Asimismo, Lecocq y Demil (2009) afirman que cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización. En general, esas evoluciones emergentes pueden proceder de la creación de círculos virtuosos o viciosos del entorno, pero también de los efectos no anticipados de una decisión voluntaria o de la dinámica del propio modelo de negocio. En la tabla 3.1 se proporcionan algunos ejemplos de esa clase de cambios voluntarios y emergentes.

Tabla 3.1 Interdependencia entre las actividades

Componente afectado	Cambio voluntario	Cambio emergente (positivo+ y negativo-)
Recursos y competencias	Una empresa adquiere nuevos emprendimientos que la llevan a profundizar en sus conocimientos o a contratar nuevos perfiles de empleados.	El coste de un aumento de los recursos (-) o la acumulación de nuevos clientes crea una mayor base instalada de clientes, con un valor superior (+).
Organización	Una empresa decide subcontratar parte de sus actividades para reducir costes.	Los clientes o proveedores se concentran, lo que lleva a un cambio en el equilibrio de fuerzas dentro de una red de valor (-), o la productividad de la empresa aumenta, a causa del aprendizaje y de las economías de escala (+).
Proposición de valor	Una empresa enriquece su proposición de valor con nuevos servicios añadidos a sus productos.	Una proposición de valor se devalúa por las ofertas de los competidores, debido a los sustitutos (-), o la marca de una empresa adquiere una reputación importante, con el tiempo (+).

Fuente: Lecocq y Demil (2009)

Los modelos de negocio a principio del siglo veinte eran bastante sencillos: las empresas prestaban un servicio o fabricaban algo o y lo vendían en directo en un mercado local protegido. El modelo tradicional está organizado en torno a funciones, tiende a estructurarse en torno a pirámides altas y está enfocado en mantener costes bajos para sostener márgenes (Goula, 2009).

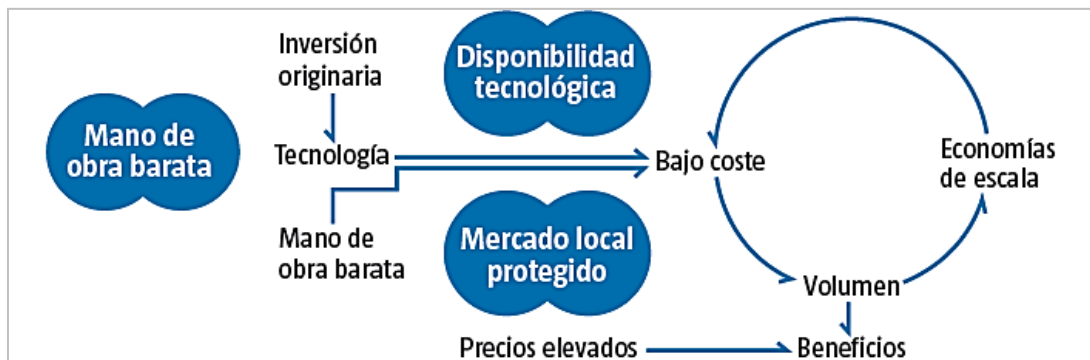


Grafico 3.6 Modelo de negocio tradicional

Fuente: Goula (2009)

Sin embargo, poco a poco se fueron creando formas más modernas de generar ingresos. Para ampliar la definición genérica de modelos de negocios tradicionales se puede considerar la tipología definida por Lai, Weill & Malone (2006). Los investigadores del MIT Sloan School of Management proponen una clasificación basada en dos dimensiones - el tipo de activo involucrado y el tipo de derechos que están siendo vendidos. En la primera dimensión se distinguen cuatro tipos de activos:

- 1) Los **físicos** incluyen artículos durables (tales como casas, computadoras, y máquinas herramientas), así como algunos que se pueden considerar como no duraderos (tales como comida, ropa y papel);
- 2) Los **financieros** incluyen efectivo y valores como las acciones, bonos y pólizas de seguro que otorgan a su poseedor futuros flujos de efectivo;
- 3) Los **intangibles** incluyen la propiedad intelectual legalmente protegida (patentes, derechos de autor y secretos comerciales), así como otros activos intangibles como el conocimiento y la imagen de marca;

- 4) Los **humanos** incluyen tiempo y esfuerzo de las personas, implica la posibilidad de recibir una contraprestación económica a cambio del tiempo y conocimiento de las personas.

En la base de esta clasificación y analizando a qué se dedican los negocios se definen cuatro arquetipos básicos de modelos de negocio:

- 1) **Modelo de Creación:** Es aquel en el cual el negocio adquiere materiales o componentes de otros proveedores para transformarlos o integrarlos, creando así productos que pueden ser comercializados;
- 2) **Modelo de Distribución:** El negocio compra un producto y revende el mismo producto a alguien más. El distribuidor podría proveer adicionalmente algún servicio de valor agregado, como transporte o re-empaque;
- 3) **Modelo de Renta o Licenciamiento:** Bajo este modelo, el negocio vende el derecho de uso, pero no la propiedad del activo, durante un periodo determinado;
- 4) **Modelo de Corretaje:** El negocio actúa como enlace entre compradores y vendedores, facilitando la operación entre ambos.

Tabla 3.2 Tipología de modelos de negocio

Arquetipo de Modelo de Negocio Base	Tipo de activo involucrado			
	Financiero	Físico	Intangible	Humano
Creación	Incubación	Manufactura	Invencción	*
Distribución	Intermediación Financiera	Venta a Mayoreo/ Venta Detallista	Intermediación de Propiedad Intelectual	*
Arrendamiento/ Licenciamiento	Arrendamiento Financiero	Arrendamiento Físico	Licenciamiento	Venta de servicios
Corretaje	Corretaje Financiero	Corretaje Físico	Corretaje de Propiedad Industrial	Corretaje de Humanos

Fuente: Malone et al. (2006)

Los mercados evolucionan dinámicamente y hacen que **el modelo de negocio sea cada vez más complejo e híbrido, combinando las ventajas de los distintos tipos, por lo tanto con el tiempo será cada vez más difícil encontrar modelos de negocio de un solo tipo.**

Muchas investigaciones muestran que en el futuro los cuatro modelos expuestos combinarán diversos aspectos para llegar a tomar formas únicas.

A los modelos de negocio tradicionales hay que añadir la teoría “clásica” de las tres estrategias genéricas, desarrollada por Porter (1980), este último describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición ganadora:

- 1) **Liderazgo en costes totales:** Supone, que con un coste bajo se logrará un alto volumen de ventas, por lo tanto se trata de obtener el coste más bajo de quienes están en el sector. En un mercado que compite por precio, los concurrentes que no tengan los menores costes se verán más atacados en sus márgenes, llegando incluso a tener pérdidas y a quebrar;
- 2) **Diferenciación:** Se trata de crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. La diferenciación puede presentarse en diversas formas;
- 3) **Enfoque o la focalización:** Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la organización está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido y en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Tabla 3.3 Las estrategias competitivas de Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Coste Inferior	Diferenciación
AMBITO COMPETITIVO	Objetivo Amplio	Liderazgo En Costes	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Centrado En Costes	Diferenciación Centrada

Fuente: Porter (1980)

Desde la perspectiva actual, las tres estrategias genéricas presentan modelos estáticos que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando **el objetivo era sostener una ventaja competitiva**. La realidad es que las ventajas duran cada vez menos, ya que los modelos de negocio se deterioran con el tiempo. En el pasado, las empresas se podían permitir de suponer que los modelos de negocios eran casi eternos y así tenían que trabajar para mejorar, obviamente, pero rara vez tenían que cambiar, por lo menos no en su esencia. Para enfrentar el inevitable deterioro de las estrategias y los modelos de negocio basados en ellas es útil conocer las razones. En su artículo “*En busca de la resiliencia*” Gary Hamel y Liisa Välikangas (2003) presentan cuatro causas por las cuales se deterioran las estrategias y los modelos de negocio, basadas en ellas.

En primer lugar, con el tiempo son copiadas, pierden su sello único y su poder de generar retornos sobre el promedio. Asimismo, las barreras de entrada para nuevos jugadores disminuyen o desaparecen, la rivalidad entre los competidores erosiona los márgenes de ganancia para todas las organizaciones. Sin embargo, hay que reconocer que así funciona el mundo de la innovación. Michael Boldrin y David Levine (2008), profesores de Economía de la Universidad de Washington, afirman en su libro “*Contra el monopolio intelectual*” que el intercambio de ideas y su imitación son los verdaderos motores de la innovación. Los autores defienden la idea con la historia de James Watt y la Revolución Industrial. En 1765, mientras reparaba una máquina de vapor usada en las minas, Watt tuvo la idea de aprovechar la expansión del aire calentado por el vapor de agua para convertir la energía térmica en mecánica. Los libros de historia cuentan que la Revolución Industrial nace cuando Watt patentó su idea en 1769, pero Boldrin y Levine argumentan que lo que hizo

Watt, en realidad, fue retrasarla. Desde entonces y hasta que expiraran los derechos sobre el patente, Watt dedicó los siguientes años a perseguir judicialmente a los que intentaron copiar su máquina e incluso demandó a inventores que, ya antes que él, trabajaban en sus propios diseños. Para Boldrin y Levine (2008), la industrialización no arranca con fuerza hasta que la patente expira, en 1810. De hecho, durante los 25 años que Watt mantuvo el monopolio sobre la máquina de vapor, el rendimiento del ingenio, medido en su eficiencia del carbón usado, se mantuvo constante. Los autores describen que entre 1810 y 1835, con las aportaciones de otros inventores, el rendimiento de las máquinas se multiplicó por cinco. Así según Boldrin y Levine (2008), *"A pesar de que la absoluta mayoría de los economistas defiende que es imposible innovar si te pueden imitar o copiar, todas las industrias innovadoras han nacido en un entorno de mucha competencia (...), debería ser algo obvio que es la competencia, y no el monopolio de ideas, lo que sustenta la creación."* La innovación en el modelo de negocio es diferente de la innovación de producto, sin embargo, en esta época no existía el concepto de modelo de negocio, por lo tanto la innovación en los modelos de negocio se limitaba en gran parte a la innovación de producto o servicio ofrecido. Hoy en día se puede sostener la idea que en un contexto de la creciente variedad de actividades y mercados, los modelos de negocio no son patentables y pueden ser copiados y difundidos hasta el momento que pierdan su potencial.

Las estrategias y los modelos de negocio también pueden ser sustituidas por mejores. La sustitución puede entenderse como el reemplazo de modelos de negocio exitosos, y suele ser más destructivo y difícil de prever que la copia y la imitación. Normalmente, la sustitución de modelos de negocio suelen estar abanderadas por nuevos competidores, así la creatividad de una organización puede resultar en la destrucción de otra. Las organizaciones tradicionales tienen gran parte de sus recursos comprometidos con el modelo de negocio vigente y por eso todas sus capacidades están orientadas a servir a este modelo. Esta es la razón por la cual nuevos competidores están en mejor posición para "romper" la forma de hacer negocios en cierto sector (Christensen, 2000).

Este es el caso de la prensa de papel y los medios digitales. *"Los editores pierden dinero a espuestas y los redactores salen despedidos por la puerta. La publicidad se ha desplomado y, con ella, su torre gemela de la difusión. Se venden menos periódicos y los anuncios son más escasos que nunca. Miles de periodistas engrosan las listas del paro. Y ya muchos*

aventuran que el periodismo de papel tiene los días contados.”, subraya Antonio Delgado (2009), experto en el sector audiovisual y medios. Al mismo tiempo la publicidad por Internet está creciendo a alta velocidad, las redes sociales y Google, incrementan rápidamente su audiencia e ingresos. De todas formas, también hay casos de organizaciones que han “matado” su propio negocio para hacer el cambio radical hacia el desarrollo de nuevos modelos. Tal es el caso de Nokia, que en 1865 era el líder en la provisión de papel, el medio de telecomunicación en esta época. Desde entonces Nokia siempre he estado relacionada con la comunicación, desde la producción de papel, caucho y cables para conexiones, hasta la fabricación de telefonía móvil líder en el mercado mundial.

Las estrategias también se agotan a medida que los mercados se saturan, los clientes se aburren o los programas de optimización llegan al punto de retornos decrecientes. Creado en 2003 Second Life, se convirtió rápidamente en un lugar donde avatares virtuales, en representación de los usuarios, se relacionaban y hacían negocios. Las empresas vieron una oportunidad para cambiar los modos en que interactúan con sus clientes, proveedores y empleados y, de este modo, llevar sus negocios a un plano distinto al tradicional, apostando por la innovación. En pocos años Second Life llegó a ofrecer un número indefinido de posibilidades en educación, marketing, negocios, ocio y entretenimiento. Pero tan rápidamente como se encendió el interés, también se disipó. En 2008 las empresas empezaron a desviar sus recursos de nuevo a la vida real y el modelo de negocio declinó rápidamente.

Finalmente, **las estrategias se evisceran**, es decir, el poder de negociación del cliente hace desdeñable el margen para la organización. En este escenario, cada punto de eficiencia económica que logró la organización tiene que ser trasladado de inmediato al cliente, sin ningún beneficio para ella. El mejor ejemplo es el sector turístico, donde a través de Internet los viajeros pueden obtener los precios más baratos de vuelos y hoteles. Así, desaparecen las agencias de viajes que no hacen más que tramitar reservas de plazas de avión.

3.3 Factores explicativos del éxito/fracaso empresarial

Hamel y Välikangas (2003) argumentan que la velocidad del deterioro de las estrategias se está acelerando en todas partes. Para remediar la situación y no negar las señales del deterioro, los autores recomiendan una revisión honesta y frecuente de las siguientes preguntas.

Tabla 3.4 Evaluación del deterioro de las estrategias

Copia	Sustitución	Agotamiento	Evisceración
¿Nuestra estrategia está perdiendo su sello único?	¿Nuestra estrategia corre el peligro de ser sustituida?	¿Está por agotarse nuestra estrategia?	¿El creciente poder del cliente está desecando nuestros márgenes?
¿Desafía nuestra estrategia de maneras importantes las normas del sector?	¿Existen discontinuidades (sociales, técnicas o políticas) que podrían reducir significativamente el poder económico de nuestro actual modelo de negocios?	¿Se está desacelerando el ritmo del mejoramiento de las métricas de desempeño clave (el coste por unidad o el coste de marketing por cliente nuevo, por ejemplo)?	¿Hasta qué punto dependen nuestros márgenes del desconocimiento o la inercia de los clientes?
¿Poseemos alguna ventaja competitiva que sea verdaderamente especial?	¿Existen modelos de negocios nacientes que podrían volver irrelevante el nuestro?	¿Se están saturando nuestros mercados? ¿Se están volviendo más inconstantes nuestros clientes?	¿Cuán rápidamente, y de qué maneras, están los clientes adquiriendo poder de negociación adicional?
¿Nuestro desempeño financiero se está volviendo menos excepcional y más promedio?	¿Hemos implementado estrategias para cooptar o neutralizar estas fuerzas de cambio?	¿Se está desacelerando la tasa de crecimiento de nuestra empresa, o está a punto de hacerlo?	¿Nuestras mejoras en productividad se reflejan en los resultados financieros o nos vemos forzados a traspasarlas a los clientes bajo la forma de precios más bajos, o de mejores productos y servicios al mismo precio?

Fuente: Hamel y Välikangas (2003)

Al tratarse de un entorno en continua evolución, las compañías deben saber que un modelo de negocio es dinámico y cambiante. Sin embargo, la baja supervivencia de las empresas muestra su incapacidad de innovar y adaptarse a las turbulencias del entorno. Son muy pocas las empresas que sobreviven a lo largo del tiempo y la mayoría de estudios sitúan la esperanza de vida de una empresa entre los tres y los diez años (Amat, 2010). El gráfico 3.7 muestra el porcentaje de empresas que permanecen activas en función del número de años después de su creación.

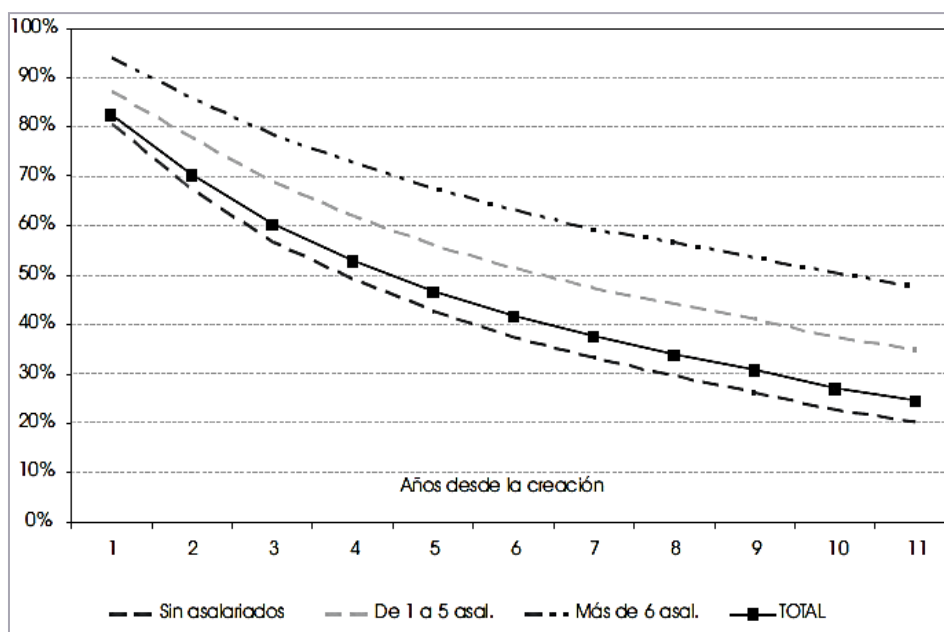


Grafico 3.7 Supervivencia de empresas

Fuente: Camisón y Lucio (2010)

Muchos de los modelos de negocio se deterioran, por lo tanto, una evaluación precisa y honesta del deterioro de las estrategias es el mejor remedio contra la negación. En este contexto hace falta mencionar la Sabiduría Dakota sobre el caballo muerto, presentada por Gary Hamel (2000) en su libro “Liderando la revolución”: *“Cuando descubres que estás sobre un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar. Naturalmente puedes cambiar el jinete. Puedes hacer benchmarking para ver cómo otras empresas cabalgan con caballos muertos. Puedes defender que es más barato alimentar a un caballo muerto. Puedes enganchar a varios caballos muertos a un carro. Pero después de probar todo esto, seguirás teniendo que desmontar”*.

En un entorno cada vez más complejo las causas para el fracaso empresarial pueden ser de tipo externo, sin embargo hay que estar abierto también a las causas internas del ámbito de actuación de la propia empresa. La mayoría de las investigaciones identifican como factores explicativos del éxito empresarial variables relacionadas con las personas (Quién), la estrategia (Qué) y la operativa (Cómo). En la base de esta clasificación, Amat (2010), describe las “enfermedades” más frecuentes que acortan la vida de las empresas:

1) Problemas en las personas (¿Quién?)

- Falta de proactividad para afrontar las situaciones difíciles
- Falta de visión a largo plazo
- Conflictos entre accionistas, o entre directivos
- Falta de implicación de las personas (falta de liderazgo, deficiente selección de empleados, formación insuficiente, mala política de incentivos, conflictividad laboral...)
- Arrogancia. Sensación que ya se ha alcanzado el éxito y que este será permanente

2) Problemas estratégicos (¿Qué hace la organización?)

- Sector con problemas (perspectivas negativas, muchos competidores)
- Insuficiente innovación y falta de flexibilidad
- Productos y procesos obsoletos
- Plan estratégico poco concreto, irrealizable o mal planteado
- Exceso de diversificación
- fracasos masivos en el lanzamiento de nuevos productos

3) Problemas operativos relacionados con los procesos, los clientes o las finanzas. (¿Cómo lo hace la organización?)

Procesos:

- Costes excesivos (precios de compra elevados, ineficiencia en la gestión de activos, etc.)
- Problemas de calidad: errores, devoluciones, quejas de clientes, etc.
- Deficiente servicio post-venta

Clientes:

- Ingresos insuficientes (diseño erróneo de la política de marketing, precios de venta demasiado altos o demasiado bajos, publicidad insuficiente o mal planteada, ausencia de promoción, etc.)
- Clientes insatisfechos
- Falta de fidelidad de la clientela

Administración-finanzas:

- Exceso de deudas (insuficiente aportación de capital por parte de los socios, exceso de inversiones, reparto excesivo de dividendos a los accionistas, etc.)
- Descontrol (falta de información, mala gestión de riesgos, diseño organizativo defectuoso, etc.)
- Pérdidas (por los ingresos insuficientes y los costes excesivos)
- Falta de liquidez (por el exceso de deudas, la morosidad de clientes)

Cualquiera de las deficiencias mencionadas puede provocar el fin del negocio si no se soluciona en tiempo. Asimismo, se considera que todos los elementos o componentes del modelo de negocio están relacionadas entre sí y con el entorno y tienen influencia en las actividades que desarrolla la organización. La figura 3 de las enfermedades empresariales muestra un ejemplo de relación entre los factores.

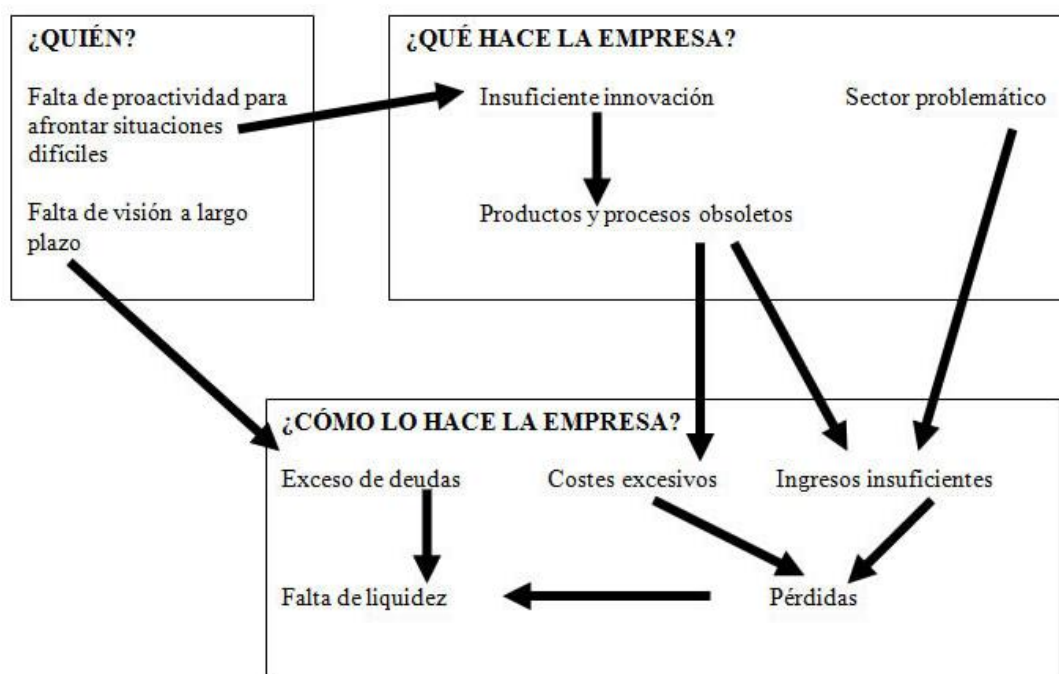


Figura 3 Enfermedades empresariales

Fuente: Amat (2010)

Los resultados de las empresas dependen no solo de la industria y de los factores internos, sino también del posicionamiento diferencial de la empresa frente sus competidores. No es suficiente competir sobre la base de productos o servicios diferentes, ya que para ser

sostenibles las organizaciones deben desarrollar recursos y capacidades difíciles de imitar y sustituir. Eso implica que las empresas busquen formas novedosas para crear valor a sus clientes y desarrollar nuevas capacidades.

Como describen Sosna, Treviño-Rodríguez y Ramakrishna (2009), para entender la innovación en el modelo de negocio, hay que imaginarse el caso de una empresa que después del éxito inicial se enfrenta de pronto a un aumento en la intensidad de la competencia y a presiones sobre sus márgenes. Los ingresos bajan hasta que la situación casi obliga al fundador a cerrar la empresa. Por último, hay que imaginarse, que la empresa hace “*algo*” que le permite a crecer a lo largo de los diez años siguientes, obtiene beneficios sólidos y deja los competidores muy por detrás. En muchos casos, este “*algo*” significa “innovación del modelo de negocio”. La innovación en el modelo de negocio no es hacer *algo* de una forma diferente, sino combinar de forma novedosa los recursos existentes y conseguir hacer “*algo totalmente nuevo*”.

Sin embargo, los modelos de negocio innovadores pueden tener éxito o no. De hecho, en cualquier ola de innovación sólo un porcentaje muy pequeño de las ideas acaban teniendo un impacto a largo plazo, y sólo un porcentaje pequeño de las organizaciones que impulsan las ideas que tienen éxito acaban sobreviviendo (Margalef, 2001). Se trata de una nueva manera de organizar los procesos y recursos críticos y generar valor espectacular para los clientes. Los nuevos modelos de negocio requieren un cambio desde una forma funcional de hacer las cosas hacia una basada en la flexibilidad y la capacidad de respuesta. Debido a que la naturaleza de la tarea determina la forma de la organización y los involucrados, la interpretación de alianzas con clientes, proveedores, y colaboradores se está transformando en nuevos tipos de relaciones. Se necesita una gestión integral de las relaciones, procesos y transacciones a través de toda la organización (Ginige, Murugesan y Kazanis, 2001), nuevas estructuras y culturas empresariales, nuevos contenidos, métodos de trabajo, y sobre todo **nuevas lógicas que definen las estrategias del futuro.**

Un recién estudio denominado “*Sectores de la Nueva economía 20+20*” (EOI, 2010), explora con más detalle este campo, analizando 100 casos empresariales, seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio. El término “Nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados

con la información, las comunicaciones y la globalización. Se trata de casos de éxito de empresas innovadoras españolas provenientes de cinco nuevos sectores: Economía Abierta, Economía Social, Economía Verde, Economía Digital e Industrias de la Creatividad. Las identificadas 10 tendencias principales establecen una tipología de empresa española de Nueva Economía (EOI, 2010):

- 1) Perfil emprendedor-innovador.** El tipo de empresario de los nuevos negocios combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente. Esta característica hace referencia a aquellos casos, en los que la misma persona es la inspiradora de la idea de negocio, desarrolla el proyecto y reúne los recursos necesarios. Tal y como detalla el estudio, en ocasiones, este perfil recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan.

Esta característica es clave en la dimensión cognitiva de la cultura empresarial, ya que, pocas organizaciones son capaces de explorar, experimentar y explotar al mismo tiempo. Como se describe previamente, esto ocurre porque la lógica de cada actividad es muy diferente y exige distintas características. El talento innovador se basa en la inteligencia, la capacidad analítica y a la vez en la creatividad y la intuición. La descripción indica que los empresarios con perfil emprendedor-innovador utilizan tanto el hemisferio izquierdo del cerebro encargado del pensamiento lógico, lineal y analítico, como el derecho encargado de la creatividad, el pensamiento abstracto y las emociones.

- 2) Compromiso personal.** El estudio señala que los emprendedores que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad. En mayoría de los casos, se trata de proyectos jóvenes y muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios, sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto.

Esta característica se refiere sobre todo a la dimensión valórica de la cultura de innovación, ya que define el grado de compromiso emocional, la motivación y el entusiasmo que vinculan los intereses particulares de los empresarios con el

negocio. Se trata de una proyección futura, de una vinculación personal con los objetivos. No hace falta argumentar que no hay innovación sin vinculación emocional a futuro, ya que la innovación reclama apostar por lo que no se ve o no existe hoy. El compromiso, el entusiasmo y la visión del futuro, son los factores valóricos que impulsan la organización a invertir en las nuevas ideas.

En este contexto resulta interesante recordar lo que plantea Kay (2010) en su libro “*Obliquity*”. Kay argumenta, que siempre cuando las organizaciones fijan como objetivo principal maximizar el beneficio para el accionista, finalmente entran en bancarrota. Y al contrario, aquellas organizaciones que conseguían mucho éxito, realmente no estaban enfocados en él.

- 3) **Modelo de negocio abierto.** Las empresas estudiadas muestran un grado “muy alto” de apertura del modelo de negocio. Estas empresas participan en redes de valor y desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente, a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Asimismo, se argumenta, que el elevado grado de apertura del modelo de negocio responde a la necesidad de beneficiarse de esquemas transparentes de cooperación y acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos.

El modelo de negocio abierto es la base de la dimensión relacional de la cultura de innovación empresarial. La dimensión relacional parte de la idea que las empresas no pueden ser consideradas como sistemas aisladas, sino que dependen en gran medida de sus relaciones con el entorno. Se reconoce la diversidad como un espacio de enriquecimiento, promoviendo valores que conforman la confianza y la cultura de cooperación. El modelo de negocio abierto otorga no solo flexibilidad y ventajas competitivas diferenciales, sino también mayor efectividad en costes y rendimiento.

- 4) **Coherencia en las actividades.** Según la investigación, en las empresas estudiadas se observa un fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio. Los autores argumentan que tal cohesión facilita la rentabilización de los recursos disponibles y transmite al cliente una imagen de marca.

Se puede argumentar, que esta característica se refiere a la dimensión cognitiva de cultura de innovación, ya que trata de la adaptación de la organización al entorno competitivo. La coherencia en las actividades puede disparar círculos virtuosos que, utilizando las mismas instalaciones o estructuras, multiplican la capacidad innovadora.

- 5) **Alta legitimad social.** En este caso se trata de alto grado de cooperación con agentes, más allá de la indicada vinculación con agentes económicos. La característica está estrechamente relacionada con el alto grado de apertura del modelo de negocio, pero ésta vez la cooperación se refiere a la apertura hacia entidades de la sociedad civil. Se trata de un modelo de negocio orientado a prestar servicio en beneficio de la sociedad que facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

La alta legitimación social del modelo de negocio se refiere a la dimensión de valores, y al mismo tiempo a la dimensión relacional de la cultura de innovación. Mientras que anteriormente el rol predominante de las organizaciones era generar riqueza económica para sus accionistas, los nuevos modelos de negocio proponen un nuevo papel en la sociedad, bajo una orientación ética diferente, donde las organizaciones generan bienestar para la sociedad al mismo tiempo que genera riqueza económica. Se puede afirmar que para conseguir un modelo de negocio exitoso y sostenible, hay que solucionar grandes problemas y responder a los diversos retos ecológicos, culturales y sociales, en clara empatía con las necesidades específicas de los grupos allí presentes.

- 6) **Innovación gradual y centrada en producto.** Según el estudio, en las empresas españolas predominan las innovaciones graduales sobre las radicales *“puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua”*(EOI, 2010). Muchas empresas adoptan una estrategia de innovación gradual por razones de escasez de recursos, sin embargo en este caso la dimensión de valores de la cultura empresarial es clave. No hace falta argumentar, que las estadísticas de innovaciones exitosas, comparadas con las de fracasos, están a favor de las segundas. Sin embargo, al buscar la innovación, se debe estar dispuesto a fracasar. Las empresas españolas

deben fomentar su cultura de aceptación de riesgo y poner más atención a las innovaciones radicales, ya que su ventaja competitiva radica en el equilibrio entre ambos tipos de innovación. Tushman y O'Reilly (2002) señalan que *“Para triunfar tanto hoy como mañana, los gerentes tienen que jugar dos juegos diferentes. Primero, deben mejorar continuamente en la competencia a corto plazo, que requiere del perfeccionamiento en la sincronización de la estrategia, la estructura, la gente, la cultura y los procesos. La eficiencia en sí misma no asegura el éxito a largo plazo. De hecho, el éxito de hoy puede inducir al fracaso de mañana. Para adquirir un éxito duradero, los gerentes deben dominar también otro juego: comprender cómo y cuándo ha de iniciarse una innovación revolucionaria, y, a su tiempo, un cambio revolucionario organizacional. La habilidad para jugar ambos juegos es crucial para sobrevivir y para mantener el éxito a largo plazo.”*

- 7) **La cultura es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.** El estudio resume que la cultura corporativa es *“de corte innovador”* y *“obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.”* (EOI, 2010)

La cultura de innovación fomenta de una serie de valores, competencias y características organizacionales que en los entornos de desempeño se convierten en ventajas competitivas. Para establecer un ambiente cultural de innovación, la organización debe cuestionar procesos y estructuras habituales, aceptar ideas nuevas, crear estímulos para la visión de cambio y reinventarse constantemente.

- 8) **Organización flexible con estructura funcional.** Según el estudio, unas de las principales características de los nuevos modelos de negocio son las estructuras organizativas orientadas hacia la funcionalidad, la integridad y la flexibilidad.

La innovación es, por su propia naturaleza incierta, difícilmente gestionable en el sentido que se gestionan otras funciones en una organización. Sin embargo, es

posible facilitarla y crear condiciones que generen unas estructuras y maneras de gestión apropiadas. La dimensión relacional de la cultura de innovación promueve la organización fluida, orgánica y selectivamente descentralizada. El entorno es complejo y dinámico, compuesto por equipos de trabajo ad hoc que se forman y disuelven según se necesite. La característica central de este patrón son grupos y expertos que cooperan para realizar trabajos y resolver problemas, permitiendo de esta manera a la organización adaptarse constantemente a los cambios necesarios.

9) Capacidad de trabajo en equipo, orientación al aprendizaje y adaptación al cambio. Otra tendencia diferencial de las empresas de la Nueva Economía es el personal cualificado y motivado, dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización. Estas características de la dimensión cognitiva de la cultura implican que la empresa recurra a múltiples fuentes de conocimiento y encause actitudes orientados a la innovación. Como consecuencia, se promueve un comportamiento de ser colaborador y adaptable, pero con pensamiento original y capacidad de tomar decisiones valerosas en medio de la incertidumbre.

10) Estrategia de diferenciación. Según Porter (1980), las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las organizaciones son estrategias de diferenciación o de liderazgo en costes, que deben adoptarse de manera excluyente. Como muestra el estudio, la principal estrategia seguida por las empresas de la Nueva Economía es la diferenciación, es decir crear productos o servicios que sean percibidos por los clientes como únicos y exclusivos.

Una de las conclusiones que se extraen anteriormente en la investigación es que las fuentes de ventajas tradicionales no proporcionan seguridad a largo plazo, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de un posicionamiento o modelo dado no está determinada por el movimiento inicial, sino por la gestión efectiva de los cambios que se presenten en el ambiente. Las empresas deben constantemente revisar el enfoque del mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un nuevo sector o hacia un nuevo segmento y conseguir de esta manera ventajas mucho más

significativas que a través de la estrategia de la diferenciación. Por lo tanto, es importante fortalecer la dimensión cognitiva de la cultura de innovación y conseguir que las empresas españolas creen más oportunidades de negocio y crecimiento sostenido en el tiempo.

Capítulo 4:

ESTRUCTURA Y GESTION DEL MODELO DE NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es analizar en profundidad la estructura y la gestión del modelo de negocio para poder identificar posibilidades de mejora y de innovación para la organización en este campo. La innovación en la estructura y en la forma de gestión responde a la pregunta *¿Cómo está organizado?* y se refiere a la organización de los recursos y procesos clave. La **estructura de un modelo** de negocio describe cómo están relacionados los recursos y procesos claves, y que mecanismos de intercambio y secuencias surgen en la base de estas relaciones. Por otra parte, la **forma de gestión** se refiere a quién realiza las actividades. Para explicar la estructura se destacan unos modelos organizativos, enfatizando la definición ad-hoc de los puestos de trabajo y la interacción flexible entre los diferentes grupos internos y externos. En cuanto la forma de gestión, se señala como tendencia la involucración de terceros en los procesos de innovación y la introducción de nuevos patrones de co-creación de productos y servicios. Para que el modelo de gestión constituya en sí mismo una fuente de ventaja competitiva se proponen cuatro principios fundamentales de gestión dimensional que resultan útiles a la hora de guiar la acción. Asimismo, en el análisis se subraya la importancia de la gestión de cambio y se examina cuales son las claves para su éxito. Al final del capítulo se dedica especial atención a unos casos de éxito de innovación en la estructura y gestión y se muestra como la participación activa de los usuarios y todos los agentes de la cadena de valor facilitan la creación de modelos de negocio sostenibles y rentables.

4.1 Nuevas formas organizativas

En cuanto a la estructura, dentro de las formas organizativas de innovación, resulta especialmente importante el concepto denominada **organización tipo hipertexto** (Nonaka,

y Takeuchi, 1995), fundamentada en muchos de sus aspectos en la configuración adhocrática de Mintzberg (1984). Ésta presenta características especiales, como la de tener una estructura formal y una no jerárquica autoorganizable, que funciona en línea con la formal. La organización tipo hipertexto, presentada por Nonaka y Takeuchi, parte de la idea que una organización en red puede enriquecer el proceso de innovación a través de nuevas formas de relaciones e interacciones virtuales, tanto internas como externas. De esta manera se combina la eficacia y la estabilidad de la organización burocrática con la capacidad creativa y la creación de conocimientos de las organizaciones en red. La organización hipertexto hace referencia al hipertexto, que está formado por varios niveles de texto, mientras que el texto tradicional tiene una sólo capa: el texto mismo. Los textos pueden ser párrafos, frases, esquemas o gráficos, mientras que en un hipertexto, cada uno de los textos es guardado aparte en un archivo distinto y permite que un operador tenga acceso a varias capas. Esta característica hace posible que no sólo se "lea a través" del texto, sino que también se puede "introducir" en él buscando más detalles o material de apoyo. La característica esencial del hipertexto es su habilidad para entrar y salir de múltiples textos o capas, cuales deben concebirse como contextos posibles.

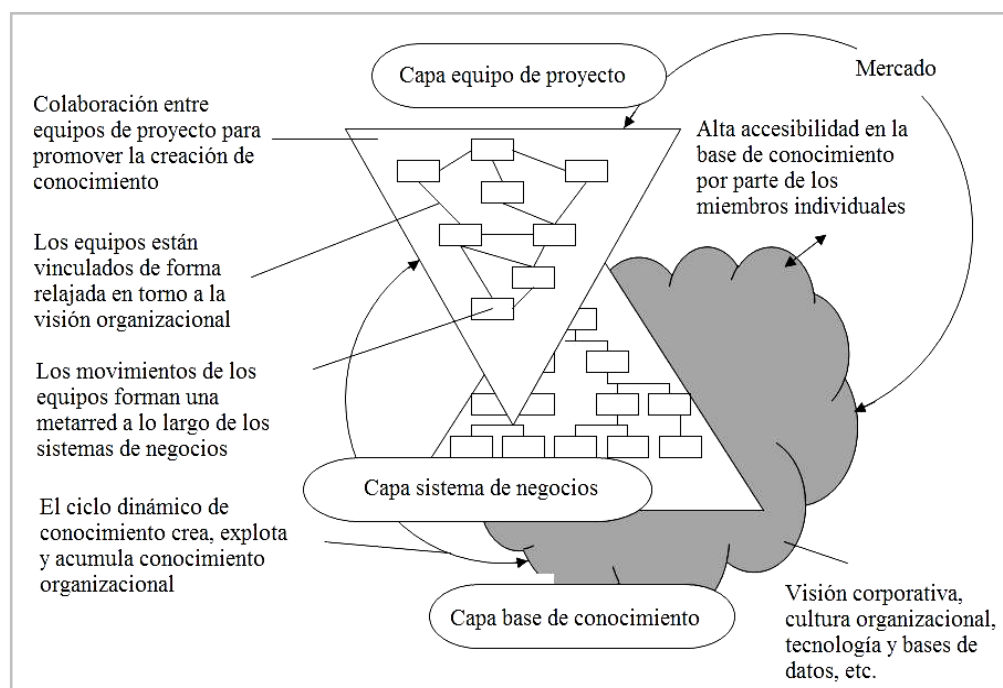


Figura 4.1 Modelo de la Organización Hipertexto

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Como un documento de hipertexto real, la organización de este tipo de hipertexto está estructurada por capas o contextos interconectados: el sistema de negocios, el equipo de proyecto y la base del conocimiento. La primera y más importante es la capa del "sistema del negocio", la cual está representada por las operaciones normales y rutinarias. Como la estructura burocrática es adecuada para realizar con eficiencia el trabajo rutinario, esta capa sigue la estructura piramidal jerárquica. La segunda capa es del equipo de proyecto, ubicado en la capa superior; allí múltiples equipos de proyecto llevan a cabo actividades de creación de conocimiento y desarrollo de nuevos productos. Los miembros de los equipos de proyectos se traen de diferentes unidades organizacionales del sistema de negocios y son asignados exclusivamente a un equipo de proyecto hasta que éste se haya terminado. El tercera capa es la base de conocimiento ubicada en el fondo, allí se recategoriza y recontextualiza el conocimiento generado en las dos capas anteriores.

La organización hipertexto combina la eficiencia y la estabilidad de la estructura jerarquizada con otra estructura paralela ágil y flexible, que favorece la creación de conocimiento y rompe con las barreras burocráticas. Debido a estas mejoras, la organización hipertexto he dado origen de varias estructuras que parten de este concepto. Por ejemplo **la estructura hipertrebol** (Rodríguez, et. al., 2001), combina las características de flexibilidad propias de las estructura en trébol propuestas por Handy (1995) con el potencial de aprendizaje típico de las estructuras hipertexto. El modelo "trébol" se utiliza como ejemplo porque siempre tiene tres hojas que simbólicamente forman las tres fuerzas laborales que existen dentro de la organización. La primera hoja representa a los profesionales que son el centro de la organización, dominan el conocimiento organizacional y tienen expectativas de crecer. La segunda hoja se conforma por las personas cuyo trabaja es subcontratado, mientras la tercera se refiere a las fuerzas laborales flexibles y se conforma por trabajadores de medio tiempo y temporales. Por último, se introduce una cuarta hoja, la cual se refiere a los consumidores, debido a que muchas organizaciones ahorran dinero involucrando el cliente en el sistema de la innovación. Se trata del consumidor, denominado también *prosumer*, que genera contenido, que atraviesa sectores de forma transversal, que sabe de marketing, que está muy informado y que solicita experiencias diferentes y un trato personalizado, generando de esta manera cambios en la estructura de la organización.

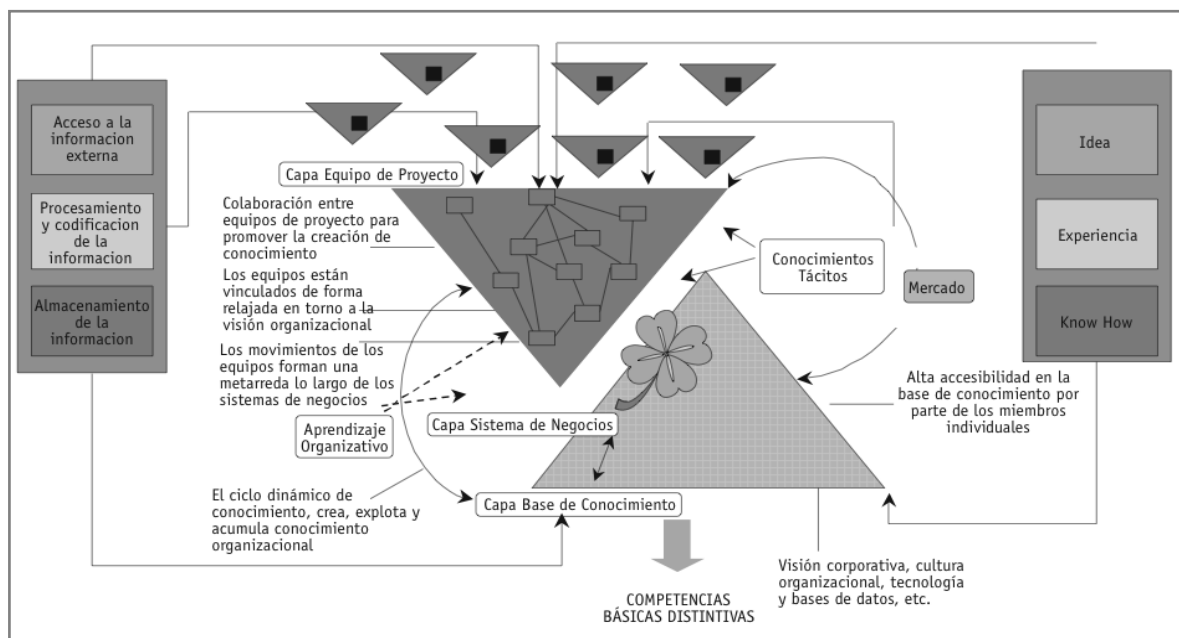


Figura 4.2 El modelo Hípertrébol

Fuente: Rodríguez et. al. (2001)

Así, el modelo del hípertrébol, parte de una triple capa formada, por un sistema de negocios, un equipo de proyectos y una base de conocimientos, sin embargo, el sistema de negocios se configura no como una estructura burocrática y rígida, sino como una estructura más flexible, la estructura en trébol. Con esto, la estructura consigue las siguientes ventajas:

- Flexibilidad para adaptarse a una realidad cambiante, detectando y anticipando las necesidades de los clientes;
- Sistematización del aprovechamiento de toda la información;
- Capacidad para una crecimiento mayor conservando una gran flexibilidad.

Los autores indican que en el modelo hípertrébol es imprescindible propiciar una cultura de colaboración y participación, basada en un clima de difusión de conocimientos entre los integrantes de la organización. Esto implica la implementación de procedimientos que potencien la transmisión de conocimientos en todos los niveles y constituyan una sólida base de conocimiento, que favorezca las actuaciones futuras de la organización. Sin embargo, esta tarea será imposible si en la organización no existe un sentimiento de confianza y de reconocimiento hacia el valor de lo compartido.

Del concepto de la organización hipertexto y hípertrébol surge **la estructura organizativa híperred** (Rodríguez, 2008) que supone una evolución hacia la economía en red, la globalización y el uso generalizado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

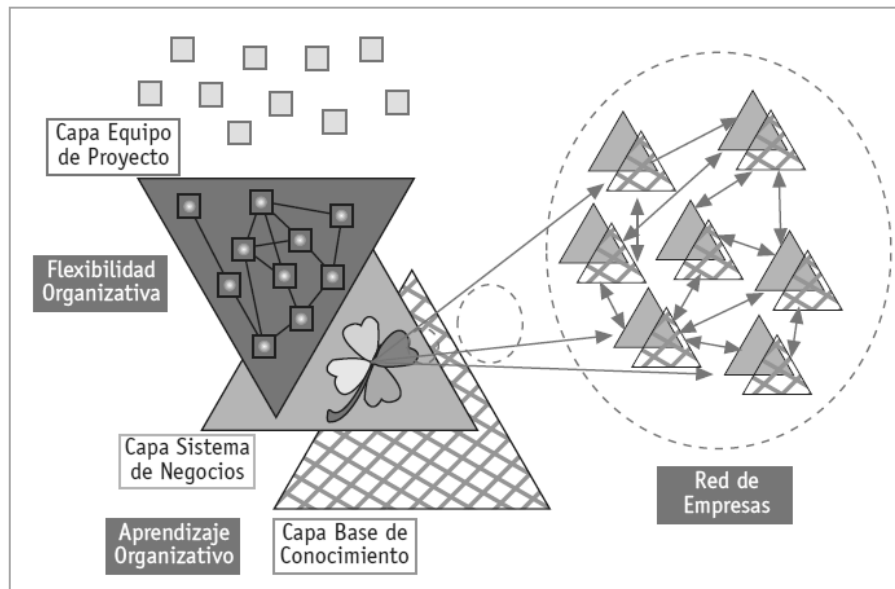


Figura 4.3 Modelo Híperred

Fuente: Rodríguez (2008)

Al participar en la Red de Empresas o un sistema de I+D, la organización mejora su propia eficiencia y la de los sistemas económicos a través del aprendizaje y la colaboración en proyectos conjuntos. De esta manera los agentes van aprendiendo juntos de las necesidades de los clientes, de las buenas prácticas, aplicando una especie de benchmarking. Así, cada una de las organizaciones con su respectiva interconectada base de conocimiento, asegura que cualquier idea innovadora que surja sea compartida. Como consecuencia, las organizaciones potencian enormemente su capacidad de innovación, debido a que cada una poseerá un punto de vista distinto al encargarse de fases o actividades distintas dentro de la cadena de valor del producto o del servicio final.

No obstante las diferencias entre los modelos presentados, todos ellos **destacan el establecimiento descentralizado de objetivos, las implicación de los directivos en las resolución de conflictos y la creación de equipos y grupos de trabajo por competencias.** Asimismo, se enfatiza la importancia a la interacción entre los empleados de la organización

y los diferentes grupos internos y externos, como también la definición de los puestos de manera genérica y adaptable. Se observa que a través de los modelos híper se consigue un enriquecimiento del puesto y el desarrollo de las capacidades para innovar, por varias razones:

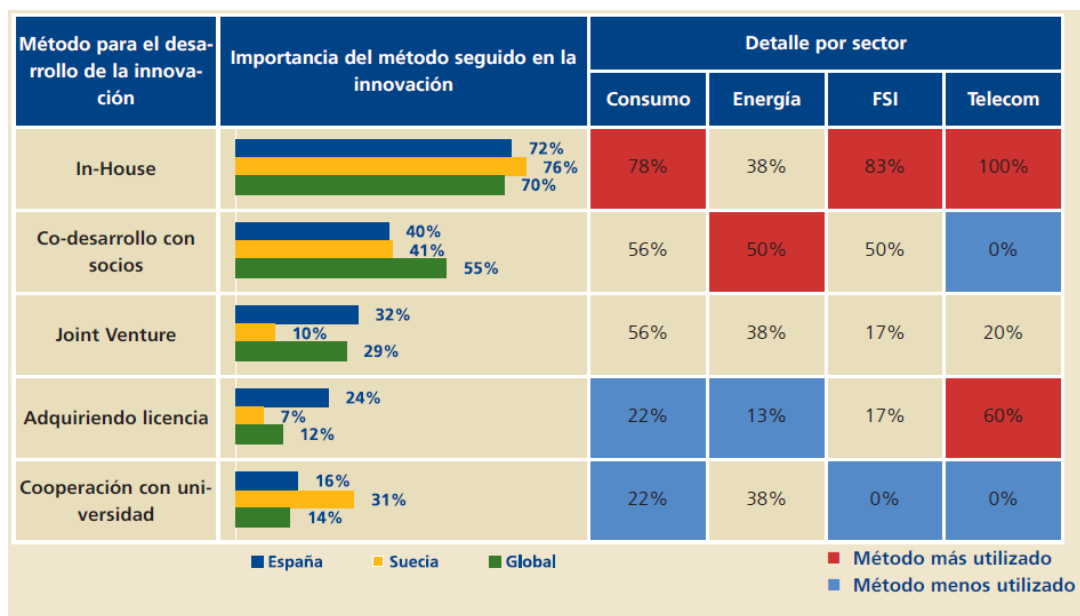
- El **aumento de la autonomía** desarrolla nuevos modos de tratar con las tareas y sus demandas;
- El **mayor grado de reto** requiere mayores conocimientos, habilidades y tomas de decisiones;
- El **mayor impacto del trabajo** en la vida o trabajo de otras personas ayuda a incrementar la importancia y significación que la persona percibe en el trabajo y le motiva hacia el mejoramiento su desempeño.

Se puede resumir, que las organizacionales tipo híper contribuyen a un clima de trabajo abierto y dinámico, donde los diferentes niveles institucionales gozan de oportunidades y una libertad considerable para concebir y desempeñar la innovación. Para generar proyectos innovadores se necesita conocimiento, cooperación, y sobre todo interacción e intercambio. Sin embargo, esto no sería posible sin la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Gracias a su rápido avance se desarrollan cada vez más espacios compartidos, plataformas participativas y entornos creativos en los que se produce la integración de la organización en su entorno. Las organizaciones deben estar muy pendientes de las relaciones hacia el exterior, tanto para aplicar las ideas y desarrollos de otros, como para vender o licenciar sus propios resultados. Por ello, es imprescindible contar con adecuados sistemas de gestión de la información que permitan transformar datos en conocimiento de valor estratégico para sus operaciones. Esta intersección entre la gestión del conocimiento y la innovación, da origen a la denominada vigilancia tecnológica de la organización. La **vigilancia tecnológica** se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos. La necesidad de estar al tanto de los avances y tendencias para tener un riguroso seguimiento del mercado es cada vez más latente, identificando segmentos, midiendo su dinamismo, identificando oportunidades y también amenazas, desde el punto de vista económico, tecnológico, y cultural. En definitiva, se trata de dotarse de una cultura que permita a la organización estar al tanto de las variaciones en el entorno para poder anticiparse a los cambios y tener un control efectivo de sus innovaciones.

4.2 Innovación abierta y procesos de co-creación

Un ejemplo de innovación en la estructura y en la forma de gestión es el desprendimiento de alguna actividad de la organización a un tercero, a un grupo especializado o al público general. La involucración de terceros en los procesos de innovación presenta grandes oportunidades, sin embargo un estudio de Deloitte muestra que en España predomina la innovación dentro de la organización y la compra de innovaciones ya producidas o licencias (Flores et. al., 2007). Por ejemplo en Suecia, uno de los países más novedosos del mundo, se destaca la involucración de terceros a través de los lazos de cooperación que tienen establecidos las empresas con la Universidad. A nivel global, una de las principales lecciones aprendidas en los últimos años es que hacer el camino de la innovación en solitario es muy costoso y lento. El estudio señala que cada vez más, las compañías tienden a una apertura haciendo partícipes a socios, proveedores o incluso competidores. Esta tendencia empieza a observarse también en España y se espera que con el tiempo el compromiso a innovar en cooperación vaya a cobrar importancia.

Tabla 4.1 Generación de ideas: Fuentes externas



Fuente: Flores, et. al. (2007)

Hace mucho tiempo, Henry Ford aseguró que “si hubiera preguntado a los clientes qué querían, habrían pedido caballos más rápidos” (Huston y Sakkab, 2006). La eterna discusión de si los clientes son fuente de innovación o una barrera para la misma sigue

vigente, sin embargo la clave es orientarse a las necesidades de los clientes, aunque las desconozcan. El estudio de Flores et. al. (2007) “*La innovación en la empresa española*” muestra que en España se tiende a involucrar menos a los clientes en el desarrollo de nuevos productos que a nivel global. De este modo, solo un 10% de las empresas españolas, frente al 30% global, declara colaborar con los clientes en todas las fases del desarrollo de nuevos productos.

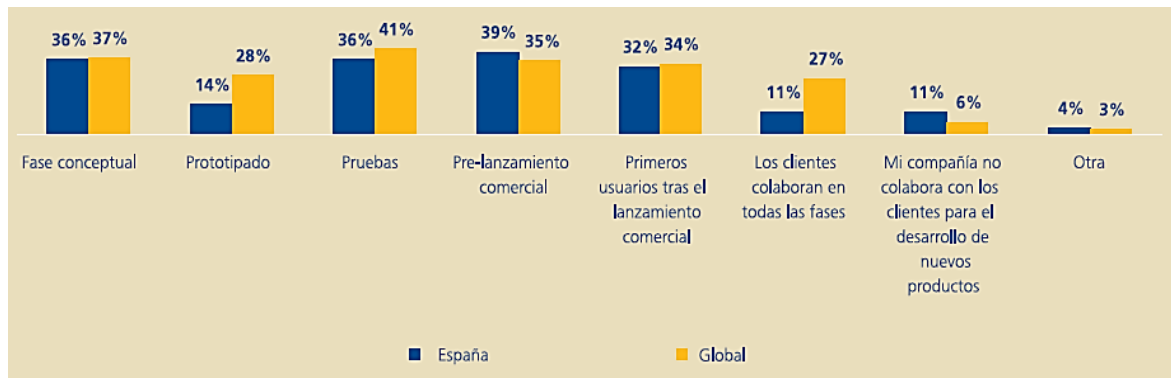


Grafico 4.1 **Involucración del cliente por fases de la innovación**

Fuente: Flores, et. al. (2007)

Según Chesbrough (2009), quien introdujo el concepto de la innovación abierta, **la innovación deja de dirigirse desde arriba y desde el núcleo de la organización hacia el exterior, para fluir desde abajo, dirigida desde el exterior hacia ese núcleo.** Con eso el número de fuentes de innovación está creciendo, y su origen es cada vez más heterogéneo. Asimismo, las organizaciones empiecen a involucrar a los usuarios en los procesos de innovación con lo que disponen de información para decidir qué y cómo producir. La forma de gestión, que se refiere **a quién** realiza las actividades claves es cada vez más cerca a los usuarios, creando nuevas formas y patrones de interacción en el diseño y desarrollo de productos y servicios. Actualmente los consumidores son capaces de comparar precios, rendimiento, discutir sobre la ética de la compañía y adaptar los productos y servicios a su antojo. Estos consumidores, más exigentes y sofisticados, no consideran el precio y la calidad como único factor de selección y tienen en cuenta otros factores como, por ejemplo, si los valores de la organización coinciden con los suyos (OBEA, 2008). Los usuarios no solo juegan un papel activo en el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino están incrementado su poder sobre las compañías. Los consumidores influyen en las distintas partes del sistema

empresarial y como resultado de esta interdependencia las organizaciones modernas ya no pueden actuar de forma separada de los consumidores.

Según Parlad y Ramaswamy (2004), la creación de valor conjunta, ya no es una oferta, sino una experiencia de valor única para cada consumidor. En tal sentido, el mercado empieza a parecer a un foro organizado en torno a individuos y a sus experiencias de creación conjunta de valor. **La co-creación de valor** definida por Parlad y Ramaswamy (2004), se expresa en cuatro fundamentos:

- 1) **Diálogo:** Interactividad y una propensión a actuar, tanto desde la organización como desde los consumidores. Implica llegar a un entendimiento empático de lo que los consumidores experimentan y reconocer el contexto de experiencias emocionales, sociales y culturales. El diálogo crea y mantiene una comunidad leal;
- 2) **Acceso:** Es el objetivo que tienen los consumidores de tener experiencias con productos o servicios, sin la necesidad de disponer de los productos. En algunos casos significa tener información y herramientas, en otros, significa acceder a determinados estilos de vida o las posibilidades de expresarse uno mismo;
- 3) **Evaluación de riesgo:** Entendido como la posibilidad de perjudicar a los consumidores y de cómo en una creación conjunta de valor, los riesgos son evaluados por todas las partes participantes;
- 4) **Transparencia:** Las empresas ya no pueden esconder información relevante sobre precios, costes y márgenes de beneficio. Así cuanto más accesible se hace la información de las empresas, tecnologías, productos y políticas, más cercano y transparente le aparece al consumidor su relación con ella.

Cook (2008) afirma que los usuarios pueden ser clientes, empleados, posibles clientes o, incluso, personas sin relación previa con la organización. Sus contribuciones a las actividades de la organización pueden ser activas o pasivas o inconscientes (datos de comportamiento que se recopilan automáticamente durante una transacción o una actividad).

4.3 Gestión dimensional

Birkinshaw y Goddard (2008) tratan el tema de cómo hacer para que **el modelo de gestión** constituya en sí mismo, al igual que el modelo de negocios, una fuente de ventaja competitiva. Los dos científicos de la London Business School, definen que *“la gestión tiene que ver con la forma en que logramos que otros realicen un trabajo, y se vincula con la tarea diaria de fijar objetivos, motivar para el esfuerzo, coordinar actividades y encaminar las decisiones”* (Birkinshaw y Goddard, 2008). Para realizar un diagnóstico del modelo de gestión, Birkinshaw y Goddard (2008) proponen cuatro principios fundamentales que resultan útiles a la hora de guiar la acción:

- 1) **Opciones sobre la naturaleza de los objetivos perseguidos por la compañía.** ¿Existe una serie de metas claras de corto plazo o se sigue un camino oblicuo, a través de la definición de grandes objetivos de largo plazo?
- 2) **Opciones sobre cómo motivar a los individuos para que persigan esos objetivos.** ¿Se intenta contratar a gente valiosa, y retenerla mediante recompensas extrínsecamente atractivas, como salario, beneficios y bonificaciones, o se pone el foco en recompensas intrínsecas, como la oportunidad de hacer una contribución a la sociedad, el sentimiento de logro o el reconocimiento de sus pares?
- 3) **Opciones sobre cómo se coordinan las actividades.** ¿Los gerentes apelan a procesos formales y bien estructurados para distribuir las tareas o alientan una coordinación informal y espontánea, a través de la adaptación mutua?
- 4) **Opciones sobre cómo se toman las decisiones.** ¿Los gerentes son responsables de las decisiones y confían en su conocimiento y experiencia, o prefieren aprovechar el conocimiento dispar de sus subordinados y asignar la responsabilidad en forma colectiva?

El esquema de la gestión dimensional muestra el modelo “tradicional” de gestión al lado izquierdo y las alternativas disponibles al lado derecho.



Figura 4.4 Esquema de la gestión dimensional

Fuente: Birkinshaw y Goddard (2008)

El modelo tradicional de gestión no constituye necesariamente una calificación negativa, ya que durante décadas ha servido a grandes compañías para lograr el éxito. Sin embargo, al entender el espectro de alternativas disponibles, los ejecutivos están en posición de evaluar mejor si conviene o no cambiar. Lo que sugieren Birkinshaw y Goddard es no intentar los dos polos a la vez, ya que la experiencia demuestra que las organizaciones no logran situarse de ambos lados al máximo nivel.

4.3.1 Gestión de los objetivos

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. La manera habitual de gestionar objetivos es a través de un abordaje directo de recursos y plazos, considerando las siguientes características:

- **Claros:** Los objetivos debe estar claramente definidos, de tal forma que no presentan ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro;
- **Medibles:** Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento;
- **Realista:** Los objetivos deben ser factibles de lograrse;
- **Coherentes:** Los objetivos deben servir a la organización y ser coherentes entre sí;
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento;

- **Flexibles:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

El principio alternativo que propone el economista inglés John Kay (2010) es gestionar los objetivos en forma oblicua: establecer una meta A muy ambiciosa y, en el proceso de alcanzarla, arribar a una meta B satisfactoria. En su experiencia como miembro de la administración de empresas o como asesor de estas, Kay se dio cuenta que siempre que las empresas fijaban como objetivo maximizar la creación de valor para el accionista, finalmente acababan seriamente tocadas o desapareciendo. Estas empresas estaban sufriendo de la paradoja de la búsqueda de beneficio (*“profit seeking paradox”*) a medida que sus clientes buscaban más aumentar sus beneficios, lo que hacían era hundir la organización. Las grandes corporaciones que anunciaban mensajes del tipo *“nosotros queremos maximizar el valor para el accionista”* entraban en bancarrota (Mark & Spencer, Lehman Brothers, etc.). Al contrario, aquellas empresas que conseguían mucho éxito, realmente no estaban enfocados en él. Lo que Kay (2010) plantea en su libro *“Obliquity”* es que los objetivos complejos rara vez se consiguen cuando se atacan directamente. Por lo tanto, Kay afirma que algunos objetivos no pueden lograrse de forma directa, entre ellos el amor, la felicidad, y la creación de valor. Según el autor, el gran líder no es aquel que alcanza la mejor decisión lo más rápido posible, sino aquel que sabe **mediar efectivamente entre ideas y valores que compiten entre sí**. Los logros de un gran líder no son aquellos que tienen que ver con planificaciones a largo plazo, sino cuando son capaces de ajustar continuamente las capacidades de sus empresas a un hábitat cada vez más cambiante. Eric Schmidt, presidente y CEO de Google Inc. define las cuatro metas de su compañía en la siguiente manera (Birkinshaw y Goddard, 2008):

- 1) Usuarios finales felices con la búsqueda;
- 2) Usuarios finales felices con la publicidad;
- 3) El desarrollo de la red de socios de Google para llevar a cabo las dos anteriores;
- 4) Escalar el negocio.

Schmidt concluye que *“ninguna de las cosas que se suponía que hiciera como CEO - maximizar los ingresos y el valor para el accionista - eran metas de la empresa. Sin embargo, cuando todas las metas que señalé se cumplen, uno puede lograr extraordinarios*

retornos para el accionista y maximizar la felicidad del anunciante. Muchos ejecutivos se confunden al creer que el valor para el accionista es el objetivo, cuando en realidad es la consecuencia del objetivo” (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Hay que reconocer que tomar decisiones de manera oblicua es mucho más complicado que asignar probabilidades a eventos posibles y para reconocer esto es aceptar que los objetivos complejos a veces se resuelven mejor aplicando “el principio de la oblicuidad”. Sin embargo, la principal desventaja de la oblicuidad es que presta una visión demasiado amplia que puede indicar soberbia o ausencia de claridad.

4.3.2 Motivación de individuos

Las personas constituyen la unidad básica para la estructura y funcionamiento de las organizaciones y su adecuada administración se vincula estrechamente con el modelo de negocio y la cultura empresarial. Los primeros aportes a la gestión de los recursos humanos datan de las civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia entre los años 4000 y 2000 a.n.e, quienes aplicaban diversos principios como la planeación, el control, la organización, la descentralización del poder y la organización funcional. A lo largo de la historia estos conocimientos se desarrollaron y después de la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX se sistematizaron por el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915) y el francés Henry Fayol (1841-1925) con la teoría de la administración científica y la teoría clásica de la administración.

Taylor estudió en forma sistemática las operaciones fabriles mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros. De sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial. La conclusión de Taylor era que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba incentivos financiero basado en el número de unidades que producían. Tanto Taylor como Farol fueron criticados por no tener en cuenta al ser humano de las organizaciones con sus necesidades y motivaciones sociopsicológicas y por otorgar un papel jerárquico a la racionalidad laboral. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió en los Estados Unidos en la década

de 1920 de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo. El experimento de Hawthorne llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo (Mayo, 1933), cambió el enfoque de la investigación orientada a la tarea y la producción e introdujo nuevas variables como los aspectos emocionales, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y las nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales. Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas les motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. El enfoque de las relaciones humanas, sobre el hombre social, en el que existen motivaciones basadas en necesidades sociales que requieren ser satisfechas en el trabajo y que a su vez se relacionan con el grupo, se convierte en un complemento a la perspectiva de hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios. Abraham Maslow (1908-1970) es otro científico que ofrece varias claves en el ámbito de la motivación. Maslow (2005) parte de una serie de premisas básicas para explicar su jerarquía de necesidades (Figura 4.5):

- Todas las necesidades humanas se pueden agrupar en cinco grandes jerarquías;
- Cuando surge una necesidad, automáticamente la persona tiende a satisfacerla, creando la conducta adecuada;
- Una necesidad satisfecha deja de ser un factor importante y motivacional del comportamiento;
- Para que una necesidad motive el comportamiento, es preciso que estén satisfechas las de rango inferior.

La interpretación de la pirámide proporciona la clave de su teoría de la motivación: un empleado, como cualquier ser humano, tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

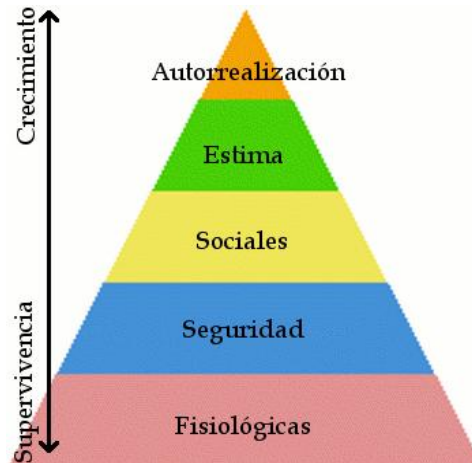


Figura 4.5 Teoría de las Necesidades Humanas

Fuente: Maslow (2005)

Inspirado de la "jerarquía de necesidades" de Maslow, el sociólogo estadounidense Douglas McGregor (1906-1964) publicó en 1957 un artículo "*El aspecto humano de la empresa*", que alcanzó una notable difusión y aceptación. La originalidad de McGregor consiste en considerar que **la gente no es X ni Y, sino que hay gente X y gente Y**. McGregor (1957) señaló una serie de excepciones a la jerarquía de necesidades, como por ejemplo:

- En ciertas personas, las **necesidades de propia estima** parecen ser más importantes que las necesidades sociales. Estas personas parecen haber desarrollado la noción de que el mejor modo de ser querido es siendo fuerte y poderoso;
- En ciertas personas altamente creativas, **el impulso por crear** parece ser más importante que las otras necesidades, y para poder expresar su talento creativo están dispuestas a pasar grandes privaciones;
- En ciertas personas la **ambición se queda bloqueada** a un nivel muy bajo. Se trata normalmente de personas que han sufrido grandes privaciones;
- Ciertas personas **carecen de necesidades sociales**. Se trata de personas que no han encontrado afecto en la infancia y han perdido el deseo de dar y de recibir;

- Ciertas personas, guiadas por **valores e ideales superiores**, están dispuestos de padecer grandes sufrimientos, hasta la tortura y la muerte, en aras de sus ideales;
- Las personas que han **tenido siempre satisfechas las necesidades inferiores** – fisiológicas y de seguridad - parecen olvidarse de aquellas, hasta el punto de poner en peligro su satisfacción. Sólo cuando la privación alcanza una cierta continuidad éstas necesidades vuelven a alcanzar su prepotencia.

Para Mc Gregor (1957) las organizaciones funcionan sobre la base de los supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de los empleados, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. Según la Teoría **X**, los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con esta teoría, según los supuestos **Y**, los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos, están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades y se identifican con la organización. El gerente tayloriano con poca confianza en el trabajador apoya a la teoría X y amenaza constantemente a sus empleados con el despido y otras presiones, creyendo que sólo así serán eficientes. Por el contrario, la teoría Y supone que los individuos se comprometen con su trabajo, son creativos y buscan siempre nuevas responsabilidades y desafíos. Un gerente que cree en la teoría Y, motiva a los empleados brindándoles aliento y la posibilidad de enfrentar cada vez mayores desafíos.

Según McGregor (1957) los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la teoría X. Por tanto, él propuso ideas tales como **una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.** Mc Gregor murió en 1964 antes de formular su Teoría Z, más realista y aplicable que la Y. Más tarde, en 1981 la Teoría Z fue recogida y desarrollada por Hill Ouchi para el refuerzo del modelo japonés de gestión. Hoy en día, cincuenta años después de su creación, la Teoría Y, resulta natural y se puede considerar como el origen de muchos cambios culturales. Ciertamente, la Teoría Y se puede vincular con las organizaciones inteligentes e innovadoras que valoran el capital humano y facilitan su aprendizaje permanente, confiando en sus capacidades. En una

entrevista Mireia Vidal (RRHH Digital, 2009), Directora de Recursos Humanos de Google España, Italia, Francia y Portugal revela que *“Para la mayoría de los empleados de Google, trabajar aquí no es sólo un trabajo. Es el aliciente de pertenecer a una cultura jovial, informal, en política de innovación permanente. Es muy importante que el empleado se sienta parte de esta política contribuyendo como “Employee generated culture”: esto quiere decir que se les da libertad y confianza para que expresen abiertamente sus opiniones, es el empleado quien propone colaborar con asociaciones, ONG’s o cualquier otra iniciativa de bien social, son ellos también los que promueven proyectos con la finalidad de conseguir mejores prácticas a nivel profesional, etc.”*

De las investigaciones anteriores se puede resumir que la motivación es una variable compleja en la que intervienen una serie de aspectos y que resulta clave para el comportamiento del personal, razón por la que ha sido objeto de estudio de muchas disciplinas científicas. Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, por ejemplo la motivación puede ser interna y nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o bien puede ser inducida de forma externa. Otros autores definen que la motivación es positiva y negativa. La motivación positiva está caracterizada por un espíritu positivo, mientras la motivación negativa está guiada por la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos y amenazas y está frecuentemente ligada a la familia o a la sociedad. Luis Alvez de Mattos, científico de la educación, considera que: *“El interés es la base de la motivación. Consiste en una actitud afectiva, es un estado emocional, un deseo o atracción hacia un objeto o proceso”* (Mattos, 1963). Según Mattos, la motivación positiva se puede dividir en intrínseca y extrínseca. La **motivación intrínseca** se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo (por ejemplo un hobby), mientras que la **motivación extrínseca** aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo dinero o el estatus social). Para producir **un nivel máximo de motivación se pueden combinar los dos tipos de motivación**. Así, la motivación extrínseca resulta útil para iniciar la actividad, pero ésta puede ser después mantenida mediante motivadores intrínsecos. Un ejemplo interesante es la compañía de software Topcoder Inc., fundada en el año 2000 por Jack Hughes en Connecticut, Estados Unidos (Birkinshaw y Goddard, 2008). Los proyectos de software para sus clientes se dividen en módulos y cada uno de estos se abre, bajo la forma de una

competencia, a su comunidad de 120.000 programadores, quienes son invitados a completarlos en un plazo establecido. Estos concursos suelen contar con la participación de entre 10 y 20 programadores. Los desarrolladores de la mejor solución ganan un premio en dinero (por lo general, decenas de miles de dólares) y los perdedores no obtienen nada. Hughes entendió que, este modelo de trabajo, basado en la combinación de **motivación intrínseca y extrínseca**, para muchos de los mejores programadores se interpreta como un juego y la oportunidad de ganar un premio es más motivadora que un salario. Asimismo, al crear este modelo, tomó en cuenta el deseo extrínseco de cada uno de ser reconocido en la comunidad. Topcoder está creciendo rápidamente, ganando visibilidad entre la comunidad de software de código abierto (Birkinshaw y Goddard, 2008). Un caso de motivación similar es la depuración de código de software Microsoft. Pare este trabajo poco atractivo, la compañía suele organizar competencias de depuración, capitalizando así el instinto competitivo de su fuerza laboral. Los ganadores obtienen reconocimiento y premios por cantidad de errores depurados, y por el descubrimiento del error más crítico o más interesante (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Otra manera innovadora de motivar el personal es tratar a los empleados como clientes a través de un servicio de atención “cinco estrellas” (Birkinshaw y Goddard, 2008). Como refleja la prensa internacional, sillas de masaje japonés, aparcamientos de patinetes en los pasillos y salas dedicadas al juego son algunas de las “excentricidades” de las oficinas de Google. Asimismo, la sede en Nueva York dispone de “micrococinas orgánicas” con la idea de que los trabajadores no estén a más de 50 metros de un surtidor gratuito de cafeína y alimentos. Estos últimos son cocinados por prestigiosos chefs invitados que ofrecen a los empleados modernas variaciones de sushi u otras elaboraciones de la cocina internacional. Sin embargo, Google no es la única organización ofreciendo este “servicio de lujo”. En el contexto de la “guerra por el talento”, las organizaciones que logran captar talento en el siglo XXI serán aquellas que elaboren las mejores propuestas de valor al empleado. Las personas buscan propuestas de valor atractivas y con los cambios de trabajo tienen por objetivo acercarse progresivamente a la propuesta más compatible con el proyecto de vida personal. Según Dytchwald, Erickson y Morison (2006), las expectativas de la Generación Y (1980-) son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales

- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Colaboración y toma conjunta de decisiones
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo
- Retribución por resultados
- Flexibilidad temporal y espacial

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. No existe una fórmula universal que permite obtener resultados garantizados, ya que cada organización con su cultura interna presenta un caso especial. Para encontrar una receta óptima de cómo motivar a los empleados hay que elaborar y mejorar constantemente la estrategia de motivación. Sobre todo, hay que reconocer la importancia de algunos aspectos claves como por ejemplo, mejorar la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, procurar cerrar la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” y crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo y la energía del empleado hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a la misma persona.

4.3.3 Actividades de coordinación y toma de decisiones

La gestión empresarial constituye un complejo proceso de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. La organización está continuamente sujeta a una serie de presiones que le obligan a reaccionar y responder a los nuevos retos y a los mercados tan dinámicos como los actuales. Las organizaciones de hoy tienen como objetivo innovar y mejorar continuamente su gestión y aunque se considera que sus bases se acercan a una gestión más moderna, muchas de ellas todavía no llegan a plantearse el enfoque más eficiente.

En cualquier organización pequeña, los medios de comunicación son sencillos, pues no existe un amplio aparato administrativo burocratizado y la distancia entre los extremos de la estructura jerárquica es corta. Sin embargo, en una organización de mayores dimensiones la situación cambia, ya que cada nivel o rango debe tener definidas sus funciones y

responsabilidades para retransmitir los mensajes dictados desde arriba, pues a mayor tamaño de la organización, existe mayor especialización o división de funciones. Cuando las estructuras organizativas se encuentran burocratizadas, se impide la comunicación, el dinamismo, la innovación y la motivación, mermando su óptimo ejercicio (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Asimismo, la estructura burocrática implica la concentración de poder y con eso aumenta el riesgo de conducta irracional del decidor, empleando los denominados heurísticos. Los investigadores llevan más de medio siglo estudiando el funcionamiento de la mente humana en la adopción de decisiones y han descubierto que existen muchas “trampas del cerebro” conocidas como “sesgos”, que incluyen distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. En su libro “*Irracionalidad. El enemigo interior*” Stuart Sutherland (1992) afirma que “*la conducta irracional no es la excepción sino la norma*” y reúne a los diferentes factores causantes de la conducta irracional, entre ellos los sesgos sociales y emocionales, los sesgos de pensamiento sistemáticos y los muchos caprichos del pensamiento, provocados por fallas de la percepción y del razonamiento. Asimismo, Kahneman y Tversky (1974) establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son empleados en **la toma de decisiones bajo incertidumbre**, para medir probabilidades y predecir valores. Estos métodos, si bien son legítimos, conducen a errores sistemáticos (Tversky y Kahneman, 1974):

- **Representatividad**, que es utilizado cuando se estima la probabilidad de un objeto o evento sin tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando;
- **Disponibilidad de circunstancias o escenarios**, que es utilizado a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada “la trampa de la capacidad de recordar”, “la trampa de la memoria”. No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren. Esta regla también está relacionada con el “efecto primacía”, es decir, la primera impresión es la que cuenta, y el “efecto de halo”, cuando un rasgo positivo o negativo destacado influye sobre los demás sin posibilidad de evaluarlos objetivamente;

- **Anclaje**, utilizado en predicciones numéricas cuando los valores relevantes están disponibles. Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

En la medida que contemos con más y mejor información, el riesgo de errar se disminuye aunque, de cualquier forma, quien tome la decisión buscará justificantes a su acción, aceptando la primera solución que le parezca satisfactoria. Hebert Simon (1947), Premio Nóbel de Economía en 1978, establece que la información es un factor importante para la eficacia de la organización y, por lo tanto, **la descentralización halla aquí su justificación, porque una buena decisión es derivada de la proximidad entre la fuente de la información y su lugar de utilización** (Tversky y Kahneman, 1974).

En las organizaciones grandes y burocráticas la información necesaria no puede llegar hasta el centro, o si se transmite carece de capacidad cognoscitiva. Por lo tanto, no todas las decisiones pueden ser entendidas de manera eficiente en único centro. Otra razón que sustenta la descentralización es que ésta permite a la organización reaccionar con rapidez ante las condiciones locales. Y por último, la descentralización constituye un estímulo importante a la motivación. Las personas creativas e innovadores requieren libertad de acción, y la organización sólo puede atraerlas y retenerlas si les proporciona un considerable poder de decisión.

En este contexto hay que destacar un interesante experimento sociológico (DGT, 2006) realizado en Drachten, Holanda en el año 2006. Según los psicólogos, la exagerada cantidad de regulación vial existente hace que se ignora el 70% de la misma. Con el lema "Unsafe is Safe" (lo inseguro es seguro), la idea es que las personas que conducen los vehículos se comportarán mejor y con más cuidado en una situación de tráfico más insegura y no regulada. Drachten, una pequeña ciudad holandesa de 50.000 habitantes se ha desprendido de casi todos sus semáforos. Los cruces principales han sido transformados en rotondas, mientras que la preferencia en el resto de los cruces queda al albedrío de sus viandantes.

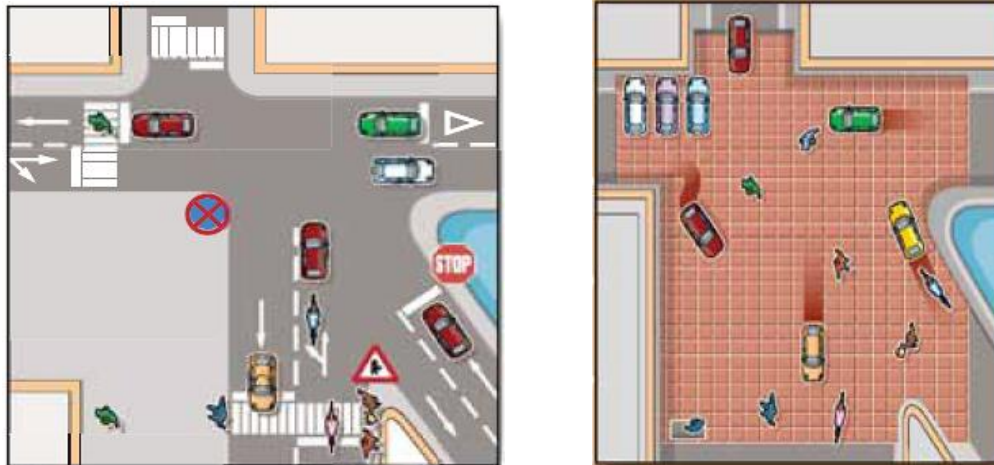


Figura 4.6 La intersección “Plaza para todos”: Antes y después

Fuente: DGT (2006)

Es resultado: la “anarquía” ha eliminado accidentes graves y atropellos, incrementando al mismo tiempo el tráfico de bicicletas y peatones. ¿Cómo se circula cuando no hay señales? “Negociando” responde Dr. Hans Monderman, arquitecto de este proyecto *“el espacio público fuerza a la gente a ser social”* (DGT, 2006). El ingeniero holandés ha llevado su filosofía en la práctica en siete ciudades de cinco países de la Unión Europea a través del proyecto “Espacio Compartido”. En lugar de seguir unas reglas rígidas, los viandantes se hacen responsables tanto de su seguridad como de la de los demás. En todas las ciudades el resultado se manifiesta en conductores y peatones más cautelosos, más civilizados y relajados. Con este ejemplo Birkinshaw y Goddard (2008) hacen referencia al mundo de los negocios. Los autores argumentan, que bajo ciertas circunstancias, **la imposición de reglas y procedimientos desmotiva las personas y dificulta los movimientos dentro del sistema. En cambio, si se pone la decisión en manos de los individuos, estos suelen respetar los intereses de los otros y se comportan de manera más responsable y eficiente.** Sin embargo, los autores aclaran que eso *“no significa que el principio de surgimiento sea siempre el mejor camino, sino sugiere que hay muchas situaciones en las cuales gestionar la actividad es redundante y afecta el compromiso y las capacidades de los empleados”* (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Otro concepto de gestión, contrario a la jerarquía, es la **aplicación de la inteligencia colectiva en el proceso de la toma de decisiones.** La inteligencia colectiva se aplica a situaciones donde la interacción de un grupo de personas genera resultados más inteligentes

que si ellas actuaran aisladas o se confiara la solución a un experto. Por su fuerte naturaleza *bottom-up*, la capacidad de la inteligencia colectiva de generar efectos de red y sinergias puede ser consciente, pero también inconsciente y se basa en sutiles mecanismos de autorregulación. Aquí no se trata de un nuevo concepto, ya que la inteligencia colectiva no es característica exclusivamente humana y se observa en muchas especies animales, desde el hormiguero a la manada de lobos pasando por el cardumen de peces, donde el nivel de emergencia es manifiestamente más inteligente que sus componentes individuales. En ese sentido, la inteligencia colectiva presenta una forma de que las organizaciones sociales - tribus, compañías, equipos, etc., se agrupen para compartir y colaborar, para encontrar una ventaja individual y colectiva mayor que si cada participante hubiese permanecido solo.

En este contexto cobran sentido los dos claves del aprendizaje en equipo propuestos por Senge (1994): **el diálogo y la discusión**. La palabra diálogo viene del griego “diálogos” que deriva de “día” = a través de, y “logos” = palabra. En un diálogo no interesa ganar y los participantes tienen una comprensión que no se logra individualmente. Según Senge (1994), en el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En el diálogo, el grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista, mientras los individuos ponen entre paréntesis sus supuestos pero los comunican libremente. De esta manera se crea una mayor comprensión de la singularidad de la perspectiva del otro y se aprende a establecer entendimientos más amplios cuando uno defiende su propio punto de vista con dulzura, sin la determinación de vencer. Al colocar a las personas en un lugar que les permite observar sus propios pensamientos como desde un lugar exterior, el diálogo pone de manifiesto los prejuicios y las incoherencias del pensamiento de los integrantes del equipo. Este es uno de los mayores retos del aprendizaje en equipo y principal condición para que éste sea fructífero. Bohm (1996), importante físico cuántico, propone una teoría y metodología de diálogo en el cual el grupo se abre al flujo de una inteligencia más amplia. *“El propósito del diálogo –sugiere Bohm - consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento”*. Según el, existen tres tipos de incoherencia:

- 1) El pensamiento niega que es participativo;
- 2) El pensamiento deja de rastrear la realidad y “simplemente continúa, como un programa”;

- 3) Y el pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas que él mismo contribuyó a crear.

Bohm (1996) argumenta que las personas son como actores que olvidan que están representando un papel y por lo tanto quedan apresados en el teatro de sus pensamientos. Allí es donde el pensamiento comienza, en palabras de Bohm, a volverse *“incoherente”*. Se opera en el teatro, definiendo problemas, realizando actos, *“resolviendo problemas”*, perdiendo contacto con la realidad más amplia en la cual se genera el teatro. A su manera de ver, el diálogo es una manera de ayudar a la gente a *“ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento (y)... a volverse más sensible a la incoherencia de nuestro pensamiento y lograr que sea más seguro admitirla”* (Bohm, 1996). Con el propósito de generar más coherencia, Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

- Todos los participantes deben suspender sus supuestos y mantenerlos como suspendidos ante sí mismos;
- Todos los participantes deben verse como compañeros;
- Tiene que haber un coach o coordinador que mantenga el contexto del diálogo;

Estas condiciones contribuyen a que el “libre flujo del significado” pase a través de un grupo, reduciendo la resistencia al flujo. Así como la resistencia en un circuito eléctrico hace que el flujo de corriente genere calor (energía desperdiciada), el funcionamiento normal de un grupo disipa energía. La suspensión de los supuestos personales es clave para el libre flujo del significado. Los supuestos se producen, porque el pensamiento normalmente no es participativo. En muchas ocasiones el cerebro no atiende ni, mucho menos, rastrea la realidad, mientras continúa con sus pautas de referencia. Esto no supone desechar los supuestos ni reprimirlos o callarlos, sino hacerlos accesibles para su observación, indagación, reflexión y cuestionamiento. El objetivo es tener conciencia de los supuestos y someterlos a examen. Bohm (1996) arguye que cuando un individuo clava los talones y decide que así son las cosas, el flujo del diálogo se bloquea, porque la mente desea seguir alejándose de la suspensión de supuestos para adoptar posiciones rígidas y no negociables. El suspender los supuestos supone el riesgo de vulnerabilidad, por lo tanto, la segunda condición *“verse como compañeros”* establece cierta seguridad para afrontar este riesgo.

En vista de la cultura que impera en la mayoría de las organizaciones, marcada por la desconfianza mutua, la vida de los equipos, como microcosmos de la organización en su conjunto, debe ser desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje. El coach o coordinador ayuda a las personas a formar parte del proceso y de sus resultados, manteniendo la "suspensión de los supuestos" de todos y cada uno de los integrantes del equipo. Su función fundamental es mantener el contexto, el flujo y la dinámica del diálogo, hasta el momento cuando el equipo adquiere experiencia y el diálogo llega a emerger del grupo de manera natural.

Como se menciona anteriormente, los dos tipos primarios de discurso son el diálogo y la **discusión**. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo, mientras en la discusión el propósito es ganar y lograr que el grupo acepte el mejor punto de vista. Los diálogos son divergentes, no pretenden el acuerdo, sino el aprendizaje. Las discusiones, en cambio, convergen en una conclusión o toma de decisiones. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, si un equipo no las distingue y no domina la diferencia, no puede lograr un discurso productivo. Este aspecto es importante, ya que la confianza que se crea en el dialogo se traslada a la discusión.

4.3.4 Selección de modelo de gestión

Todas las organizaciones poseen un modelo de gestión, es decir, un marco de referencia para la administración de los recursos y procesos claves de la organización. Este puede ser más o menos explícito, más o menos racional y sistematizado, su lógica puede o no ser "transparente", pero siempre existen. El concepto de modelo de gestión adquiere importancia en los años ochenta, pero como su origen se puede considerar el "paradigma administrativo" de Thomas Kuhn (2005), definido como "*realizaciones científicas universalmente reconocidas (dogmáticas) que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica*" y "*constelación de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad*". El modelo de gestión se constituye en el establecimiento de las relaciones entre los individuos y los grupos de trabajo que integran la organización, así como en las relaciones de la organización con su entorno. Ningún modelo de gestión es estático y permanece idéntico a lo largo del tiempo.

Este dinamismo se debe a las necesidades de la organización de desarrollarse de forma continua. Para ofrecer elementos analíticos a las compañías que buscan utilizar los modelos de gestión como fuente de ventaja competitiva, Birkinshaw y Goddard (2008) identifican cuatro modelos basados en diferentes principios de gestión de “fines” y “medios”, desde estrictos hasta flexibles (Tabla 4.2).

Tabla 4.2 Modelos de Gestión

Modelo de planificación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negocios maduros, que operan en una industria estable y predecible. ■ Situación de crisis o de transformación, con necesidad de reglas claras. ■ Líderes que prefieren actuar como grandes arquitectos.
Modelo de búsqueda	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negocios establecidos y en crecimiento, con un campo competitivo bien definido. ■ Condiciones de mercado dinámicas y competitivas. ■ Líderes concentrados en ganar, que se mueven en términos de tácticas y estrategias y emplean metáforas militares o deportivas.
Modelo científico	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negocios intensivos en capital humano (servicios profesionales, investigación y desarrollo). ■ Condiciones de mercado benignas, plenas de oportunidades en múltiples dominios. ■ Líderes menos relevantes: primeros entre iguales, que buscan habilitar a otros.
Modelo de descubrimiento	<ul style="list-style-type: none"> ■ Negocios en etapas tempranas, que operan en ambientes altamente inciertos y cambiantes, o bien negocios establecidos que buscan remozarse. ■ Campo competitivo ambiguo. ■ Líderes experimentadores, abiertos a la improvisación, a la conversación y al compromiso mutuo.

Fuente: Birkinshaw y Goddard (2008)

Cada uno de los modelos posee puntos fuertes y débiles, los cuales deben ser considerados en el momento de selección:

- **Modelo de planificación.** Se caracteriza por procesos de gestión bien definidos y toma de decisiones estrictamente jerárquica. Los autores no desafían su validez, ya que muchas grandes compañías de alto desempeño en el mercado de valores se ubican en este cuadrante de la matriz. No obstante, este modelo tradicional puede coexistir con algunas alternativas menos rígidas;
- **Modelo de búsqueda.** Presenta una versión ligera del modelo anterior, puesto que suaviza los “medios” de gestión, mientras retiene un control estricto sobre los “fines”. Un ejemplo será, decir a los empleados “qué” hacer, pero no “cómo” hacerlo. Este modelo se adapta a las necesidades de las grandes compañías con la

intención de reducir la burocracia y recuperar su vitalidad. Asimismo, se adapta al desarrollo de compañías, en las cuales el fundador tiene una visión clara de los objetivos y alienta sus empleados a perseguirlos por distintos medios.

- **Modelo científico.** Presenta otro camino alternativo al modelo de planificación, pero flexibilizando los “fines”, mientras se mantiene un control sobre los “medios”. Este es el modelo que sigue la ciencia, guiándose por unos principios metodológicos, empleando reglas claras de involucramiento y revisión abierta en la comunidad científica con revelación amplia de los resultados;
- **Modelo de descubrimiento.** El cuarto modelo está caracterizado tanto por “fines”, como por los “medios” de gestión flexibles. Los autores afirman, que en ciertas actividades y en determinados períodos, este modelo puede ser muy efectivo, especialmente para nuevos emprendimientos que operan en ambientes altamente ambiguos.

Un interesante ejemplo para la aplicación del **modelo de búsqueda** es el caso de UBS Wealth Management (Birkinshaw y Goddard, 2008). Con más de 80.000 empleados en 58 países, UBS es líder mundial en gestión de patrimonios y unas marcas más fuertes del mundo. En 2001 el equipo directivo encontró que el mayor obstáculo para el crecimiento era el tradicional proceso de asignación de partidas presupuestarias. Aunque prometía compromiso, este proceso se vinculaba con el ocultamiento de información, resultaba demandante de tiempo y por lo tanto no favorecía la excelencia. Con el fin de guiar y facilitar el crecimiento, se decidió adoptar un nuevo modelo, de acuerdo con cual en vez de medir el desempeño de los oficiales de cuenta del banco contra una cifra del presupuesto, la oficina del director de finanzas compararía sus resultados actuales con sus resultados previos y con los de sus colegas. De esta manera los asesores del cliente podían gastar tanto como desearan, pero serían responsables por el retorno sobre esa inversión. En parte gracias al nuevo modelo se registró un drástico cambio de conductas el negocio de administración de la riqueza, incrementó su ganancia neta en un 50 por ciento en dos años (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Otro ejemplo que refuerza el concepto del **modelo de búsqueda** es el de la Unión Fenosa. El Grupo Unión Fenosa es la tercer mayor compañía del sector eléctrico español, con una cuota de mercado del 19%. Con representación en más de 40 países, Unión Fenosa ofrece servicios de consultoría, ingeniería y construcción de plantas de generación y redes de distribución de electricidad que prestan servicio a más de 4,8 millones de clientes en Latinoamérica (Chaminade y Coca 2006). El reto de la Unión Fenosa consistía en mejorar la eficiencia de la empresa, y permitirle adaptarse fácilmente a las necesidades específicas de los clientes. En otras palabras, se trataba de potenciar su capacidad de responder adecuadamente a las nuevas exigencias del entorno globalizado y crear a partir del conocimiento adquirido y producido ventajas competitivas. Por lo tanto, el equipo directivo consideró que la compañía necesitaba nuevos mecanismos que le permitirían identificar los recursos intangibles importantes para el negocio y asegurar el trasvase de conocimiento en el interior de la empresa y entre ésta y su entorno (Chaminade y Coca 2006). La transformación organizativa se llevó a cabo a través del proyecto Fénix, basado en el rediseño de procesos, con el objetivo de conseguir mejoras en la eficiencia de la empresa y crear una cultura de orientación al cliente. El cambio organizativo tenía como resultado no previsto, la generación de nuevo conocimiento que culminó en 1999 con la creación de Soluciona, un nuevo negocio de consultoría tecnológica. De esta manera, el Modelo de búsqueda permitió a Fenosa el desarrollo de una nueva línea de negocio paralela a la principal (negocio eléctrico) que constituyó una fuente importante de beneficios y crecimiento del grupo, de especial valor en períodos en los que el negocio principal estaba contraído. Antes de su adquisición por Indra en 2006, Soluciona tenía unas ventas agregadas estimadas de 355 millones de euros en 2006 y contaba con 4.000 profesionales de alta calificación (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2006). Tras dicha ampliación, Unión Fenosa alcanzó una participación en el capital social de Indra del 11%, lo que, resulto una valoración de 280 millones de euros. Esta cifra represento un múltiplo de 9 respecto al resultado bruto de explotación previsto para el ejercicio de 2006 (Chaminade y Coca 2006).

A través del **modelo científico** la organización puede identificar unas ventajas respecto de la flexibilidad de los “medios”. Cuando en el 2000, Bill Gates creó Bill y Melinda Gates Foundation, la mayor fundación filantrópica del mundo, él sabía que un planteamiento estricto de los objetivos no sería la mejor opción y definió la misión de la siguiente manera

“garantizar que los avances en la salud se crea y se comparte con aquellos que más los necesitan. Se dirige a las enfermedades y las condiciones de salud que la enfermedad causa más grande y la muerte en los países en desarrollo” (Bill & Melinda Gates Foundation, 2010). Por eso, en mayo 2003, le pidió a la comunidad sanitaria internacional que le llevara ideas capaces de generar cambios radicales. A continuación recibió más de un millar de sugerencias, que les permitieron, a él y su comité científico, identificar 14 grandes desafíos. Luego invitaron a investigadores a presentar propuestas para hacerles frente, y pusieron en marcha 43 de ellas (Birkinshaw y Goddard, 2008).

Hoy en día muchas organizaciones emplean alguna versión del **modelo científico**, que resulta muy eficiente en la creación de nuevos productos y servicios corporativos. La Agencia de Innovación Virtual de BMW (BMW Group, 2010), por ejemplo, ofrece la posibilidad de intercambiar ideas en torno al Grupo BMW. El sitio está abierto a profesionales, universidades, instituciones, investigadores o cualquier interesado en la innovación automovilística y que, además, desee presentarla al Grupo BMW. Otra fórmula similar es IdeaStorm de Dell (www.ideastorm.com, 2010), donde cualquier persona, empleada o no de la organización, sugiera nuevas ideas que puedan ser de interés.

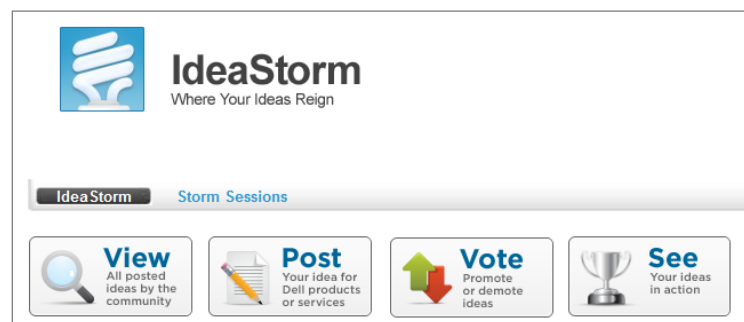


Figura 4.7 IdeaStorm

Fuente: <http://www.ideastorm.com> (2011)

Se puede concluir, que la organización, como un sistema integrado de procesos sólo puede mejorar sus resultados si todos los componentes de gestión son coherentes con las necesidades en las dadas circunstancias, que proceden de la propia realidad. Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado. **Los elementos que se van**

integrando al modelo de gestión tienen que evolucionar constantemente hacia nuevos modelos para potenciar así la competitividad y los resultados empresariales. Cada uno de los modelos puede resultar útil bajo distintas circunstancias, ya que los cuatro modelos de gestión solo muestran las posibles extremidades.

4.4 Gestión del cambio

Todas las organizaciones, independientemente del sector, tamaño y modelo de negocio se han visto, en un momento u otro, en la necesidad de tener que manejar cambios. Por lo tanto, el concepto del cambio no es nuevo en el marco del desarrollo organizacional. La gestión del cambio ha formado una disciplina diferenciada, en gran parte a consecuencia de los fracasos en muchas organizaciones al intentar adaptarse a las nuevas circunstancias tecnológicas, empresariales y sociales. En los últimos 30 años se han creado una diversidad de modelos teóricos destinados a hacer frente a mejorar el funcionamiento de las organizaciones en una sociedad sumamente compleja y dinámica. En la actualidad, gestionar el cambio es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones, por lo tanto es necesario sistematizar el concepto de la gestión de cambio y considerar cuales son las claves para su éxito. El propósito del cambio es la mayor efectividad en la implantación de nuevos métodos y sistemas, productos o servicios en la organización. Asimismo, en el área de la gestión del cambio se incluye, la respuesta ante cambios sobre los cuales la organización carece de control, como la legislación, los trastornos tecnológicos y sociales, las acciones de los competidores, etc. En síntesis, la gestión del cambio se **puede definir como un conjunto de procesos que se emplean para asegurar que los cambios significativos se apliquen de manera ordenada, controlada y sistemática para lograr un cambio organizacional.**

Entre las cualidades más importantes de una buena gestión es tener visión para el cambio y enfrentar el cambio como una experiencia continua de desarrollo. Sin embargo, entre un 50 y un 75 por ciento de los programas de cambio organizacional, implementados por las grandes empresas, fracasan (Waddell y Sohal, 1998). Un recién estudio del Roffey Park Institute (2010) revela que hay una relación directa entre la forma en que las organizaciones gestionan los cambios y su éxito estratégico y financiero. En la investigación se realizaron encuestas a aproximadamente 900 directivos y se encontró que en las compañías de menor

rendimiento sólo el 30% han trabajado en colaboración (49% de las exitosas lo han hecho), sólo el 23% están invirtiendo en el desarrollo de liderazgo (49% de las otras lo hacen), sólo el 25% están invirtiendo en sostenibilidad (49% de las otras lo hacen) y solo 7% han sido exitosas en la realización de su plan estratégico (62% de las compañías de mayor desempeño han sido exitosas en este punto). El estudio afirma que las empresas que tienen una buena gestión del cambio y se centran en las necesidades de los clientes, están mucho mejor preparadas para enfrentar las crisis que aquellas que no administran bien los cambios y que se enfocan sólo en la parte financiera y en recortar costes cuando la situación se complica. La investigación del Roffey Park Institute indica que *“la relación entre la gestión del cambio y el resultado empresarial sugiere que las organizaciones deberían prestarle más atención a la motivación y los procesos de cambio para maximizar el rendimiento. Las empresas deberían evitar los cambios motivados por políticas internas o exclusivamente por los costes, para enfocarse en los cambios motivados por las necesidades de los clientes”* (Roffey Park Institute, 2010).

No es fácil encontrar una definición que permita expresar todos los elementos y conceptos de los que se ocupa el cambio, sin embargo muchos autores coinciden que el cambio organizacional se puede plantear como un conjunto de transformaciones que realizan las organizaciones para adoptar nuevas características. Entrando en más detalle, Poole y Van de Ven (1995) definen el cambio como resultado o *“la diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizacional”* mientras que Zaltman y Duncan (1977) ofrecen un enfoque más sistemático *“toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global”*. El cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones. Davis (2000) afirma que no es posible hacer cambios parciales, sino que cualquier cambio, por pequeño que sea, hay que verlo desde los efectos directos sobre el resto de las áreas y estructuras. Ahora, incorporando el aspecto de la organización como sistema abierto, se puede añadir que el cambio no es una acción aislada, sino que presenta un acomodamiento interno de la organización y a la vez una respuesta a las modificaciones del entorno.

Para entender el fenómeno del cambio, resulta útil considerar el famoso modelo de Kurt Lewin, elaborado en la década de los 50's. Lewin (1951) define el cambio como una

modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: por un lado las fuerzas impulsoras que ayudan a que se efectúe el cambio y por otro, las fuerzas restrictivas que desean mantener el statu quo y se resisten a que el cambio se produzca. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “cuasi-estacionario” (Figura 4.8). Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

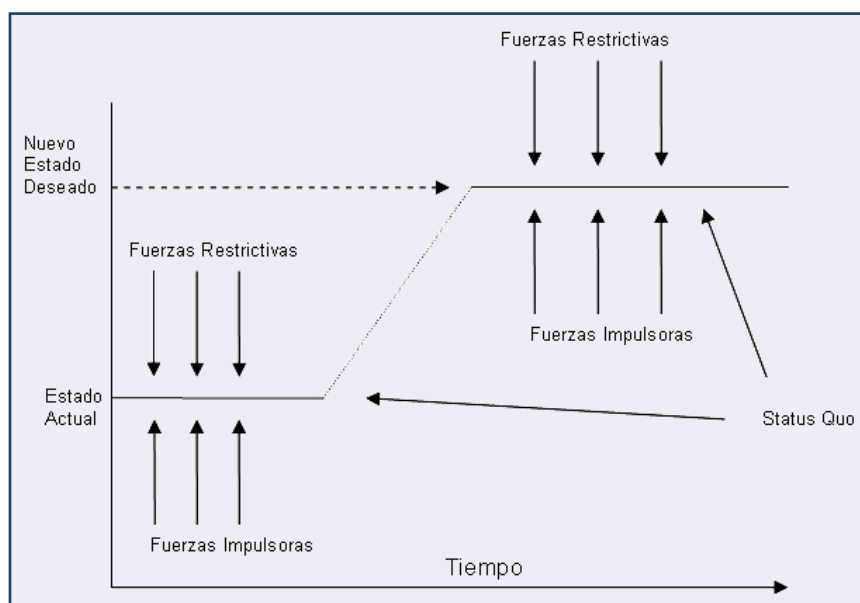


Figura 4.8 Diagrama de los campos de fuerzas

Fuente: Lewin (1951)

El análisis de campos de fuerzas, permite visualizar las fuerzas que pueden trabajar en favor y en contra de las iniciativas que afectan el cambio. El diagrama resulta útil para visualizar y representar el conflicto entre las fuerzas alrededor de una situación concreta. En la base de este análisis, el modelo de cambio planteado por Lewin (1951), es un proceso compuesto de tres etapas:

- 1) Descongelamiento de la antigua conducta o situación;
- 2) Cambio o movimiento a un nuevo nivel de conducta;
- 3) Recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel.

Para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso, Lewin propone cinco pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

Con su sencillez, el modelo de Lewin permite identificar todos los factores involucrados en el proceso de cambio y dividir la intervención en pasos a seguir por etapas claramente separables. Sin embargo, una de las debilidades del modelo es que tiene su foco en la primera etapa del cambio y se basa mucho en el análisis previo, pero poco en la acción o gestión. Asimismo, este modelo presenta cierta “estabilidad” del cambio, puesto que este está percibido como un tránsito desde una posición donde el equilibrio debe ser modificado a otra posición de equilibrio. De acuerdo con muchos autores, el cambio se puede considerar como continuo y permanente y **cualquier momento se puede tomar como punto de partida.**

A nivel más general de análisis, existe una gran variedad de estudios sobre el campo del cambio organizacional. Después de una revisión de la literatura existente Van de Ven y Poole (1995) agrupan los planteamientos teóricos en cuatro escuelas:

- **Ciclo de vida:** El cambio organizacional es visto como directamente relacionado con las etapas constitutivas del ciclo vital de cualquier organismo: nacimiento, crecimiento, adolescencia, maduración, declinación y muerte. Este desarrollo posee una lógica subyacente, que regula el proceso de cambio, transformando a la organización desde un punto de partida embrionario hacia un estado prefigurado cada vez más maduro y diferenciado;
- **Teoría teleológica:** Esta teoría no especifica que trayectoria deberá seguir el desarrollo de la organización y asume como precepto ontológico que los objetivos son la causa final que orienta las transformaciones. Se asume que el desarrollo y el cambio de la organización son secuencias repetitivas de formulación, implementación, evaluación y replanteamiento de objetivo;
- **Teoría dialéctica:** Parte de la concepción hegeliana de que las organizaciones se desenvuelven en un mundo plural constituido por fuerzas en permanente conflicto que compiten con otras para imponer dominación y control. En esta teoría, la estabilidad y

el cambio se explican en referencia al balance de poder entre las entidades opositoras. Por lo tanto, el cambio ocurre cuando las fuerzas en conflicto ganan suficiente poder para confrontar y comprometer el *status quo*;

- **Teoría evolutiva:** Retoma de la biología los desarrollos teóricos relacionados con los procesos de evolución de las especies y se basa en la idea de que el cambio discurre a través de un ciclo continuo de variación, selección y retención. Así, la selección de ciertas formas organizacionales ocurre principalmente a través de la competencia por recursos escasos y el medio ambiente asume un rol determinante al seleccionar las entidades que mejor se ajustan al recurso básico de un cierto nicho ambiental.

Swieringa y Wierdsma (1995) argumentan, que en las organizaciones burocráticas los procesos de cambio se ajustan a un modelo planificado, según el cual existe una separación absoluta entre la fase de planificación del cambio y la fase de implantación del mismo. De acuerdo con este modelo, el proceso de cambio se divide en dos partes: una primera de “pensamiento” en la que el cambio es diseñado, y una segunda fase de “acción” en la que el cambio se implanta. En la fase de implantación se realiza un cambio en la conducta de la organización, donde se desaprende de las viejas conductas y se aprende de nuevas formas de comportamiento. Según Swieringa y Wierdsma, en este modelo planificado de cambio, denominado “*modelo del turista*”, el aprendizaje es una consecuencia derivada del cambio, una experiencia episódica y esporádica que altera la vida organizativa durante un período de tiempo determinado.

Por otra parte, en las organizaciones que aprenden no se establece una separación entre la fase de planificación e implementación del cambio y las dos fases, pensamiento y acción, están integrados. En este caso, la organización no fija una meta para luego llegar a alcanzarla, sino actúa cuando todavía no se conozca con precisión la meta o el punto del destino final. De esta manera, al cambiar su comportamiento la organización aprende y a su vez el aprendizaje impulsa la adopción de nuevos comportamientos. Desde luego, el aprendizaje no sigue al cambio, sino que los dos van unidos y se estimulan mutuamente. Según este modelo, nominado “*el modelo del viajero*”, el cambio se inicia a partir de la fijación de la dirección, pero sin concretar de modo preciso cómo se va avanzar y dónde terminará el proceso. Se puede definir, que ésta visión del cambio es la de continuidad,

donde el proceso de cambio es entendido como continuo, sin punto de partida y final predeterminados. Por lo tanto, según esta perspectiva, las organizaciones que aprenden con el “*modelo del viajero*” son aquellas, que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución, y de ser proactivas. En este sentido, Swieringa y Wierdsma (1995) definen que “*Las organizaciones que aprenden han dominado, por una parte, el arte de adaptarse de manera rápida y, por la otra, el de preservar su propia dirección e identidad. Eso es lo que entendemos por desarrollo. Esta palabra significa adaptarse sin perder la identidad; reacción tanto como proacción; dejarse influir por el medio, así como ejercer una influencia sobre él. El desarrollo es el concepto clave para la organización que aprende*”.

El “*modelo del turista*” y el “*modelo del viajero*” se solapan en gran medida con lo que muchos autores denominan cambio radical y cambio continuo. El cambio radical, denominado episódico, discontinuo y destructor, involucra el quebrantamiento de la organización existente, dando por resultado una organización rediseñada, mientras que el cambio organizacional incremental, también conocido como evolutivo, enriquecedor, adaptativo y continuo, ocurre a un ritmo lento y de manera gradual.

Weick y Quinn (1999) destacan la velocidad y el ritmo de introducción de los cambios como una característica fundamental y distinguen principalmente entre cambio **radical** y **cambio incremental** (Tabla 4.3). Los autores asemejan el cambio evolutivo e continuo, con el cambio incremental entendido como numerosas pequeñas modificaciones se acumulan y amplifican. Para ellos, el cambio radical es semejante al revolucionario y episódico, que ocurre en distintos periodos de tiempo durante los cuales los cambios son precipitados por eventos externos.

Aunque la mayoría de los autores reconocen solo estos dos tipos de cambios (cambio episódico, revolucionario y radical/ cambio continuo, evolutivo y incremental), para precisar todavía más los grados de innovación Hamel (2000) añade un nivel más y distingue **innovación incremental, radical y disruptiva**. El término de “**innovación disruptiva**” fue introducido por Clayton Christensen (1997) para describir aquellas innovaciones que son de **naturaleza extremadamente revolucionaria y que llevan a los clientes y los consumidores a adoptar nuevos paradigmas descartando los ya existentes**.

Tabla 4.3 Cambio radical vs cambio incremental

	Cambio radical	Cambio incremental
Metáfora de organización	Fuerte inercia, cambio poco frecuente, discontinuo e intencionado	Organizaciones “emergentes”, y “auto-organizadas”, cambio constante, evolutivo y acumulativo
Modelo analítico	<p>El cambio es una interrupción ocasional del equilibrio. Tiende a ser importante y está condicionado externamente, se ve como un fallo de la organización para adaptar su estructura al entorno cambiante.</p> <p><i>Perspectiva:</i> macro, lejana y global. <i>Énfasis:</i> adaptación en el corto plazo. <i>Conceptos clave:</i> inercia, estructura consolidada, desencadenantes, reposición y sustitución, discontinuidad y revolución</p>	<p>El cambio es un modelo de continuas modificaciones en los procesos de trabajo y en las prácticas sociales. Es conducido por la inestabilidad y por reacciones de alerta ante contingencias diarias. Numerosas pequeñas modificaciones se acumulan y amplifican.</p> <p><i>Perspectiva:</i> micro, cercana y local. <i>Énfasis:</i> adaptación a largo plazo. <i>Conceptos clave:</i> interacciones recurrentes, repertorio de respuestas, modelos emergentes, improvisación, traducción y aprendizaje.</p>
Teoría	<p>El cambio se produce por una intención. El cambio es lewiniano: Inercia, linealidad, progresividad, búsqueda de objetivos, motivado por un desequilibrio y requiere intervención externa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Descongelación:</i> disconformidad en las expectativas, ansiedad de aprendizaje y provisión de protección psicológica. 2. <i>Transición:</i> reestructuración cognitiva, redefinición semántica, ampliación conceptual y nuevos estándares de juicio. 3. <i>Recongelación:</i> crear normas sociales de apoyo y hacer el cambio congruente con la personalidad. 	<p>El cambio consiste en redirigir lo que está en marcha. El cambio es confuciano: cíclico, por proceso, sin llegar a un estado final, búsqueda de equilibrio, eterno.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Recongelación:</i> hace las secuencias visibles y muestra modelos a través de mapas, planes. 2. <i>Reequilibrio:</i> reinterpretar, renombrar y secuenciar los modelos. Usar la atracción. 3. <i>Descongelación:</i> improvisación, traducción y aprendizaje.

Fuente: Adaptado de Weick y Quinn (1999)

La propuesta de Hamel (2000) concuerda en lo fundamental con lo las ideas de Christensen, pero presenta más precisión en cuanto a la intensidad de la innovación. Por lo tanto, se puede asumir la clasificación de Hamel, distinguiendo tres tipos de innovaciones - incrementales, radicales y disruptivas. Mientras que innovaciones incrementales mueven continuamente la frontera de coste/beneficio y se centran en la eficiencia de la organización, las innovaciones radicales, ofrecen un cambio novedoso o único. Por último, las innovaciones disruptivas reescriben las reglas del juego competitivo, creando un único concepto del negocio.

Para competir a lo largo del tiempo las organizaciones dependen de su capacidad para ejecutar cambios de los tres tipos. **Algunas investigaciones afirman que aquellas arquitecturas organizativas, estructuras, roles, culturas, procesos y competencias que son apropiadas durante periodos de cambios radicales y disruptivos no son adecuadas durante periodos de cambio incremental, y viceversa** (Benner y Tushman, 2002). Por lo tanto, se sugiere que las organizaciones deben encontrar el mejor modelo de integrar el cambio incremental, dirigido hacia la exploración de nuevas competencias y oportunidades, con el cambio radical y el cambio disruptivo, dirigido hacia la explotación de las competencias ya existentes. Una publicación de March (1991) inició ésta discusión en 1991 con la teoría que existen dos principales tipos de actividades en la organización: **la explotación, que consiste en crear fiabilidad desde la experiencia y la exploración que tiene como objetivo crear variedad en la experiencia.**

Tabla 4.4 Exploración vs. Explotación

Explotación	Exploración
Innovación y cambio incremental o evolutivo	Innovación y cambio radical o revolucionario
Eficiencia y rigidez	Innovación y flexibilidad
Costes bajos y segmentos tradicionales de clientes	Diferenciación y nuevos segmentos de clientes
Dominio y alcance de la organización bien definido	Dominio y alcance de la empresa en permanente cambio
Mejora de lo que ya se hace	Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas
Decisiones basadas en la racionalidad	Decisiones basadas en la creatividad
Reacción	Proacción
Actividades reductoras de varianza	Actividades que incrementan la variedad
Estrategia de dirección	Estrategia de entrepreneurship
Reforzar las ventajas competitivas actuales	Desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva
Búsqueda local con base en capacidades tecnológicas existentes	Búsqueda a distancia de nuevas capacidades
Pasado (path-dependence; trayectorias tecnológicas)	Futuro (oportunidades de mercado emergentes)
Eficiencia económica	Poder de mercado
Elevada certeza	Elevada incertidumbre
Medidas de mejora a corto plazo	Las mejoras a largo plazo son difíciles de medir
Repetición por medio de rutinas	Creación de nuevas rutinas
Aprendizaje basado en la experiencia	Modelos cognitivos
Diseño organizativo jerárquico	Diseño organizativo horizontal
Poca participación en la toma de decisiones	Elevada participación en la toma de decisiones
Los recursos humanos son considerados como un coste	Los recursos humanos son esenciales como recurso
Modelo particularmente adecuado para segmentos de mercado estables	Modelo particularmente adecuado para segmentos de mercados altamente inestables

Fuente: Galán Zazo y Zúñiga Vicente (2004)

La **explotación** está relacionada con la elección, la eficiencia, la selección y la ejecución. Se realiza a través de mejora de competencias y tecnologías existente y sus resultados son previsibles, próximos en el tiempo y positivos. Está asociada con estructuras basadas en mecanismos, rutina, burocracia y estabilidad. En contrario, la **exploración** incluye actividades tales como la búsqueda, la experimentación, y el descubrimiento, y por lo tanto se asocia con estructuras orgánicas, sistemas vinculados libremente, la ruptura de la senda marcada y la innovación. La exploración es más arriesgada y los beneficios, más inciertos y distantes en el tiempo. La tabla 4.4 presenta un resumen de las características distintivas de la acción dirigida a la explotación de las competencias existentes y la acción orientada a la exploración de nuevas competencias, en el sentido acuñado por March. **Ambas actividades son esenciales para la organización, ya que las organizaciones que excluyen la explotación sufren los costes de experimentación sin obtener sus beneficios, mientras las que excluyen la exploración se encuentran atrapadas en un equilibrio estable subóptimo.** March (1991) concluye que *“el logro y mantenimiento de un adecuado equilibrio entre exploración y explotación se constituye como el factor principal de la supervivencia y prosperidad de un sistema”*. En este sentido, *“el problema básico al que se enfrenta una organización consiste en explotar lo suficiente como para garantizar la viabilidad actual y, al mismo tiempo, dedicar suficientes esfuerzos a la exploración para asegurar su viabilidad futura”* March (1991).

Esta teoría da origen a la “organización ambidiestra”, un concepto desarrollado por O’Reilly y Tushman (2004). Las “organizaciones ambidiestras”, son aquellas que, llevan con éxito tareas de exploración y explotación, gestionando simultáneamente aspectos tan diversos como corto y largo plazo, flexibilidad y rigidez, racionalidad y creatividad, reacción y proacción. La organización ambidiestra cuenta con múltiples arquitecturas organizacionales, donde se hospeden diferentes culturas, estructuras, procesos, equipos de gerencia y capacidades humanas. Según un estudio efectuado por los autores, **las organizaciones ambidiestras son el mejor modelo para lograr innovaciones radicales sin afectar al negocio existente.** Para O’Reilly y Tushman (2004), el modelo organizacional de una organización ambidiestra *“permite la fertilización cruzada entre unidades, al tiempo que impide la contaminación cruzada”*, en el sentido de que las unidades establecidas están protegidas contra las distracciones de nuevos negocios.

Otros autores critican la ventaja de la simultaneidad y sugieren que el equilibrio entre la explotación y la exploración se logra a través de un **“equilibrio interrumpido”**, es decir **ciclos temporales que alternan largos periodos de explotación con periodos cortos de exploración** (Gupta, Smith, y Shalley 2006). Así, en los momentos de más estabilidad puede haber cambios incrementales, pero que a su vez, habría momentos de cambios profundos o radicales. Según Tushman, Newman y Romanelli (1997) el momento óptimo para la introducción del cambio organizacional radical se presenta cuando la organización lo implementa anticipándose al surgimiento de cambios significativos en su medio ambiente, en la mayoría de los casos como en respuesta a la emergencia de modificaciones sustantivas en el entorno competitivo. En concreto, la ocurrencia del cambio radical puede ser provocada por alguno o varios de los siguientes factores:

- Cambios súbitos en las condiciones legales, políticas o tecnológicas que contribuyen a modificar la estructura competitiva de una industria determinada;
- Cambios en el ciclo de vida del producto que influyan directamente sobre la determinación de una readecuación de la estrategia competitiva, de tal manera que el viraje estratégico fomente la necesidad de un desempeño más eficiente en aspectos claves como la productividad;
- La necesidad imperiosa de introducir ajustes en la dinámica interna de la organización, orientados a recomponer las posibles desviaciones frente a su medio ambiente.

El cambio radical demanda una completa reestructuración de toda la organización y a menudo implica modificaciones abruptas de ideas y creencias, estructuras, rutinas y procedimientos de trabajo.

En consecuencia, se puede sostener que en periodos más estables la organización debe ocuparse de optimizar su eficiencia a través del cambio continuo. Se trata de un proceso permanente de perfeccionamiento y ajustes finos, cuya meta es de mejorar el funcionamiento interno paso a paso. Estos cambios forman parte de un flujo ordinario y ayudan a restaurar la congruencia de la organización. El cambio continuo o evolutivo, permita el cumplimiento satisfactorio de las metas proyectadas en su momento, sin embargo, si prevalece durante periodos largos se puede convertir en el germen de la

complacencia y la declinación de la organización (Tushman, Newman y Romanelli, 1997). Eso se debe al hecho que con el tiempo la estructura y los procesos de la organización alcanzan altos niveles de habitualización que sólo admiten cambios compatibles. De esta manera se generan patrones de comportamiento conformistas que sólo admiten cambios compatibles y llevan a un desempeño poco flexible y creativo. Así, **los mismos factores organizacionales que, en ciertos momentos, posibilitan un funcionamiento efectivo, se convierten en una restricción. Por lo tanto, para mantener su eficiencia y capacidad de innovar, la organización debe pasar por ciclos de cambio continuo incremental y cambio radical y disruptivo como etapas normales dentro de su desarrollo y crecimiento.**

De igual manera True, Jones & Baumgartner (2007), señalan que la evolución no es una línea continua con sentido ascendente, sino que, hay momentos de equilibrio o incrementalismo, alterados por momentos de cambio radical, por ello el nombre de equilibrio interrumpido o punctuated en inglés (punctuated equilibrium theory). El reto consiste entonces en analizar cómo interactúa el cambio incremental con el radical. Los autores agregan, que ninguna organización soluciona todos sus problemas al mismo tiempo y que cada uno de esos problemas tiene sus especialistas en distintas ramas o subsistemas de la organización. En otras palabras, cuando un tema entra en agenda, esto significa que esa rama de la organización cobra mayor importancia y habrá conflicto de intereses con otras ramas y de allí surgirán los cambios.

Van de Ven & Scott Poole (1995) creen que para estudiar el cambio organizacional hay que definir si las organizaciones se observan como cosas o como procesos. Las visiones del siglo XIX de las organizaciones eran más estáticas, por eso se observaban como cosas. Sin embargo, las teorías del siglo veinte consideran las organizaciones y sus negocios como flujos y procesos, que están en permanente mutación y reconstrucción. Por este motivo, resulta más adecuado concebir los negocios como procesos antes que como cosas o estructuras. Para facilitar el entendimiento de la ejecución del cambio en continuación se analizan dos metodologías centradas en los procesos de negocio. Mientras la Reingeniería persigue la realización de cambios drásticos y radicales en los procesos, con elevados riesgos y resultados a medio y largo plazo, el Kaizen y las otras herramientas de cambio

continuo se centran en la obtención de mejoras incrementales, graduales y continuas, obteniendo resultados a más corto plazo y con menores riesgos.

4.4.1 Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos, desarrollada por Michael Hammer y James Champy, se ha convertido en las últimas décadas en uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto debido a su rápida expansión. El término apareció por primera vez en 1990, en un artículo de Hammer, *“Reengineering Work”*, y posteriormente en el libro *“Manifiesto para la Revolución de los negocios”* de 1993. La Reingeniería de Procesos, consiste en *“revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”* (Champy y Hammer, 1994). Todo el cambio se ve subordinado a la importancia de los procesos y es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados implicados en la renovación profunda.

A diferencia del concepto del cambio expuesto anteriormente, la Reingeniería es una solución radical que implica la reinvención de los procesos y no su mejora o reestructuración. Otra diferencia clave es que la Reingeniería no se centra en la estructura organizacional, sino en la estructura de sus procesos. La Reingeniería pretende eliminar gran parte de los trámites burocráticos rediseñando los procesos de forma que no estén fragmentados, puesto que la burocracia se ha convertido en el remedio que permite mantener cierto orden teniendo procesos fragmentados. Se rechazan los supuestos inherentes a la división del trabajo y el control jerárquico, considerando que cada empleado introducido en procesos de la Reingeniería debe ser capaz de gestionarse a sí mismo. Tapscott y Caston (1995) revelan que en la Reingeniería la jerarquía y las recompensas materiales acaban con la creatividad, la automotivación, y el compromiso del trabajador. Ellos consideran la Reingeniería como evolución hacia “la nueva empresa” con diversos parámetros radicalmente opuestos:

Tabla 4.5 Cambio generados por la Reingeniería

Dimensión	De...	A...
Organización	Funciones	Procesos
Procedimientos	Complejos	Sencillos
Puestos	Especialidad	Multihabilidad
Gente	Controlada	Responsable
Estructura	Piramidal	Horizontal
Medición	Tareas	Resultados
Gerente	Supervisor	Director
Prioridad	Finanzas	Procesos financieros
Centrado en	Jefe	Cliente
Valores	Proteccionismo	Productividad

Fuente: Tapscott y Caston (1995)

Ante esta perspectiva, la gestión del cambio radical no es sólo la Reingeniería, sino el equilibrio y el balance de muchas variables que afectan a la organización. De todo esto se puede concluir que Hammy & Champy (1994) basan el concepto de la Reingeniería en cuatro características claves:

- **Fundamental:** Se hace referencia a las preguntas más básicas sobre la organización y su funcionamiento, que obligan al empresario a cuestionar los supuestos principales sobre los que se asienta su negocio: *¿Por qué hacemos las cosas de esta manera?, ¿No hay una forma mejor de hacerlas?* La revisión engloba todas las normas, que hasta el momento eran incuestionables. Se determina qué es lo que debe hacer la organización y, posteriormente, cómo debe hacerlo, ya que en diferencia a otras teorías, la Reingeniería se centra en lo que una organización “debe ser” y no en lo que “es”. En esta etapa, es importante cuestionar en cada momento la racionalidad de las tareas, ponerse a prueba uno mismo o poner a prueba un proyecto y considerar la posibilidad de dejar lo que se está haciendo para empezar a realizar actividades completamente nuevas;
- **Radical:** Los cambios deben ser radicales y creativos, ya que con ello se obtendrán mejoras significativas. La Reingeniería parte del no saber si la organización está bien o mal, solo hacerlo de nuevo, comenzando desde cero. Se trata de un proceso de reinención completa del negocio que implica el descarte de todas las estructuras y

procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo;

- **Espectacular:** La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino de dar un salto gigantesco en rendimiento y obtener resultados espectaculares. Una compañía analizando sus resultados habituales puede llegar a intuir, si hace falta o no emprender la Reingeniería de procesos. Por ejemplo, si una organización necesita alcanzar incrementos en la calidad del 10%, reducción de los costes del 15%, aumentos de la cuota de mercado del 5%, etc. no tiene sentido que se decida introducir la Reingeniería en la compañía (Sáez, García, Palao y Rojo, 2003);
- **Procesos:** Sin duda alguna, ésta es la característica más importante de la definición ya que asume que el factor que limita el desempeño de la organización es la ineficiencia de los procesos. Este implica un cambio en la forma de concebir las organizaciones, puesto que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

El impacto depende del diagnóstico, alcance, metas y objetivos que la organización establezca al inicio del proyecto, sin embargo el espectro contempla desde la mejora funcional, hasta el rediseño y realineación de procesos o el replanteamiento del negocio y los procesos en su conjunto. La metodología se basa en cuatro etapas que permiten resultados sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado.

Tabla 4.6 Metodología de la Reingeniería

Organización y preparación	Análisis y diagnóstico	Rediseño y Alineación	Implantación y Seguimiento
Formalización y organización del equipo de rediseño	Mapeo de procesos y conocimiento de clientes y mercado	Generación de soluciones	Prototipos y laboratorio
Recolección de datos e información	Análisis, diagnóstico e identificación de oportunidades y brechas	Evaluación y selección de alternativas	Infraestructura, capacitación, documentación y difusión
Modelado del proceso de negocio	Definición de metas, planes y objetivos	Rediseño	Implantación y versiones
Priorización de procesos	Selección de herramientas	Pruebas, simulación, aprendizaje y ajustes	Cambio, clima e interfaces
Formulación de estrategia		Indicadores	Evaluación y seguimiento
		Programa da implantación	Mejora continua

Fuente: Elaboración propia a partir de Champy y Hammer (1994)

Según Hammer y Champy (1994), existen tres tipos de compañías que emprenden la Reingeniería. En primer lugar se encuentran las **organizaciones con graves problemas de subsistencia** o aquellas en situaciones desesperadas, donde pelagra la continuidad de la actividad económica. Estas compañías recurren a la Reingeniería porque no tienen más remedio que hacerlo. Dentro de este grupo los autores describen el caso de Ford, que a comienzos de la década de los ochenta atravesó una crisis brutal y estuvo a punto de acabar con su actividad. La compañía se encontraba en una situación en la cual veía como se desbordaba la gestión interna y sus gastos administrativos. Para intentar reducir dichos costes, se estudió el departamento de cuentas por pagar, que en aquel momento estaba formado por más de 500 personas. Una vez acometida la Reingeniería, Ford redefinió el proceso “cuentas por pagar”, que pasó a ser “abastecimiento” e incluía tanto la función de cuentas por pagar como también de compras y recibos. En consecuencia el proceso tomaba una orden de compra de una planta y le proporcionaba a esa planta bienes comprados y pagados. El nuevo proceso redujo considerablemente la cantidad de documentación generada en cada pedido, recondujo los esfuerzos hacia los pasos necesarios en cada orden de compra, eliminando algunos trámites inútiles.

En segundo lugar, Hammer y Champy (1994) clasifican organizaciones que todavía no presentan dificultades pero cuyos sistemas administrativos permiten **anticiparse a posibles crisis**, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar de tener resultados satisfactorios, el escenario en que se desenvuelven es incierto en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas. La misión de estas organizaciones es ejecutar una Reingeniería de carácter preventivo, es decir antes de que la situación empiece a deteriorarse. En este contexto resulta interesante dar como ejemplo el caso de Kodak (Ronen, 1996). En 1987, Fuji, el competidor de Kodak, acababa de anunciar una nueva cámara descartable y precargada. El cliente sacaba las fotos y devolvía la cámara a Fuji. Luego la compañía procesaba la película, rompía la cámara y recuperaba algunas partes para volver a utilizarlas. Kodak no tenía ningún producto o proyecto que se pareciera al de Fuji y el tradicional proceso de diseño de Kodak requería 70 semanas para producir una cámara rival, tiempo suficiente para dar a Fuji una tremenda ventaja de comercialización. En este momento Kodak disponía de dos procesos de diseño y ninguno de ellos podía responder a la necesidad de rápida producción. En el primero, el proceso secuencial el equipo de diseñadores se ocupaba del cuerpo de la cámara y luego se ponía en acción otro equipo que diseñaba el obturador, luego otro para la lente y así siguiendo. En el segundo proceso, grupos de diseñadores trabajaban en varios subsistemas al mismo tiempo y luego trataban de integrarlos a menudo con gran dificultad. En lugar de ocuparse en hacer el planeamiento general de las tareas, Kodak se concentró en el proceso de diseño. Aplicando la Reingeniería, la compañía se dio cuenta de que la clave para lograr un proceso estaba en el CAD/CAM, es decir en el diseño asistido por computadora. Esta nueva tecnología permitía a los diseñadores abandonar las mesas de dibujo y trabajar juntos a través de una red de estaciones de trabajo computarizadas. A medida que los diseños cambiaban y progresaban, cualquiera que participaba en el proyecto tendría inmediato acceso a las últimas informaciones. El nuevo proceso de Kodak, llamado Reingeniería concurrente, redujo en 25% los gastos de herramientas y manufactura y a la mitad el tiempo necesario para desarrollar la cámara descartable.

Por último, el tercer tipo de organizaciones que deciden sumergirse en la Reingeniería constituyen aquellas que se encuentran en **óptimas condiciones**. No presentan dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, lo cual no es contradictorio con el hecho de que su administración tenga aspiraciones y capacidad para llegar todavía más alto. Este tipo de compañías ven la Reingeniería como una oportunidad para alejarse aún más de sus

competidores y obtener ventaja competitiva. Hammer y Champy (1994) defienden que *“el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante largo tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor”*.

Este es el caso de ABB Trafo (Bolívar y Rudberg, 2002), empresa española del grupo empresarial sueco-suizo Asea Brown, que decidió dar un giro a la trayectoria habitual mantenida hasta el momento para conseguir sus ambiciosos objetivos de crecimiento al mercado europeo. Este reto suponía buscar nuevas estrategias de acción en los siguientes aspectos:

- Capacidad de producción
- Nuevas exigencias respecto al producto
- Nuevos ciclos de producción y plazos de entrega.

Como resultado de la Reingeniería los tiempos de ciclo de fabricación se redujeron de 15 a 7 días, el tiempo total del ciclo de fabricaciones se redujo en una tercera parte, asimismo el stock y el nivel de inventarios descendió en un 50%. Por otro lado se consiguió que los trabajadores no se preocuparan exclusivamente de su trabajo, sino también del proceso entero de la línea, lo cual mejoró no solo los resultados, pero también el clima laboral. Tras un año de esfuerzo los empleados destacaron que había más libertad para discutir cual era la mejor manera de hacer un trabajo, por lo tanto la actitud del personal era más positiva, subió la cooperación y el nivel de motivación.

A pesar de su éxito, la teoría original de la Reingeniería ha sido duramente criticada desde diversos ángulos y la mayoría de estas críticas corresponden a procesos de Reingeniería que han fracasado. Ahora, en una fase madura, la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque y disminuye el riesgo de fracaso (Sáez, García, Palao y Rojo, 2003). La Reingeniería es un cambio acelerado, pero científico y no debe usarse como un escudo para reestructuraciones, despidos masivos o automatización. En primer lugar, se trata de un replanteamiento totalmente diferente de la organización, reflejado en la enorme importancia que tiene la identificación de los paradigmas que dominan la forma de pensar y ver la realidad. El otro aspecto clave de la Reingeniería es la creatividad como base fundamental para generar los nuevos límites y reglas que definen los

procesos. Por último, el enfoque centrado en la participación de todo el personal, incorpora a los nuevos procesos la experiencia y los conocimientos de todos los niveles de la organización y justamente este lado humano, si no se implanta correctamente, puede ser la causa por la que fracasan muchas organizaciones en sus proyectos de Reingeniería. Michael Hammer, reconoció a tres años del aparentemente exitoso lanzamiento de su metodología: *“no fui lo suficientemente inteligente, con eso reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que éste es un factor vital”* (Lefcovich, 2009).

La versión contemporánea de Reingeniería se puede visualizar como un desarrollo organizacional acelerado, basado en un método científico compuesto por conjunto de herramientas de análisis, entendimiento y rediseño de procesos. Sin embargo, al ser una forma de cambio organizativo, la Reingeniería requiere una dosis considerable de creatividad e ideas revolucionarias, siempre teniendo presente que el ser humano es el factor clave.

4.4.2 Kaizen

Aunque en el mundo empresarial se han invertido grandes esfuerzos en la creación de herramientas de cambio, estos casi siempre se han centrado en el principio del proceso, es decir, en la definición del problema y la motivación para el cambio. Sin embargo, para obtener resultados sostenibles a largo plazo hay que prestar especial dedicación a la fase más difícil: la estabilización.

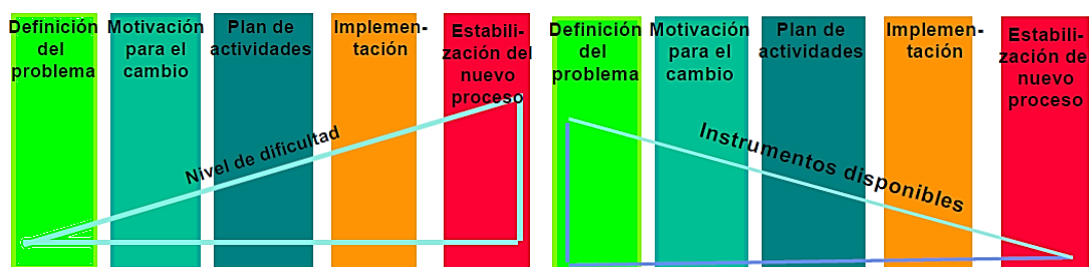


Figura 4.9 Proceso del Cambio

Fuente: Bolívar y Rudberg (2002)

Por lo tanto, resulta interesante evaluar el papel del Kaizen, **un sistema que tiene como objeto mejorar de manera continuada toda la organización y sus componentes**. En este contexto, Kaizen sirve para conservar y mejorar los niveles de eficiencia alcanzados como resultados de los procesos de Reingeniería. De esta manera el Kaizen y la Reingeniería se interrelacionan y complementan mutuamente. Mientras que la Reingeniería permite una reforma rápida y efectiva, Kaizen ayuda a consolidar los resultados y aplicar la mejora continua tanto en los productos y servicios, como en los procesos y actividades que los generan. El Kaizen es una palabra compuesta formada de otras dos: el Zen que significa "para lo mejor", un renacer, un despertar, mejorar y el Kai que significa cambio, permanencia, continuidad, incesante. El término había sido introducido, en 1986, por Masaaki Imai, fundador del Instituto Kaizen Japón, quien lo dio a conocer ampliamente en su libro "*Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*" (Imai, 1989).

Como escribe Masaaki Imai (1989) "*La esencia del Kaizen es simple y directa: Kaizen significa mejoramiento, sin embargo también significa involucramiento incluyendo trabajadores y gerentes. Se asume una forma de vida en el trabajo, en lo social, en el hogar.*". Uno de los conceptos clave en el Kaizen, es que nada es estático y el cambio es "dinámico" por aquello no existe el "status quo" y todo debe cuestionarse continuamente para generar más cambios hacia mejor. Para facilitar este cambio continuo Kaizen establece diez principios básicos de orientación (Liendo, 2006).

- 1) **Concentración en los clientes:** El fundamento principal es el enfoque hacia el largo plazo en lo referente al cliente, por lo que resulta inexorable, que todas las actividades apunten hacia la felicidad del cliente. El Kaizen no permite términos medios, por lo que la organización ofrece productos de calidad o no los ofrece, ya sean éstos bienes o servicios.
- 2) **Mejora continua:** Las organizaciones Kaizen nunca se detienen en la búsqueda de más y mayores mejoras. Cada avance se incorpora a las formas de perfeccionamiento y cada "cambio bueno" se registra en los manuales de operaciones, no como una mera novedad, sino como un patrón, por medio del cual se evaluará el nuevo mejoramiento. Sin embargo, este estándar sólo durará el tiempo que se requiera para que aparezca otra mejora o cambio bueno.

- 3) **Aceptación abierta y humilde de los problemas:** Esta apertura se puede comparar con lo que muchas veces ocurre con organizaciones, en las cuales los problemas además de que no se admiten se ocultan, resultando que el manejo de los mismos, se hace en forma solapada. En las organizaciones Kaizen, los problemas forman parte de la cultura, son analizados por todos los integrantes de un equipo, departamento, o toda la organización, aprovechando así al máximo las propuestas de soluciones. Mientras en una organización tradicional el directivo echa la culpa de los bajos resultados a sus subordinados, en una organización Kaizen, el directivo pide disculpas a sus obreros por no haberlos sabido conducir al triunfo.
- 4) **Reducción/ eliminación de barreras:** Se trata de reducir las barreras y divisiones funcionales e incluso las áreas físicas de trabajo. En Japón por ejemplo, en muy pocos casos los más altos ejecutivos tienen oficinas individuales o con cubículos. Se promueve lo “comunal” y la integración, lo que viene a reforzar el liderazgo visible y la comunicación humana y efectiva.
- 5) **Promoción de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo:** La idea es promover el trabajo en equipo de personas *integrados espontáneamente*, induciendo así una “vida corporativa” y un sentido de pertenencia que cambia el “yo” por un “nosotros”. En este contexto es importante que el liderazgo resulte más importante que la misma gerencia, y el mando y el control son sustituidos por la comunicación. Se establecen relaciones más sólidas entre colegas, se confiere autonomía a los trabajadores y se da la debida importancia al tema de la confianza.
- 6) **Proyectos mediante equipos interfuncionales:** La práctica del Kaizen, establece una premisa, en la que ningún individuo ni equipo que realice una sola función, poseerá necesariamente todas las habilidades y capacidades, ni tampoco siempre será el que aporte las mejores ideas para manejar un proyecto. Esta premisa implica por tanto, ampliar la red tanto como lo permita la imaginación, para que en un equipo de proyecto multidisciplinario las funciones están presentadas desde el comienzo. Por ejemplo, en un proyecto de ingeniería podría ser deseable incluir desde el comienzo miembros del departamento de Recursos Humanos, Marketing y Ventas. De esta manera el equipo podrá hacer decisiones operacionales muy bien informadas y revisadas a medida que se desarrolle el proyecto, contribuyendo con ideas basadas en sus particulares perspectivas del negocio.

- 7) **Fomentar la armonía organizacional:** La gestión gerencial está basada en la siguiente premisa: “*Si los procesos son sólidos y las relaciones se diseñan de una manera que contemple la realización de los trabajadores, entonces se producirán inevitablemente los resultados financieros esperados*” (Liendo, 2006). Este principio se puede definir con una palabra clave, que tiene mucho peso en el Kaizen y en las organizaciones Japonesas: la armonía. La armonía significa “acuerdo, concordancia” y se expresa en el deseo y actitudes para mantener buenas relaciones entre compañeros, aliado a la felicidad en el trabajo, la relajación y la búsqueda de equilibrio.
- 8) **Desarrollo de la autodisciplina:** La autodisciplina, es el condicionamiento de uno mismo, para fijar una meta realista o formular un plan y cumplirlo. La eficiencia de un empleado motivada a través de la autodisciplina es mucho mayor que el que se obtiene siguiendo los occidentales lineamientos jerárquicos. El Kaizen requiere autodisciplina, no sólo por lo que se refiere a la lealtad con el equipo de trabajo, sino también por el respeto por uno mismo y por la organización. Esta habilidad implica fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con los compañeros y con los clientes.
- 9) **Información:** La idea es que la actitud y el desempeño dependen de una clara comprensión y aceptación de la misión, la cultura, los valores, los planes, los resultados y las prácticas de la organización. Por lo tanto, el Kaizen requiere que todos los trabajadores estén siempre bien y suficientemente informados, en todo lo concerniente a su organización. Sólo de esta manera se podrá tener una fuerza laboral comprometida, y dispuesta a compartir éxitos y situaciones que ameriten su apoyo integral;
- 10) **Desarrollo integral de los trabajadores:** El verdadero “*empowerment*” debe interpretarse como la liberación del poder residente en cada trabajador, mediante el entrenamiento multifuncional, acceso a información, estímulo, autonomía, retroalimentación, etc. Asimismo, los trabajadores Kaizen están dotados del poder requerido para afectar directa y materialmente, tanto en sus propios asuntos como en los de la organización.

La filosofía de Kaizen supone que la forma de vida merece ser mejorada de manera constante y por lo tanto no debe pasar ni un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía. La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad. Expertos en gestión consultados por el New York Times (Rae-Dupree, 2008) coinciden en afirmar que el cambio de hábitos, por pequeños que éstos sean, es un motor para innovar, dentro y fuera de la organización. Ryan y Markova han descubierto que la existencia humana se mueve en tres zonas: **comodidad, expansión y tensión** (Rae-Dupree, 2008). La comodidad es el reino de los hábitos, mientras que la tensión ocurre cuando las metas están muy lejos de la experiencia actual. Finalmente, la expansión es como una zona media donde residen las actividades o hábitos con los que las personas no se sienten cómodas. Es en esta última zona donde ocurren los cambios y si no seguimos aprendiendo y no afrontamos nuevos retos con los que nuestro cerebro cree otras rutas, caemos, literalmente, en la atrofia. La idea es que cuando iniciamos cualquier cambio, aunque sea positivo, el miedo se activa en nuestro cerebro emocional. Por esto, el autor del famoso libro *“Este año voy a...”* Ryan M. J explica: *“si el miedo es lo suficientemente fuerte, huiremos y desistiremos de hacer lo que estábamos intentando. Los pequeños pasos que se dan en el Kaizen no nos permiten huir, sino que nos mantienen en nuestro cerebro pensante, donde tenemos acceso a nuestra creatividad y a nuestra alegría”* (Rae-Dupree, 2008).

En general, Kaizen se reduce a un precepto “Mantener y mejorar los estándares”. Para garantizar el fiel cumplimiento del proceso, la administración establece reglas para todas las operaciones importantes, de manera que los empleados puedan seguir el estándar establecido. Si los empleados son capaces de seguir el estándar pero no lo hacen, la administración debe aplicar la disciplina. En caso que la gente es incapaz de seguir el estándar, la administración debe proporcionar entrenamiento o revisar el estándar de modo que es posible seguirlo. Mientras más alto esté un gerente, más preocupado está por la administración. En el nivel inferior, un trabajador no especializado puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento y a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, ya sea a través de las sugerencias individuales o a través de las sugerencias del grupo. El mejoramiento se realiza a través del establecimiento de estándares más altos y

una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se respetan los nuevos estándares. El mejoramiento sostenible se logra solo cuando se persiguen estándares cada vez más altos. Según la teoría de Imai (1989), este proceso de mejoramiento se divide en:

- **Kaizen**, mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos;
- **Innovación**, una mejora drástica en el statu quo como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y/o equipo.

Puesto que el mejoramiento es un proceso constante e involucra a todos en la organización, cada uno de la jerarquía administrativa está involucrado en algunos aspectos del Kaizen.

Oriente	
Alta Administración	Innovación
Media Administración	Kaizen
Supervisores	
Operadores	Mantenimiento
	acciones
Occidente	
Alta Administración	Innovación
Media Administración	Kaizen
Supervisores	
Operadores	Mantenimiento
	acciones

Figura 4.10 Percepciones de las funciones del puesto

Fuente: Imai (1989)

Tal y como se desprende de la teoría de Imai, los conceptos de Kaizen e innovación son complementarios y son ingredientes indispensables para el progreso. Ambas son necesarias, ya que para cumplir con las expectativas del mercado centrarse únicamente en innovación ya no es suficiente. La idea es que **la organización debe innovar solo cuando lo crea oportuno y así mejorar su eficiencia rápidamente con los cambios bruscos**. Por otro lado, para que no desaparezcan los efectos de la innovación, las mejoras graduales garantizan la constante adecuación al mercado (Imai, 1989). Como señala Choi (1995), **durante tiempos de cambios revolucionarios las organizaciones reaccionen**

rápidamente, pero durante periodos de relativa calma se concentren en la mejora incremental.

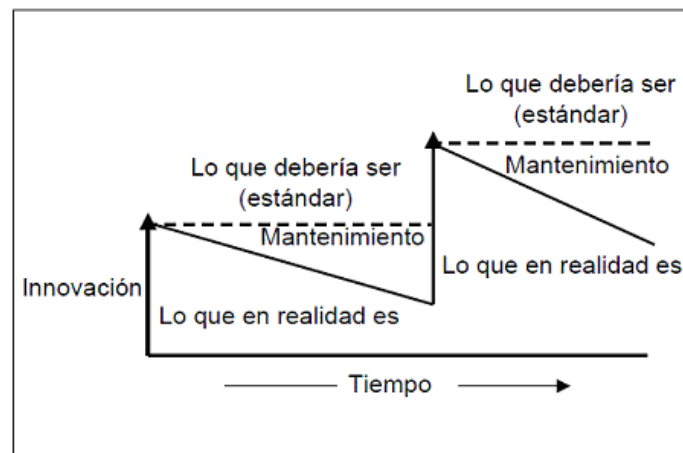


Figura 4.11 **La innovación sola**

Fuente: Choi (1995)

En la Figura 4.12 se muestra que la Innovación es la mejora drástica del nivel de calidad estándar (statu quo), en tanto que el Kaizen es el conjunto de pequeñas mejoras graduales, continuas, cotidianas que además de mantener el nivel estándar, logran aún elevarlo levemente. Se supone que la estrategia de la innovación produce progresos en una progresión de escalera, en tanto que la estrategia Kaizen produce un progreso gradual. **Se trata de un proceso en grados sucesivos, donde es importante balancear las dos ópticas y el saber pasar de un grado a otro.** El padre del Kaizen, Masaaki Imai afirma que *“El ‘Kaizen’ viene inmediatamente después de la innovación, y la innovación surge cuando se agotó la mejora continua”* (Rodrigues, 2001).

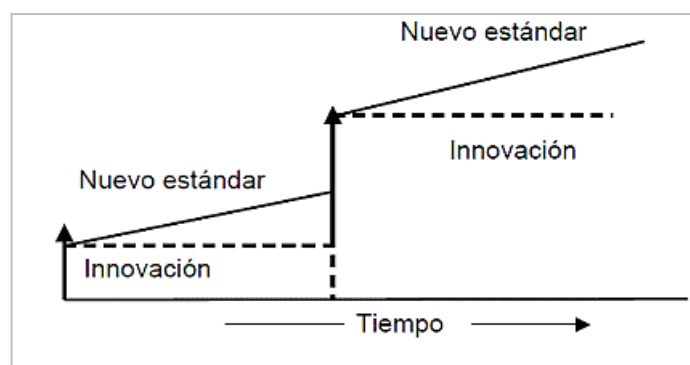


Figura 4.12 **Innovación más Kaizen**

Fuente: Imai (1989)

Además es importante resaltar que en la mayoría de los casos, la innovación es resultado de una gran inversión de recursos en nueva tecnología o equipos. El Kaizen, en contrario, hace énfasis en los esfuerzos humanos, en el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el compromiso y la autodisciplina. El primero involucra sólo a un pequeño grupo de élite, mientras que el segundo comprende la potencia de la gente y moviliza toda la organización. En la Tabla 4.7 se presenta una comparación detallada entre Kaizen e Innovación:

Tabla 4.7 Comparación Innovación vs. Kaizen

		KAIZEN	INNOVACIÓN
1	Efecto	Largo plazo, permanente	Corto plazo pero dramática
2	Velocidad	Pequeños pasos	Grandes pasos
3	Tiempo	Continua e incremental	Intermitente no incremental
4	Cambio	Gradual y constante	Abrupto y volátil
5	Involucramiento	Todo el mundo	Grupo selecto "campeones"
6	Acercamiento	Colectivismo, esfuerzo de grupo, acercamiento sistémico	Individualismo. Ideas y esfuerzos individuales
7	Forma	Mejorar y mantener	Desechar y reconstruir
8	Condición	Conocimiento convencional y estado del arte	Ruptura tecnológica, nuevas invenciones, nuevas teorías
9	Requerimientos	Poca inversión pero grandes esfuerzos para mantenerlo	Grandes inversiones pero poco esfuerzo para mantener
10	Criterio de evaluación	Proceso y esfuerzos por mejores resultados	Resultados en utilidades
11	Concentración de esfuerzos	En la gente	En la tecnología
12	Ventaja	Funciona bien en economías de lento crecimiento	Se ajusta mejor en economías de rápido crecimiento

Fuente: Imai (1989)

Se puede resumir que, las fortalezas y las debilidades de estos modelos son complementarias. Por ejemplo, la desconsideración del papel de las personas en la Reingeniería puede ser compensado por el énfasis que pone en éste el Kaizen. Viceversa, la rigurosidad de análisis con la que la Reingeniería trata los procesos más centrales de la organización puede complementar las debilidades del Kaizen que prioriza la centralidad de las personas en el cambio. En consecuencia, el enfoque de la dirección debe equilibrar el Kaizen y la innovación (Guilló, 2009) para conseguir competitividad de forma permanente. Por lo tanto, se puede resumir que lo ideal es **aplicar innovación (radical y disruptiva) y/o Reingeniería más mejora continua, respetando los objetivos establecidos, así la organización estará preparada para dar saltos adelante destinados a lograr ventajas competitivas absolutas y luego mantenerlos y mejorarlos.**

4.4.3 Otras metodologías para la gestión del cambio

Se han documentado numerosos beneficios derivados de la implantación de la Reingeniería de procesos y la mejora continua y cualquier otra técnica o herramienta que permita a las organizaciones estimular la innovación y acumular mejoras, no debería despreciarse. En la Gestión del cambio aparte de la Reingeniería y el Kaizen, vienen a sumarse más instrumentos y herramientas destinadas a incrementar las capacidades de la organización para mejorar los niveles de calidad, coste y tiempos de ciclo:

- **Seis Sigma** es una importante herramienta de cambio que representa tanto una medida, como un objetivo y un sistema de dirección. Al inicio de los 90's el término Seis Sigma comenzó a ser empleado como un método para implementar un modelo de mejora. La herramienta se aplicaba a la mejora de procesos, pero entendida como mejora radical y profunda. Con el tiempo el término empezó a referirse no tanto al objetivo (porcentaje de error aceptable) como a la serie de actividades para alcanzar la excelencia. La idea central de Seis Sigma es que si se puede medir cuantos defectos hay en un proceso, se puede establecer un procedimiento sistemático para eliminarlos y estar cerca de cero defectos. Seis Sigma liga los objetivos del negocio con toda la organización y se centra primero en reducir la variación del proceso y después en mejorar la capacidad del mismo. Una importante característica de Seis Sigma es que los resultados de las mejoras tienen que tener un reflejo claro y medible en euros en la cuenta de resultados. Hoy en día Seis Sigma se ha extendido hasta convertirse en una filosofía de gestión global de las organizaciones.
- **5S** es una herramienta de cambio simple de origen japonés, que aboga por una mejora del entorno de trabajo como paso previo para conseguir mejoras más globales. Se llama estrategia de las 5S porque representa acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. El primero, Seiri (*seleccionar*) deja sólo lo esencial, identificando y eliminando lo que no es necesario. Seiton (*ordenar*) encuentra un lugar para todo y pone todo en su lugar para lograr la máxima efectividad y seguridad. Seiso (*limpiar*) trata de inspeccionar y descubrir las fuentes que generan el sucio y los puntos potenciales de fallas y desperdicios. Seiketsu (*estandarizar*) crea procedimientos de trabajo que incorporan las mejores prácticas para el área en cuestión. Por último, Shitsuke (*sostener/mantener*)

garantiza que los nuevos estándares se mantengan cada día en las operaciones, a través de la auto-disciplina y el entrenamiento. Por su similitud con el Kaizen, el concepto de 5S forma parte de la herramienta “Gemba Kaizen” o mejora continua en el lugar de trabajo.

- **Lean Manufacturing** (Lean o “*Manufactura Esbelta*” en castellano) es un conjunto de varias herramientas que permite la mejora de los resultados mediante la eliminación del desperdicio. El principal objetivo de la manufactura esbelta es eliminar los residuos, es decir, cualquier cosa que no agrega valor al producto final queda eliminado. En este sentido, los grandes inventarios son vistos como un tipo de residuos que conlleva un alto coste. Las técnicas de Lean se utilizan en la optimización de operaciones de forma que se puedan obtener tiempos de reacción más cortos, mejor atención al cliente, mejor calidad y costes más bajos.

Mejoramiento es la forma más segura de fortalecer la competitividad general de la compañía. Además, entre los beneficios derivados de la implantación de la mejora continua se citan un mayor compromiso de los trabajadores (Cooney y Sohal, 2004), aumento de la creatividad (Bessant, Caffyn y Gallagher, 2001), aumento de la satisfacción de los empleados (Imai, 1989) y mejora de indicadores de gestión (Janz, 1999). Un reciente estudio (Dueñas, Tanco, Viles y Santos, 2010) realizado en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra Jaca, muestra que actualmente los sistemas de mejora más extendidos son los de recogida formalizada de ideas (71%), metodologías propias o de resolución de problemas (71%) y 5S (62%). Las metodologías Kaizen y Lean son adoptados en menor grado, entre un 35% y 34%, mientras que Seis Sigma, se aplica en el 16% de las organizaciones.

Tabla 4.8 Metodologías de mejora implantados en función del tamaño

Número de empleados	Metodologías maduras			Metodologías en auge		
	Recogida de Ideas	Metodología propia	5S	Kaizen	Lean	6 sigma
50-100	68%	64%	52%	20%	23%	5%
101-500	72%	69%	62%	31%	21%	15%
>500	53%	60%	55%	43%	50%	25%
TOTAL	71%	71%	62%	35%	34%	16%

Fuente: Jaca, Dueñas, Tanco, Viles y Santos (2010)

El estudio de la evolución de las metodologías muestra un rápido crecimiento del número de las organizaciones que implementa algún tipo de mejora (grafico 4.2). Se considera que una misma organización puede estar aplicando simultáneamente varias metodologías. En cuanto al éxito de los programas, los autores hacen referencia a la importancia de la participación de mano de obra directa. Sin embargo, solo el 16% de las organizaciones consiguen un número de personas alto o muy alto de participación en sus sistemas de mejora. Asimismo, se observa que estas organizaciones puntúan más alto el esfuerzo dedicado a la sostenibilidad.

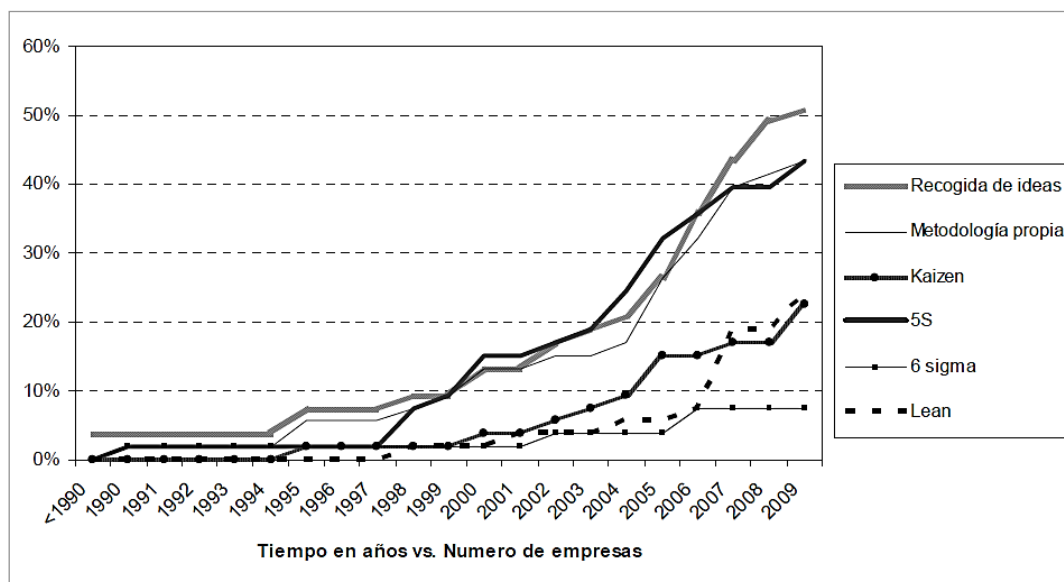


Grafico 4.2 Evolución de los sistemas de mejora

Fuente: Jaca, Dueñas, Tanco, Viles, Santos (2010)

En general se constata que las tareas vinculadas a los sistemas de mejora se desarrollan principalmente por los mandos intermedios y los directivos y la participación de la mano de obra directa es baja (menor del 25%). Únicamente las organizaciones que han aplicado Kaizen muestran una participación media ligeramente superior (40% total, 33% MOD). Como concluyen los investigadores, la participación en la mejora es insuficiente y en la mayoría de los casos se soporta por los mandos intermedios y los directivos, mientras que la mano de obra directa tiene muy poca representación. Por lo tanto, no es sorprendente que entre los factores de abandono se destacan la resistencia al cambio y la falta de apoyo/compromiso de la organización. Según el estudio, las principales causas de abandono de los sistemas de mejora son las siguientes:

- Resistencia al cambio en la organización 47%
- Falta de implantación y seguimiento de las acciones propuestas 47%
- Falta de apoyo y/o compromiso de la Dirección 40%
- Falta de motivación o compromiso de los participantes 37%
- Falta de recursos asignados (tiempo, económicos...) 37%
- Resistencia de los sindicatos u órganos sociales 27%
- Falta de rentabilidad del proyecto 23%
- Otros 7%

En realidad, mientras los responsables de impulsar el cambio se encuentren satisfechos con los resultados alcanzados por la organización, puede existir un incentivo insuficiente para cambiar. Además, esta limitación al cambio se acentúa con el tiempo, de modo que la resistencia al cambio crece a medida que los resultados se consideran satisfactorios o aceptables durante un periodo de tiempo más largo. En este contexto resulta interesante recordar la famosa frase de Peter Drucker (1946) *“Dios condena a cuarenta años de éxito a aquellas organizaciones que desea destruir”*.

4.4.4 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo. No comprender e ignorar la resistencia al cambio es uno de los factores más recurrentes que inhiben el proceso de innovación y cambio. Una curiosa caricatura Juanelo (2009) presenta el rechazo de unas de las grandes innovaciones de los últimos siglos.

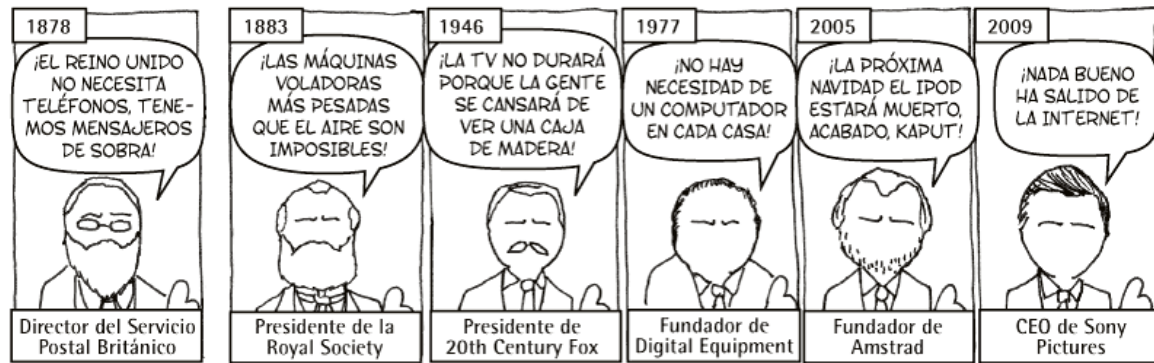


Figura 4.13 **Resistencia al cambio**

Fuente: Juanelo (2009)

Lógicamente el cambio de tipo radical, genera un nivel mayor de incertidumbre, turbulencia y resistencia organizacional, mientras el cambio continuo es más aceptable, ya que conjuga un cierto equilibrio entre componentes nuevos y viejos. La resistencia al cambio ha sido interpretada, en ocasiones, como inercia organizacional. En este sentido Rumelt (2005), la define como la persistencia firme de las formas y funciones actuales e indica cinco fuentes de inercia:

- 1) **Percepción distorsionada**, que consiste en no interpretar correctamente las señales que indican la inminencia o la oportunidad del cambio;
- 2) **Falta de motivación para el cambio**, cuando no se encuentran las ventajas para emprender el proceso de cambio;
- 3) **Falta de respuesta creativa**, en el sentido de no ver con claridad la dirección que se debe tomar;
- 4) **Barreras políticas**, en referencia a los problemas organizativos internos que impiden o retrasan la implantación del cambio, y que suelen deberse a las resistencias de las personas o los grupos que consideran amenaza su posición por el cambio;
- 5) **Problemas de acción colectiva**, se refieren a la falta de unidad en las actuaciones, a la falta de liderazgo para sacar adelante el proceso.

En la base de esta agrupación, las tres primeras se pueden situar como resistencias generadas durante la fase de formulación, puesto que aluden a factores que dificultan el análisis de la situación y la evaluación de las distintas alternativas de cambio. Las dos fuentes restantes se pueden considerar como inercia en la implantación, ya que suponen un obstáculo una vez se ha formulado el cambio y se plantea la puesta en marcha del mismo (Pardo del Val y Fuentes, 2005).

Tabla 4.9 Fuentes de resistencia o inercia

Inercias en la fase de formulación	Percepción distorsionada, Barreras interpretativas, Prioridades estratégicas confusas	Miopía
		Negación
		Perpetuación de las ideas
		Asunciones implícitas
		Barreras de comunicación
		Silencio organizativo
	Escasa motivación	Costes directos del cambio
		Costes de canibalización
		Subsidiación cruzada
		Fracasos pasados
		Diferencia de intereses entre empleados y gerencia
	Falta de respuesta creativa	Rapidez y complejidad
Resignación		
Visión estratégica inadecuada		
Inercias en la fase de implantación	Barreras político-culturales	Políticas departamentales
		Creencias irreconciliables entre grupos
		Valores arraigados
		Dimensión social de los cambios
		Clima de implantación y relación entre valores del cambio y valores de la organización
	Otras fuentes de resistencia	Inacción del liderazgo
		Rutinas altamente interiorizadas
		Problemas de acción colectiva
		Carencia de capacidades
		Cinismo

Fuente: Adaptado a partir de Pardo del Val y Fuentes (2005)

El primer grupo de resistencias “**Percepción distorsionada, barreras interpretativas y prioridades estratégicas confusas**”, se refiere a la percepción de la necesidad del cambio. Una falsa percepción inicial, puede ser la miopía o incapacidad de la organización para evaluar el futuro, debido a un énfasis excesivo en los objetivos a corto plazo. De otro lado,

los problemas de resistencia pueden suceder del rechazo a la información que sea contraria a lo que se espera, bien sea por autosuficiencia o por miedo. A este grupo, Pardo y Fuentes Pardo (2005) añaden las asunciones implícitas, argumentando que a menudo las asunciones sobre las que se asientan las percepciones y los comportamientos de los miembros de la organización están implícitas. Al ser implícitas las asunciones no se ven y pueden permanecer siempre, distorsionando la realidad, en diferencia a las explícitas que se pueden discutir e incluso cambiar. Asimismo, las barreras de comunicación, en el sentido de que los departamentos desarrollan un lenguaje compartido que puede distorsionar la información a quienes no están familiarizados con él, puede ser una fuente de resistencia. Con “silencio organizativo” se denomina el fenómeno común en muchas organizaciones, por el cual los empleados ocultan o callan determinada información sobre potenciales problemas o preocupaciones en general. El silencio acaba convirtiéndose en un potencial impedimento al cambio, ya que no se dispone de toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas.

El segundo gran grupo de resistencias es **la falta de motivación**. La falta de motivación puede ser causada por problemas derivados de subsidiación cruzada, por los costes directos implicados en el cambio o por los costes de canibalización (la introducción de nuevos productos lleva al declive de otros, vendidos por la misma organización). Aparte de los asuntos económicos, los fracasos pasados relacionados con el cambio y las diferencias de intereses entre empleados y gerencia también pueden influir negativamente a la motivación.

La **falta de respuesta creativa** presenta el tercer grupo de resistencias definidas por Rumelt (2005). Consiste en la falta de orientación para el cambio, debido a deficiencias en el análisis de la situación o a falta de decisión y se puede evaluar a partir de tres factores:

- La velocidad y la complejidad de los cambios del entorno se refiere al hecho que la capacidad de análisis se bloquea cuando las circunstancias se mueven muy rápido, al igual que ocurre cuando la situación es demasiado compleja;
- La resignación es entendida como la tendencia a considerar que los problemas son naturales e inevitables, y no tienen solución;
- La visión estratégica inadecuada se refiere a la falta de compromiso claro de la dirección con la visión para ejercer un liderazgo efectivo.

En la fase de implementación del cambio, las primeras fuentes de inercia son las **barreras político-culturales**. En esta categoría se incluyen las políticas departamentales y las luchas de poder internas, las creencias irreconciliables entre grupos y los valores arraigados. Rumelt (2005) describe estos últimos como equivalente de patriotismo, a escala de la organización y sostiene que los valores de individuos, grupos o de la organización y su lealtad emocional hacia determinados productos, políticas o formas de actuar pueden fácilmente ser los más grandes impedimentos al cambio.

La dimensión social también presenta un aspecto fundamental de la resistencia. Pardo y Fuentes (2005) afirman que las resistencias al cambio surgen cuando la relación entre empleados y organizaciones no es recíproca, ya sea en su dimensión formal, psicológica o social. En cuanto al clima de implantación y la adaptación entre los valores del cambio y los de la organización, se puede decir que cuanto más consistentemente perciban los empleados que las políticas y prácticas de implantación de un cambio están fomentando y recompensando su uso, más fuerte es el clima para la implantación de dicho cambio. En este sentido varios autores coinciden que la resistencia surge ante una fuerza opresora o, clima fuerte de implantación, donde además se pretenda imponer un cambio contrario a los valores imperantes.

Por último, superando todos los obstáculos anteriores, el **cambio puede fracasar por varios motivos** como por ejemplo el cinismo, la inacción del liderazgo, las rutinas altamente interiorizadas, la cultura de la organización y su nivel de adaptación. Una fuente de resistencia al cambio surge también cuando existe carencia de competencias o capacidades necesarias para emprender el cambio con éxito.

Como se ha observado, la resistencia al cambio se produce en la fase de la formulación del cambio o durante su implementación, pudiendo estar ligada a los varios factores y adoptando diversas formas. Para superar o mejor dicho “atravesar” la resistencia al cambio en la literatura se proponen una serie de estrategias, que en su gran parte involucran temas como participación, comunicación abierta y clara, apoyo, facilitación y negociación. Sin embargo, no existe una regla estándar, los factores particulares de cada caso son muy importantes y por lo tanto siempre se exige un análisis detallado de la situación. Lo más importante es no tratar la resistencia al cambio como una fuerza opositora y negativa, que detiene el avance y

el progreso, sino entenderla como un mecanismo natural de regulación y seguridad de la organización. No hay que vencer la resistencia como un enemigo, ya que ésta coexiste con el cambio y forma parte de su dinámica de funcionamiento. El cíclico interjuego de procesos estimulantes del desarrollo y procesos limitantes es a lo que Senge (2000) denomina "la danza del cambio". La solución óptima está en la integración de ambas fuerzas asociadas en forma equilibrada, por lo tanto es tan importante analizar y entender el origen y la dinámica de las fuerzas impulsoras del cambio, como el origen y la dinámica de las fuerzas restrictivas.

4.5 Casos de éxito

Uno de los mejores ejemplos de innovación en la estructura y gestión es **creación de la franquicia** que hoy en día conforma una parte central de la economía mundial. La franquicia nació con Singer Sewing Machine Company, cuando, debido a la dificultad financiera que implicaba la distribución de sus productos en todas las regiones del país, la empresa se vio obligada a realizar un cambio estructural. Entre 1850 y 1860 Singer estableció una red de concesionarios que debían abonar un pago a cambio de obtener el derecho de distribuir las máquinas de coser producidas por Singer en una determinada región.

La alianza entre Eastman Kodak e IBM es interesante para este estudio por ser el primer "**outsourcing estratégico**". Cuando en 1989 el presupuesto de TIC de Kodak era de 250 millones de dólares, Kathy Hudson, directora de Sistemas de Información se preguntó "*¿Porque estamos gastando tanto en algo que no es fotografía? ¿Cuál es nuestra misión?*" (Sieber, Valor y Porta, 2006). Kodak se decidió por la externalización de sus sistemas informáticos que le permitió centrarse en su negocio básico y desarrollar internamente determinadas capacidades con el ahorro derivado del cambio. Esta decisión suponía un aspecto crítico para su desarrollo estratégico ya que le permitió conseguir mayor calidad en los productos finales a un coste menor. Debido a los resultados favorables, hoy en día la mayoría de las compañías prefieren subcontratar al especialista para cada área de la organización, para así mejorar el producto o servicio final. A su vez se utilizan un número indefinido de servicios de Outsourcing como Outsourcing de cobranzas, de oficinas, de reclutamiento, de call center, de financiamiento, de ventas y de procesos en general.

Asimismo, para seguir siendo competitivas, las organizaciones se apoyan en fuentes externas de innovación y no se limitan con el labor de su Departamento de I+D. El concepto de innovación abierta desarrollado por Chesbrough (2009), parte de la idea de que las organizaciones ya no son capaces de abordar por sus propios medios todo el proceso de la innovación y por lo tanto deben contar con recursos externos (propiedad intelectual, ideas, productos, personas, instituciones).

Existen diversas estructuras en que se produce **la innovación abierta**. Se pueden suscribir acuerdos de colaboración o formar joint-ventures con las organizaciones o institutos de investigación, realizar un outsourcing de la innovación a actores especializados. En el caso del crowdsourcing la subcontratación de tareas de innovación se realiza con el público en general a través de un concurso abierto de búsqueda de soluciones para determinados problemas. Se puede organizar en forma directa, pero cada vez más se utilizan los mercados de innovación. En los mercados de la innovación, los intermediarios identificarán organizaciones con necesidades e ideólogos con ideas y soluciones, creando así relaciones visibles y permanentes. InnoCentive, uno de los ejemplos comerciales más grandes de crowdsourcing, es una plataforma que vincula a empresas con ciertos problemas o necesidades y “solucionadores”. Según datos de la empresa, su red de “solucionadores” ya supera los 200.000 en más de 200 países.

Cuando en 2000, Procter & Gamble no podría alcanzar sus objetivos de crecimiento, gastando cada vez más en I&D a cambio de cada vez menos ganancias, el equipo directivo decidió reinventar el modelo de innovación de la empresa y lanzar la “estrategia de desarrollo y conexión” (Huston y Sakkab, 2006). La estrategia suponía que por cada científico de P&G había al menos 200 fuera de la empresa que desarrollaban un trabajo similar. Adoptando este punto de vista, los activos intelectuales de la empresa empezaron a comprender no sólo *“nuestro know-how”*, sino también *“a quién conocemos”*. El resultado fue más de 10.000 millones de dólares en ingresos gracias a más de 400 nuevos productos, la mayoría de los cuales fueron creados en colaboración con socios externos. Por ejemplo, en el año 2007 ciento ochenta y seis empresas participaron en la creación de ciento veinticinco nuevos productos que salieron al mercado. *“Lo que hicimos básicamente fue redefinir nuestra organización como una organización con 1,8 millones de personas. (...) De este modo creamos una infraestructura increíble para innovar con las ideas de otras*

personas”, afirman Larry Huston (2007), vicepresidente de innovación y conocimiento y Nabil Sakkab (2007), vicepresidente de investigación y desarrollo de Procter & Gamble. Asimismo, Huston y Sakkab explican que *“el aprovechamiento del pensamiento creativo de inventores y otros individuos en el exterior exigiría cambios operativos de magnitud. Debíamos hacer que la actitud de la empresa cambiara de la resistencia a las innovaciones “no inventadas aquí”, al entusiasmo por aquellas “encontradas con orgullo en otros lugares”* (Huston y Sakkab, 2006).

Un interesante ejemplo de innovación de externalización de servicios es la iniciativa Fon. La compañía fue lanzada en 2005 por el emprendedor Martín Varsavsky y cuenta entre sus accionistas con Google, Skype y Index Ventures. Fon ofrece “foneras” (routers WIFI) subvencionadas a bajo precio, para que el usuario comparta parte del ancho de banda de su conexión a Internet. Al mismo tiempo, este usuario obtiene el privilegio de conectarse gratuitamente a los enrutadores WIFI de otros usuarios de la comunidad (Fon Spots). Hoy, Fon es la comunidad WiFi más grande de todo el mundo, con más de 4 millones de hot spots y más de 6 millones de usuarios y su propósito es muy claro *“Imagínate poder disfrutar de vídeos, películas y juegos a alta velocidad cuando no estás en casa - y gratis!”* (<https://www.fon.com>, 2012). Así, el modelo permite a sus usuarios la conexión gratuita a los puntos de acceso de otros usuarios, repartidos por todo el mundo, a la vez que brinda acceso de pago a terceros mediante un sistema en el que las ganancias se reparten entre la compañía y el usuario que presta su conexión. Todos los Fon Spots pueden ser localizados mediante un Buscador Fon WiFi. La figura 4.14 muestra la densidad de los FON Spots en Madrid.

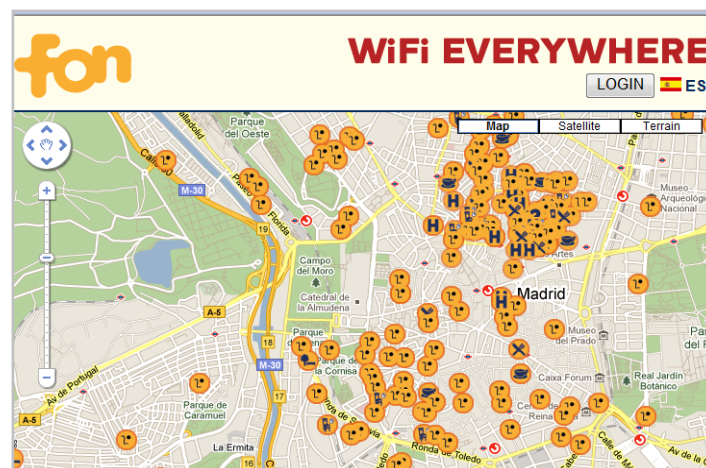


Figura 4.14 Mapa de Fon Spots en Madrid

Fuente: Mapas de Fon, <http://maps.fon.com> (2012)

El modelo de negocio de Fon permite considerar la relación entre usuario y empresa como de colaboradores. La transparencia y la participación activa de los usuarios facilitan el diálogo y la experimentación en el desarrollo de este y futuros modelos de negocio.

Parlad y Ramaswamy (2004) ilustran otro interesante ejemplo de cómo la compañía Medtronic ha conseguido crear valor, desarrollando un complejo sistema de interacción entre el consumidor, una red de compañías y de comunidad de consumidores. Medtronic es una empresa líder mundial en soluciones a problemas de ritmo cardiaco, que afecta a millones de personas en el mundo. La empresa ofrece a sus clientes no sólo un marcapasos, aparato que controla el ritmo y el funcionamiento del corazón, sino un sistema de control que va mucho más allá del propio mecanismo de control cardíaco. El paciente puede monitorear el funcionamiento de su corazón a través de la información que envía su marcapasos a un sistema que le permite a su médico informarle de las condiciones de salud en las que se encuentra. Sin embargo, el escenario se complica cuando el paciente viaja lejos de su casa. En este caso, para facilitar la vida de paciente, Medtronic ha desarrollado un modelo que da solución a preguntas del tipo “¿Dónde se encuentra el hospital más cercano?”, “¿Cómo se puede acceder al historial médico del paciente?”, “¿Cómo coordinan los doctores, su médico habitual y el médico de urgencias de las cuidad que está visitando, su diagnóstico y tratamiento?”, “¿Tendría que llamar a su esposa?”. Así, en el modelo de Medtronic (figura 4.15), centrado en el paciente y en su bienestar, forman parte el marcapasos, los doctores y todas las instalaciones y servicios necesarios.

Gracias a este modelo, en cada momento los médicos pueden revisar los datos de los pacientes en una página Web segura, donde se garantiza el acceso a los miembros de la familia o a otros cuidadores. El valor de los marcapasos de Medtronic no reside en el propio producto, sino en la estructura que sustenta el modelo y en la relación entre los actores (médicos, hospitales, la familia y la comunidad de pacientes). El paciente participa activamente en la definición de la interacción y del contexto y así la experiencia que se produce en la colaboración de todas las partes resulta única y personal.

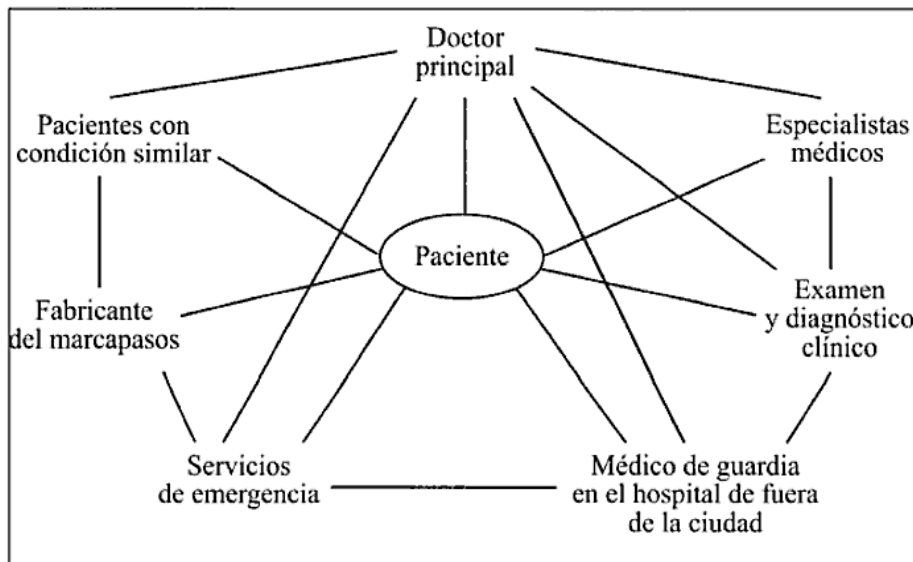


Figura 4.15 Creación conjunta del valor del paciente con marcapasos

Fuente: Prahalad y Ramaswamy (2004)

Como señalan Prahalad y Ramaswamy (2004), en el caso de Medtronic, en la interacción paciente-doctor, participan intensivamente todas las partes del sistema, lo cual implica el acceso a la información, un nivel de transparencia, diálogo humano y constante evaluación del riesgo. El ejemplo de marcapasos muestra una nueva estructura empresarial conocida como la “empresa extendida”. Este tipo de organización no se limita a gestionar su propia cadena de valor, sino integra el resto de eslabones que configuran la industria. Con este enfoque la empresa alcanza nuevas dimensiones, optimizando los flujos de información y abriendo nuevas formas de integrar los procesos de negocio más allá de las barreras corporativas. La “empresa extendida”, permite a todos los agentes del negocio trabajar en tiempo real a través de redes y entornos heterogéneos, para conseguir la información que cualquier persona o aplicación necesita en cada momento.

Capítulo 5:

CONTENIDO DEL MODELO DE NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es conocer mejor el significado del valor para el cliente y definir a través de esta perspectiva el contenido del modelo de negocio. El contenido del modelo de negocio responde a la pregunta *¿Qué ofrece el negocio?* y se refiere a productos, servicios y experiencias, ofrecidos a los clientes. Para entender este elemento del modelo de negocio en el principio del capítulo se hace una revisión de las principales aportaciones de modelos de construcción de valor al cliente. A continuación se presentan unos estudios sobre las expectativas de los consumidores sobre la innovación en este campo y se subraya la tendencia de búsqueda de la identidad en los productos y servicios. En este contexto se manifiesta que la demanda de consumo diferencial refleja muchas veces una forma de expresión de identidad de colectivos cada vez más pequeños que transmiten valores o nuevas formas de vida. Al final del capítulo se presentan unos casos de innovación en el contenido del modelo de negocio y se expone como las organizaciones pueden crear valor a partir de utilidades y significados diferentes. A través de seis ejemplos reales se propone crear valor utilizando criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el coste, la utilidad, el bienestar, el placer, o el prestigio.

El concepto de valor para el cliente constituye uno de los temas de mayor interés entre los investigadores y profesionales del marketing. Fue un artículo en la revista Business Week que en 1991 marcó a las organizaciones norteamericanas un giro estratégico hacia la creación de valor (Saura y Gallarza 2008). En los años noventa el interés por la calidad decayó, tanto entre profesionales como entre académicos, y este periodo se convirtió en una “década del valor”, dando pie a una nueva y más rica visión del comportamiento humano en el mercado (Saura y Gallarza, 2008).

En los últimos años los intentos por comprender mejor el verdadero significado del valor se han multiplicado, sin embargo aún no existe un acuerdo acerca del modelo de negocio

necesario en la organización para la entrega de un valor superior para el cliente. Ya que se trata de un concepto polisémico, abstracto y dinámico, en la literatura existente tampoco se ha llegado a un consenso en cuanto a su conceptualización y modelización. El valor es considerado “*el corazón de la aproximación moderna al marketing*” (Nilson, 1992), “*el escenario central de la comprensión del comportamiento de compra*” (Cronin, Brady y Hult, 2000) o incluso “*el núcleo de la estrategia global de la empresa*” (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997).

5.1 Construcción de valor para el cliente

Según algunos autores los conceptos de *valor para el cliente*, *valor para el consumidor*, y *el valor percibido* poseen importantes conexiones pero deben distinguirse. En la literatura de marketing estratégico el “customer value” o el valor para el cliente se refiere a la evaluación de la adquisición hecha por el comprador en el momento de compra, mientras que la literatura relativa al comportamiento del consumidor el término “consumer value” o valor para el consumidor, también entendido como valor percibido, se emplea para denominar la valoración personal del consumo o posesión de productos (Lai, 1995). En la revisión de las principales aportaciones conceptuales se observa cómo la mayor parte de ellas está construida en la base de la relación “dar versus recibir”. Se puede destacar que la definición aportada por Zeithaml (1988) es la más extendida en la literatura: “*El valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto sobre la base de las percepciones de lo que entrega y lo que recibe*”.

Además, hay que subrayar la delimitación de Holbrook (1999), quien mantiene que “*el valor para el consumidor ha de ser entendido como el resultado de un juicio evaluativo, mientras que los valores son muestra de los estándares, reglas, normas, objetivos o ideas utilizados para tales juicios.*” La investigación del valor es importante, puesto que ésta es una medida más relativa y flexible que cualquier otra (calidad, satisfacción, imagen) y permite las comparaciones internas en la mente del consumidor de atributos positivos (como la calidad o la innovación) y atributos negativos (el precio, el riesgo o el tiempo invertido) en una evaluación final que conduce a la compra (Saura y Gallarza, 2008). Un modelo importante para conocer el valor que el cliente percibe se recoge en el modelo de Khalifa (2004) “Modelo de construcción de valor al cliente”.



Grafico 5.1 Modelo de construcción de valor para el cliente

Fuente: Khalifa (2004)

Este modelo asume que el valor que percibe el cliente está afectado por cuatro factores, relacionados entre sí por parejas, necesidades y beneficios obtenidos por el cliente y nivel de relación y trato con el cliente.

En una estrategia dirigida hacia el valor, es necesario conocer el valor que tiene el producto o servicio para el cliente, es decir, qué está obteniendo el cliente por encima del precio que ha pagado (Burnett, 2002). Horovitz (1998) subraya que los clientes no compran características del producto, sino beneficios. En este contexto, la literatura existente sobre este tema muestra que una parte importante de estos beneficios viene determinada por la relación establecida con el proveedor, pudiendo ser divididos en dos categorías básicas: beneficios funcionales y beneficios sociales (Beatty et al., 1996). Los beneficios funcionales incluyen calidad, ahorros de tiempo, realización de la mejor decisión de compra, etc., mientras que los beneficios sociales cubren la necesidad humana básica de sentirse importante, de perseguir propósitos altruistas e impulsar ciertos cambios en la sociedad. En este sentido ha llegado el momento de ver la creación de valor de un modo más amplio, ya que el valor para el consumidor implica cumplir con los valores de la organización, así como disminuir cualquier daño causado por la organización hacia el medio ambiente y la sociedad en general. Esta evolución del modelo de negocio reconoce mejores formas de

desarrollar productos, servicios y construir sociedades y corporaciones más sostenibles y éticas. Si todas las organizaciones intentan alcanzar más valores sociales, los intereses globales de la sociedad serían completados y las organizaciones ganarían legitimidad a los ojos de la sociedad en la que operan. Las utilidades que estén involucrados con unos propósitos altruistas representan una forma más elevada del modelo de negocio tradicional, que pudiera permitir a la sociedad avanzar más rápido y a las compañías crecer aún más. El resultado es un ciclo que impacta de manera positiva y produce prosperidad tanto para las organizaciones, como para la sociedad.

Sin embargo, resulta problemático invertir en innovaciones que den lugar a nuevos productos y servicios que quizá luego el consumidor no adoptará. Con el propósito de ilustrar la opinión de los consumidores sobre la innovación, TNS (2010) ha realizado un estudio que analiza la percepción que los consumidores tienen de la innovación en seis distintos sectores/categorías. A la pregunta de qué representa la innovación para el consumidor español, el estudio encuentra que las principales características que debe cumplir un producto o servicio innovador, son que:

- **Sea útil**
- **Facilite la vida**
- **Sea único**
- **Ilusione y presente nuevas sensaciones.**

El estudio afirma que las expectativas en cuanto a la innovación son claramente altas en todos los sectores, la diferencia entre el sector primero en el ranking (Automoción) y el último en el ranking (Bebidas refrescantes) es tan sólo de 1,4 puntos (Grafico 5.2). En todos los sectores analizados, el hecho que la innovación satisfaga las necesidades del consumidor y le sea útil aparece como condición necesaria pero claramente insuficiente para conseguir innovar de forma exitosa. La diferenciación por características estéticas y funcionales juega un papel principal, de forma que las necesidades sociales, de identificación con un grupo, y también emocionales, de gratificación y autoexpresión, son cada vez más importantes.

Pensando en el nivel de innovación en cada uno de estos productos o servicios, ¿hasta qué punto es importante para Ud. Que ofrezcan productos y servicios innovadores? Valore cada uno de ellos en una escala del 1 al 10.

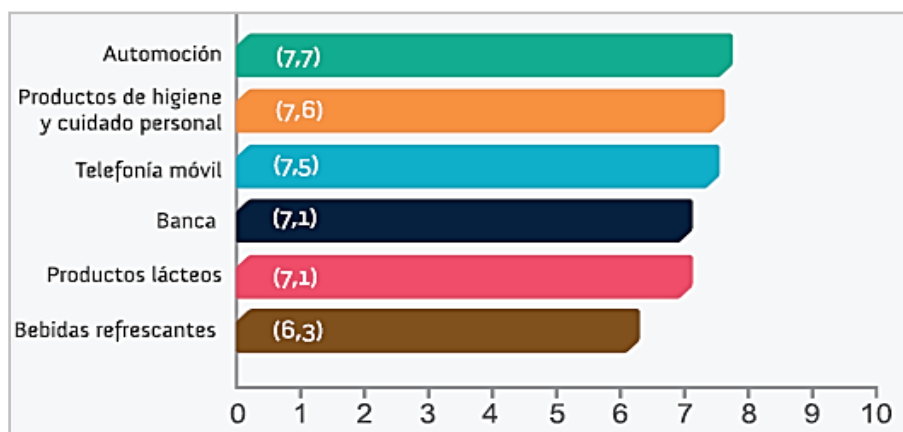


Gráfico 5.2 Importancia de productos y servicios innovadores

Fuente: TNS (2010)

Se desprende que la dicotomía funcional-emocional, cada vez se decanta más hacia la segunda. El factor emocional emerge bajo distintas formas para aportar el ingrediente final, ya sea como necesidad de identidad (*Que refleje lo que yo soy*, sobre todo en Banca), de afiliación (*Me haga sentir parte de un grupo* en Bebidas refrescantes y Telefonía) o de gratificación (*Que me proporcione nuevas experiencias y sensaciones o simplemente que me ilusione*).

La tendencia de búsqueda de expresión de la identidad en los productos y servicios se señala en varios estudios reciente sobre modelos de consumo. Gran parte de los análisis del consumo en estos momentos giran en torno a la personalización de los objetos en los que el consumidor tiene que añadir algo de su propia actividad. Eso le convierte en “prosumidor”, ofreciéndole la posibilidad de personalizar al máximo su adquisición y reafirmar la idea de independencia, de diferenciación y de pertenencia a grupos cada vez más específicos.

En este contexto conviene mencionar el concepto de la larga cola desarrollado por Chris Anderson (2006). La expresión la larga cola se utiliza, en general, para ciertas distribuciones estadísticas en las cuales la alta frecuencia o alta amplitud de las poblaciones es seguida por baja frecuencia o baja amplitud. Así, este concepto postula que la nueva riqueza se encuentra en la “larga cola” de productos que nunca llegarán a ser *best sellers* pero que capturarán una demanda hasta ahora insatisfecha y resignada.

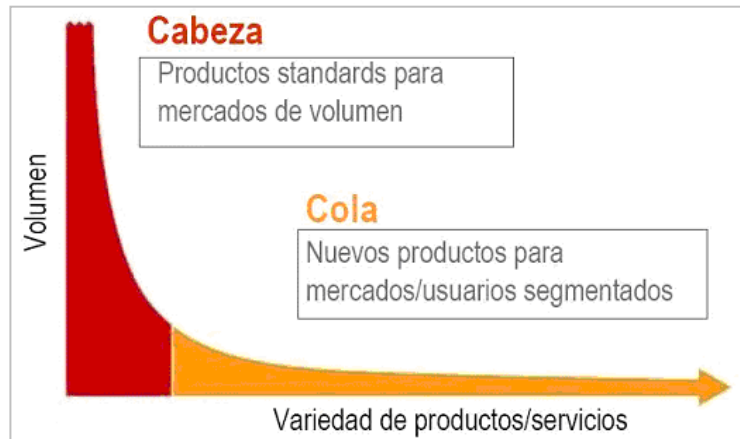


Grafico 5.3 La larga cola

Fuente: Anderson (2006)

Anderson (2006) explica cómo Internet hace posibles nuevas oportunidades de negocio y permite pasar de los mercados de masas a los mercados de nichos, al volver rentable la venta de cantidades limitadas de productos. La combinación de millones de ventas modestas, de productos minoritarios, es capaz de generar más ingresos que las ventas de los grandes éxitos. Así, los canales online cambian la forma de la curva de la demanda, ya que cada persona valora mucho más los productos que se ajustan a sus gustos específicos (una especie de nicho de uno) que los grandes *best sellers*. A medida que las herramientas de búsqueda y recomendación ayudan a encontrar estos productos, la demanda se moverá de los productos de masas – que muchas veces son tales por decisiones de los productores más que pedido de los consumidores – hacia los productos menos visibles. Elberse (2008) muestra en síntesis el efecto que postula Anderson (grafico 5.4).

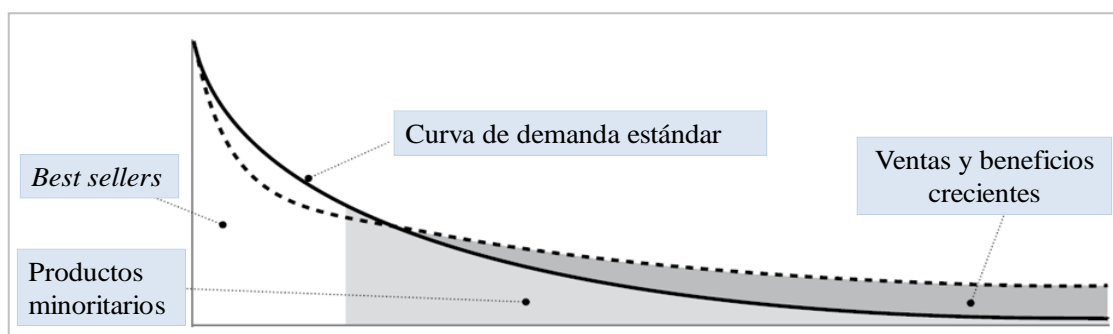


Grafico 5.5 Oportunidades de negocio en la “larga cola”

Fuente: Elberse A. (2008)

Antes de la era digital, la curva de ventas por pocos productos (la cabeza) generaban gran parte de las ventas y gran cantidad de productos casi no tenían ventas (la cola). Lo que Anderson postula es que las dos fuerzas antes mencionadas de hecho cambian la forma de la curva, achatándola y estirándola hacia mayor cantidad de productos (la larga cola) que eventualmente concentraran una mayor cantidad de ventas que la cabeza.

En los movimientos de consumidores europeos se observa la existencia de grupos muy activos con diferencias específicas (Consejo Económico y Social, 2008). Como se menciona anteriormente, la búsqueda de consumo diferencial refleja muchas veces una forma de expresión de identidad de colectivos muy pequeños que transmiten valores o nuevas formas de vida. Un estudio “Los nuevos modelos de consumo en España” del Consejo Económico y Social del Gobierno Español (2008) señala que con la fragmentación social y cultural del consumo desaparece la referencia ligada al hogar familiar, la fidelidad a la marca nacional y la desconfianza o angustia por no dominar el idioma o desconocer el origen de los productos y servicios. A consecuencia de esto, en el contexto global cobran cada vez mayor importancia la necesidad de garantizar la seguridad, la salubridad y la trazabilidad de los productos.

Una tendencia importante de los últimos años es la redefinición de los lugares de consumo, ocio y trabajo. El estudio del CES (2008) demuestra que con el tiempo empieza a desaparecer la idea de separación absoluta entre los mundos del trabajo, del consumo, ocio y modos de vida y así *“Cada vez es menos real la separación de los espacios y los tiempos dedicados a las actividades de la vida diaria (trabajo, consumo, ocio, sueño, vida familiar, etc.). La idea de interactividad se va imponiendo frente a la concepción tradicional que se ocupaba de consumidores, trabajadores y miembros de las familias como si fueran seres distintos atribuyéndoles distintas características.”*

Otra tendencia reseñable, presentada en el mismo estudio (CES, 2008), es que la compra se está desligando de la propia funcionalidad de los objetos. Según el estudio, cuantitativa y cualitativamente los consumos tienden a despegarse de la idea de cobertura de necesidades para convertirse muchas veces en una fórmula expresiva en la que compra y ocio vienen a ser lo mismo, siendo *“casi indiferente la utilidad que proporcionan en sí las mercancías”* (CES, 2008).

Asimismo, se destaca la tendencia de los nuevos consumidores de orientar sus compras de acuerdo a unas determinadas preocupaciones en torno a cuestiones éticas, sociales y problemas ambientales. El denominado “consumo responsable” parte de la premisa de que al momento de elegir de manera informada sobre los productos y servicios se puede influir en el bienestar social y/o ambiental. El consumo responsable se basa en dos principales criterios - el ciclo vital del producto y la conducta de las empresas productoras y distribuidoras. Por tanto, el pensamiento crítico del consumidor responsable implica aspectos fundamentales como origen, mecanismos de producción y distribución, condiciones laborales bajo las que se han producido y distribuido los productos, sostenibilidad ambiental y social, etc.

Los siguientes estudios de caso describen unos ejemplos de cómo las organizaciones de éxito crean **conceptos de valor con utilidades y significados diferentes. Se puede ofrecer valor de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el coste, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio,** etc. Mientras la propuesta de valor de “Regalo responsable” está basada en el respeto, en la justicia y en los valores solidarios, Michel & Augustin proporciona simpatía y cercanía, FonYou se enfoca en la utilidad y en el beneficio económico. Busuu.com presenta una mezcla de diversos valores, entre cuales la utilidad y los valores comunitarios y socio-culturales e IKEA se enfoca en la accesibilidad de sus productos de diseño a precios bajos.

Los casos han sido seleccionados para mostrar que la clave de innovar en el contenido reside en primer lugar en ser consiente donde hay que centrar el esfuerzo a la hora de producir los cambios para diferenciar la oferta de los competidores. Luego, la combinación de estrategia, procesos, servicios y productos originales complementan el nuevo modelo que se puede plantear.

5.2 La simpática como valor

La marca de alimentos Michel & Augustin es un buen ejemplo de cómo la simpatía se puede convertir en un fuerte capital de la organización. Conocer algunos de sus rasgos permite entender mejor el valor ofrecido al cliente, el modelo de negocio y su rápido desarrollo. La estrategia de la organización se articula alrededor del humor y la promoción

de un espíritu comunitario con los clientes, así como la transmisión de ciertos valores como la solidaridad, el desarrollo sustentable y apoyo a la creación de la organización.

Antes de crear la compañía Michel y Augustin, dos jóvenes treintañeros, elaboraron una guía de las mejores panaderías de París. El éxito inesperado de esta guía les motivó a lanzarse a la aventura de crear una marca alimentaria innovadora. El reto era diferenciarla por sus valores auténticos y que pudiera diversificarse en varias categorías de alimentos. Su idea inicial era lanzar dos categorías altamente fragmentadas en el mercado francés: galletas y yogur líquido. Inspirados de la marca de helados Ben & Jerry's, en 2004 Michel y Augustin empezaron a probar recetas de galletitas típicas francesas (sablés), diseñaron un empaque simpático y original, y sacaron a la venta sus primeros productos. Hasta el momento han ideado y lanzado nuevos productos y sabores que no existían en el mercado: helados especiales, frutas licuadas, galletitas saladas, yogures en vaso, etc. Desde 2007, la empresa ha incrementado sus ventas un 300% por año, pasando de 800,000 euros (2006) a 10 millones de euros (2008), con 50 referencias de producto (Elizondo, 2010).

Michel & Augustin ofrece mucho más que productos alimentarios. Su oferta es un **conjunto complejo de valores y beneficios funcionales, simbólicos y emocionales**. Cuando una marca se preocupa tanto de los aspectos racionales como de los emocionales, se proporcionan múltiples puntos de acceso a sus clientes y colaboradores y reduce así su vulnerabilidad frente a la competencia (Keller, 1993). Desde la perspectiva del cliente, la relación consumidor-marca se da cuando el consumidor se identifica con los valores de la marca. En ese caso, de una transacción comercial pueden surgir relaciones más emotivas y convertirse en puentes de comunicación entre el consumidor y la marca. En el caso de Michel & Augustin se pueden identificar factores emocionales que propician un acercamiento más afectivo y de empatía entre una marca y sus clientes al igual que sucede en las relaciones entre individuos.

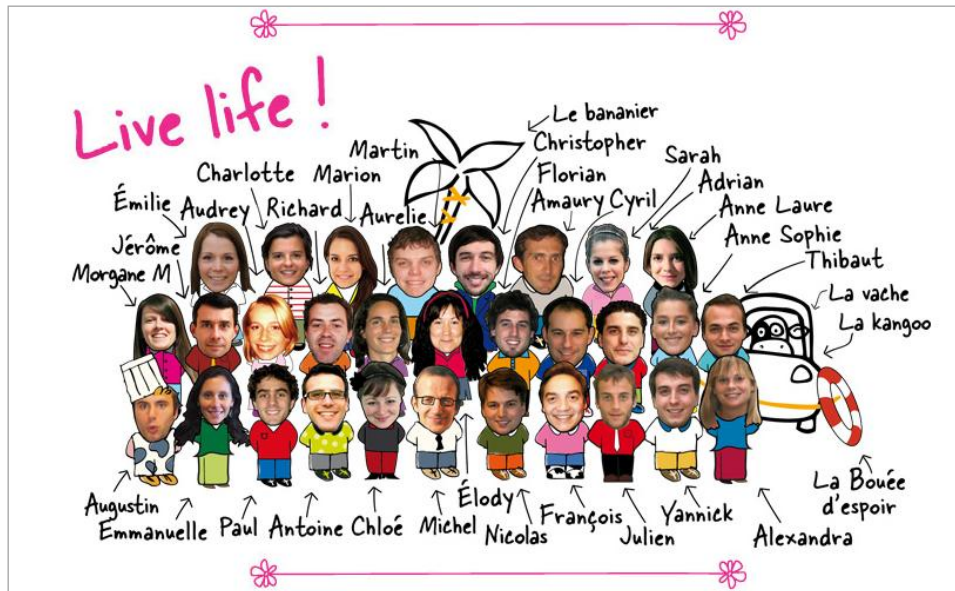


Figura 5.1 Trasmisión de simpatía y cercanía de Michel & Agustín

Fuente: www.micheletaugustin.com (2012)

En realidad, cada vez son más las marcas que se componen de atributos subjetivos, y emocionales: “Caminamos hacia una sociedad en la que las marcas tienen ideología y (los anunciantes) van a ser obligados a comprometerse socialmente para poder empatizar, para poder establecer vínculos emocionales fuertes con el consumidor” (Garrido, 2002). Una serie de estudios sobre la actividad cerebral ha mostrado la importancia de la emoción como factor clave para el correcto funcionamiento de la mente humana. Como señala Damasio (1996), cuerpo y mente actúan como conjunto inseparable que interactúa con el entorno y “tal vez la razón no sea tan pura como la mayoría de nosotros pensamos o desearíamos que fuera, que puede que las emociones y los sentimientos no sean en absoluto intrusos en el bastión de la razón: pueden hallarse enmallados en sus redes, para lo peor y también para lo mejor.”

Normalmente los valores emocionales se definen por oposición a los materiales o funcionales y pueden ser dominados como “valores implícitos, subjetivos e inmateriales” (Semprini, 1995), “experiencia senso-emocional” (Costa, 2004) o simplemente “emoción”. En este sentido, la emoción se constituye como un conjunto de intangibles que da sentido al valor material del producto. Desde este punto de vista, los valores emocionales se construyen de forma independiente al valor funcional del producto. Sin embargo, los avances científicos de las últimas décadas, sobre todo en el ámbito neurológico, han

demostrado que los procesos de la emoción tienen lugar en el cerebro, de la misma forma que los procesos racionales, interactuando entre ellos, para tomar la decisión más acertada. En este contexto hay que reconocer el paso de la importancia del producto a la importancia de la persona, de lo racional a lo emocional. Estamos hablando de una nueva época, aunque esto ya lo afirmaba Levitt en los años 60 en su famoso artículo “*La miopía del marketing*” (Levitt, 1960), donde ponía de manifiesto el error de muchas organizaciones a la hora de definir los objetivos de la organización, centrándose más en las características de productos que en las necesidades que satisfacen. Reconociendo la importancia del valor emocional ofrecido al cliente, numerosas compañías se centraron en la estrategia de crear marcas emocionales, desarrollar productos emocionales u optar por las tres estrategias integradas. Posiblemente el caso más reconocido es el de la compañía Apple con sus productos muy bien diseñados, y fuertes valores adicionales relacionados con las experiencias emocionales.

La cultura oriental siempre ha buscado el equilibrio entre mente y cuerpo, por lo tanto sus productos son reflejo de esa filosofía que mima la estética del producto sin olvidar su fin último. ¿Puede un producto expresar una emoción? A este tipo de respuestas intenta responder el diseño emocional o la disciplina japonesa Kansei. Kansei es una metodología creada en Japón en los años 80 por Mitsuo Nagamachi. Busca desarrollar productos teniendo en cuenta tanto las necesidades racionales, como las necesidades emocionales y sentimientos del consumidor. Nagamachi define la Ingeniería Kansei como “*una metodología de desarrollo de productos orientada al usuario que establece procedimientos para traducir las percepciones, gustos y sensaciones de productos existentes o conceptos, en términos de soluciones y parámetros de diseño concreto*” (Nagamachi, 1994). Kansei en japonés significa el sentimiento psicológico o el “*feeling*” de un consumidor y la imagen que tiene con respecto a un producto. Sin embargo, Nagamachi admite que la palabra Kansei va más allá a las emociones, ya que ésta se puede asociar a la parte subjetiva de las emociones y a la estética: “*Un sentimiento personal hacia un producto (imagen o estímulo), que al percibirlo aumenta la calidad del producto. Es un conjunto de sentimientos y emociones que se perciben de un producto, en el contexto funcional y de su apariencia (experiencia emocional). Está relacionado con los sentimientos y emociones difusas que se tienen de un producto y que no se expresan en forma directa*” (Nagamachi, 1994).

La aplicación de la ingeniería Kansei al desarrollo de alimentos es un área de investigación reciente, aunque en Japón ya se viene investigando desde la década de los noventa y se han desarrollado modelos conceptuales. La literatura es poca y la gran mayoría está en japonés (Álvarez Laverde, 2009). El primer intento para la formulación de la relación causal entre las características de calidad y la percepción de alimentos es el “Food Kansei Model” (Ikeda, Nagai y Sagara, 2004). En el modelo se integran los atributos intrínsecos y extrínsecos que poseen los alimentos (Fig. 2.18).

Los atributos intrínsecos se relacionan con factores de percepción asociados a los sentidos del gusto, olfato y tacto que representan las características del alimento, tales como las componentes químicas y estructuras físicas. Los factores extrínsecos se relacionan con factores cognitivos asociados a los sentidos de la vista y oído que representan las características como está presentado (servido en un plato, envasado o empaquetado) o exhibido (publicidad).

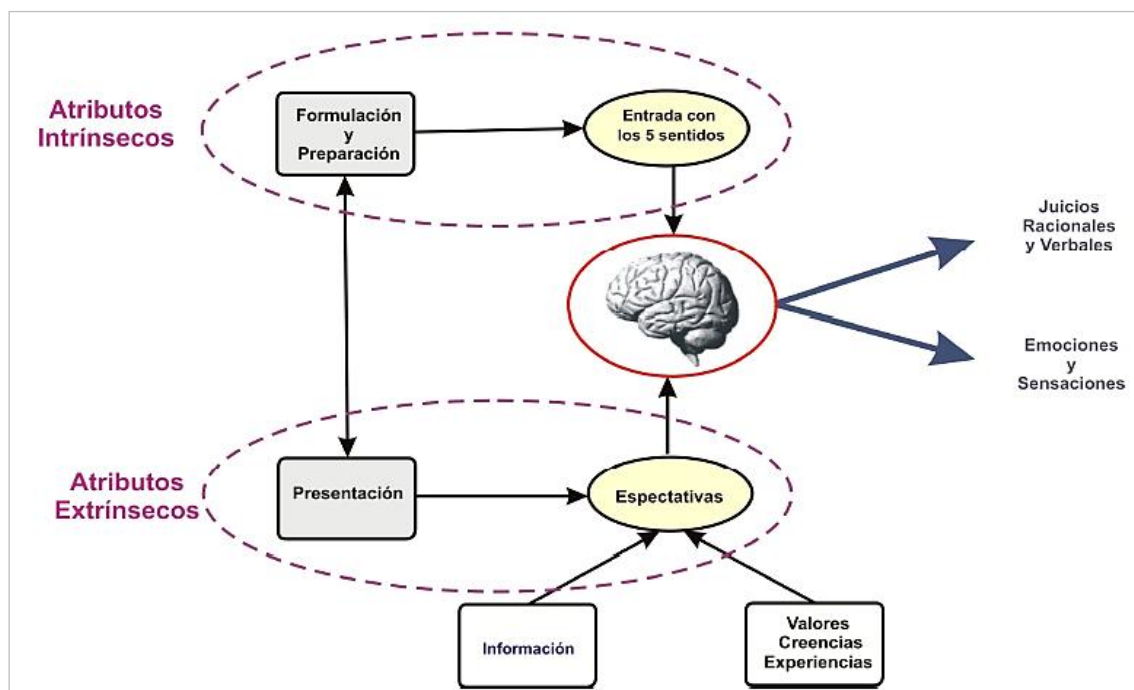


Figura 5.2 Modelo conceptual de Kansei en los alimentos

Fuente: Álvarez Laverde (2009)

Se puede resumir, que los avances científicos sobre el funcionamiento del cerebro humano han demostrado la alta implicación de las emociones en la definición de la propuesta de

valor para el cliente. Con el objetivo de gestionar toda la experiencia del consumidor de manera eficaz, las organizaciones afrontan el **reto de crear un modelo de valor único que permita a los clientes tomar una decisión de compra acorde con no solo sus necesidades, sino también emociones y escala de valores.**

5.3 El desarrollo sostenible como valor

En el caso de la empresa Regalo Responsable, empresa creada en Madrid 2008, la novedad de la propuesta está basada en los valores sociales y medioambientales, ya que su modelo propone una compra ética y responsable de artículos de regalo publicitario y promocional, fabricados con materiales reciclados, biodegradables, naturales, solidarios y de comercio justo. Regalo Responsable surge como respuesta a la creciente demanda de disponer de artículos y materiales de promoción más ecológicos y éticos. El mercado tradicional de fabricación de artículos promocionales y regalo publicitario, se concentra en países y regiones como China, Sudeste Asiático, India, Bangladesh y Turquía. Debido a una legalidad laxa, escaso control y corrupción, en esos países se presentan riesgos de incumplimiento en respeto a los Derechos Humanos, las normas laborales, las condiciones de vida de las personas y el Medio Ambiente. Asimismo, estos países se caracterizan por poseer grandes cadenas de fabricación junto con unos costes de producción muy bajos.

Regalo Responsable realiza sus propias creaciones, pero a la vez, también actúa como distribuidor de muchos artículos fabricados en países de desarrollo. La estrategia de Regalo Responsable es reducir estos riesgos y diferenciarse de su competencia, incorporando alternativas a los artículos tradicionales. La empresa gestiona los potenciales riesgos que pueden surgir:

- Conociendo dónde pueden producirse;
- Estableciendo un Código de Conducta en la Compra;
- Estableciendo medidas de control;
- Siguiendo la cadena de suministro.

Por lo tanto, Regalo Responsable exige a sus proveedores los certificados correspondientes y en caso de no poseerlos, los proveedores pueden ser sometidos a una inspección de sus

instalaciones y de la fabricación de sus artículos. *“Ofrecemos a las organizaciones productos responsables, que, además de la ecología y el respeto a los derechos humanos de los productores, incorporen valores de sensibilización que calen en los públicos destinatarios de las campañas. Un producto responsable lo es por sus materiales, por sus procesos de fabricación, por las condiciones laborales de los productores y por los mensajes de sensibilización que incorpora. De nada sirve adquirir un producto “más ecológico” si al final son niños en un país del sudeste asiático quienes los fabrican, o personas en régimen de semiesclavitud”* destaca Pablo Pastor, CEO de la empresa (Revista Emprendedores, 2010).

Los artículos ofrecidos por Regalo Responsable son actualmente más de 1200 y se agrupan en cinco categorías principales:



Regalos Responsables: Creaciones con mensajes que fomentan valores de responsabilidad social;



Regalos Ecológicos y Éticos: Fabricados con materiales reciclados, biodegradables, naturales, con fuentes de energías renovables, procesos de producción menos contaminantes;



Regalos Comercio Justo: Artículos distribuidos en colaboración con organizaciones de comercio justo;



Regalos Mundo Vivo: Semillas, plantas, árboles y elementos para el cuidado del jardín;



Productos Solidarios

Productos Solidarios: Artículos procedentes de ONGs y Fundaciones cuyos fondos se destinan a la financiación de sus proyectos sociales y medioambientales.

A estos productos Regalo Responsable incorpora **mensajes de concienciación que transmiten valores medioambientales (desarrollo sostenible, cambio climático, reciclaje y reutilización, agua, energías alternativas...), y valores sociales (derechos**

humanos, igualdad, conciliación laboral, discapacidad, integración, diversidad, tolerancia). Asimismo, la empresa ofrece la posibilidad de diseñar campañas y crear mensajes a medida para sus clientes.



Figura 5.3 Mensajes de concienciación que transmiten valores

Fuente: Presentación corporativa de Regalo Responsable (2011)

De esta manera, Regalo Responsable introduce un valor añadido a los regalos publicitarios y promociones que las empresas y entidades dirigen a sus empleados, clientes, proveedores y diferentes públicos objeto de sus campañas. Asociar sus campañas con estos valores, permite a las organizaciones transmitir una imagen de compromiso social que será ampliamente recompensado por una sociedad cada día más motivada y comprometida con estos temas. Basado en esta idea, Regalo Responsable ha desarrollado un modelo de negocio competitivo, ético y sustentable.

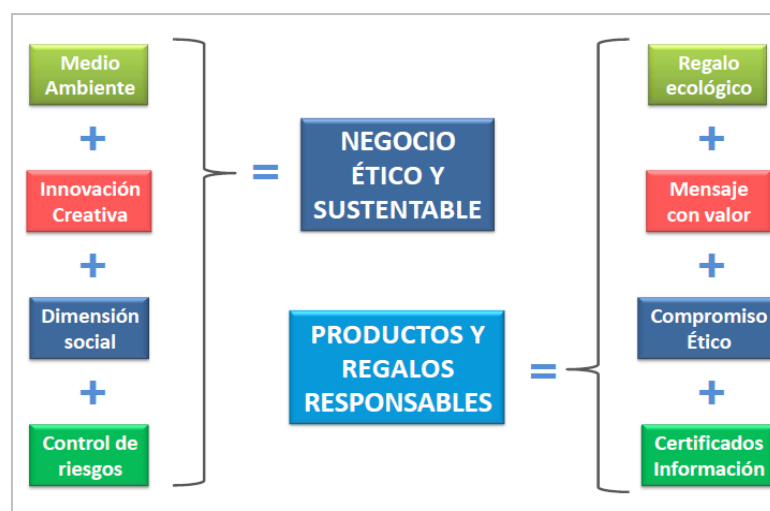


Figura 5.4 Pilares de negocio de Regalo Responsable

Fuente: Presentación corporativa de Producto Responsable (2010)

En 2010 Regalo Responsable obtuvo el premio “Botella de Oro” otorgado por la Fundación Altius “1 Kilo de Ayuda para Educación. “1 botella 1 mensaje” es una iniciativa solidaria cuya recaudación es destinada a apoyar la educación de niños necesitados en América Latina. Asimismo, Regalo Responsable ha sido reconocida por Forética como una de las Soluciones más innovadoras en el ámbito de comunicación responsable.

5.4 Nueva utilidad

Una combinación de diferentes elementos puede dar lugar a modelos innovadores sobre productos y servicios ya existentes. Este es el caso del operador virtual FonYou, una empresa fundada en Barcelona en 2006, que presenta un revolucionario modelo que asocia un número móvil o fijo que el usuario tenga de otro operador a un nuevo número FonYou. Las llamadas que recibe el usuario a su número FonYou son redirigidas de forma gratuita a su número de siempre de forma transparente, sin notar ninguna diferencia. Los servicios de FonYou innovan en la forma de utilizar el teléfono móvil, ya que integra Servicios Web de alto valor añadido con la telefonía tradicional. Este nuevo concepto permite a los usuarios controlar y configurar completamente sus servicios de telefonía móvil desde la Red, como si fuera una cuenta de correo electrónico.



Figura 5.5 FonYou Telefonía móvil online

Fuente: <http://www.FonYou.com/> (2011)

Los usuarios pueden personalizar y controlar varios servicios como contestador, buzón de mensajes, filtro de llamadas, notificaciones por e-mail, etc. Julio Alonso, usuario de FonYou comparte su experiencia con este servicio en su blog: *“No me interesa mucho si un nuevo operador me ofrece un céntimo menos en llamadas en días impares a países que empiecen por la letra M. Ahora, que me permitan usar un interfaz de Internet para decidir el filtrado de mis llamadas número a número sí me parece interesante. Que me permitan personalizar buzón de voz número a número también. Que además pueda hacer todo eso sin necesidad de cambiar de móvil o de SIM lo hace aún más atractivo”* (Alonso, 2009).

El servicio es gratuito y tiene varios elementos que le permiten ofrecer un valor adicional en telefonía móvil al ofrecido por los demás operadores móviles virtuales. Además, la oferta resulta interesante ya que proporciona la independencia de cambiar de número en cualquier momento y simultáneamente mantener el mismo número de por vida. Asimismo, el modelo permite con un solo número FonYou disponer de varias líneas de operadores con diferentes tarifas. De esta manera se puede reducir el gasto, llamando en diferentes horas a través de diferentes operadores.

Aparte de los beneficios funcionales para el cliente final, el modelo FonYou ofrece beneficios para los operadores. En la actualidad, los operadores se enfrentan a una nueva generación de competidores que operan con agresivos modelos de negocios y ofrecen servicios de telefonía basados en Internet. Empresas como Skype, que ya controla el 8% de las llamadas internacionales a nivel global; Google, que recientemente lanzó su nuevo servicio Google Voice; o Jajah, cuya aplicación de telefonía está disponible para unos 100 millones de usuarios del Yahoo Messenger (Empresa Exterior, 2009), están entrando en el lucrativo y hasta ahora exclusivo negocio de las telecomunicaciones, ofreciendo servicios de telefonía directamente a los usuarios sin la mediación de los operadores tradicionales. Todas estas nuevas propuestas están alienando a los operadores de red que quedan sin aportar ningún valor adicional a las comunicaciones (Alonso, 2009). *“Con nuestra innovadora propuesta queremos apoyar a los operadores en asegurar su posición en los nuevos segmentos de Internet, fidelizar mejor a sus clientes con servicios online de alto valor y retomar el control sobre los modelos de negocio de la nueva generación”* afirma el consejero delegado de FonYou Telecom, Fernando Núñez Mendoza (Alonso, 2009).

Aunque se supone que de momento FonYou capitaliza su modelo a través de la comisión de interconexiones entre compañías, en un futuro la empresa, que utiliza las redes de Telefónica para ofrecer sus servicios en España, espera poder ofrecer a sus clientes la oportunidad de adquirir una tarjeta SIM propia y franquiciar su servicio de Telefonía Móvil Online a otros operadores móviles virtuales (Pérez, 2009). Con el fin de potenciar su crecimiento internacional, FonYou licencia su modelo de negocio y tecnología, desarrollando alianzas estratégicas con otros operadores de red, operadores móviles virtuales e ISP internacionales, ofreciendo su innovador concepto de Telefonía Móvil Online (Alonso, 2009). En 2010 FonYou ha sido seleccionado como uno de los finalistas para el premio Red Herring Europe 100, una prestigiosa lista de las 100 empresas tecnológicas privadas más prometedoras del año en Europa.

5.5 Interactividad y desarrollo sostenible

La propuesta de valor define el modelo de negocio describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen. La clave para la organización consiste en diferenciarse de la competencia y crear algo que es valioso para sus clientes. **Busuu.com** es un ejemplo de modelo de negocio basado en una propuesta mixta de valores funcionales y sociales. Se trata de una empresa basada en Madrid que propone una red social para aprender inglés, alemán, francés, italiano, portugués y castellano. Los usuarios tienen acceso gratuito a cursos online y mejoran sus conocimientos de idiomas directamente con otros nativos de la comunidad mediante una aplicación de video-chat y correcciones de texto. El contenido didáctico cubre más de 150 unidades de diversas áreas de conocimiento, así como unidades gramaticales. Todas las unidades incluyen imágenes y sonido.



Figura 5.6 Busuu: Comunidad online para aprender idiomas

Fuente: Busuu.com (2012)

Cada usuario de busuu.com es no solo un “estudiante” de un idioma, sino también un “tutor” de su propia lengua. El modelo de combinar nuevas tecnologías con el aprendizaje de idiomas en redes sociales ofrece varias ventajas:

- **Flexibilidad:** Se pueden aprender idiomas en cualquier momento y lugar;
- **Interactividad:** No solo se estudia, sino también se proporciona la interacción con miles de “tutores” nativos;
- **Accesibilidad:** La versión básica de busuu.com es completamente gratis.

Busuu.com funciona con un modelo *freemium*. La versión básica es gratuita, pero a través de la versión Premium, se puede acceder a más funcionalidades. La idea del modelo de negocio surgió a Bernhard Niesner y Adrian Hilti, durante la preparación de su proyecto final de Master en el Instituto de Empresa en el año 2007. *"En el aprendizaje no había innovación. Queríamos crear una plataforma flexible, divertida y efectiva en la que se pudieran aprender idiomas"*, según asegura el propio Bernhard Niesner en una entrevista (Postigo, 2010). Aparte de la propuesta de valor funcional al cliente, lo que llama la atención en Busuu es la misión de la red para salvar un idioma, el Busuu, en peligro de extinción que sólo hablan 8 personas en Camerún. La campaña es muy emocionante, ya que en el verano 2010 desde España se creó una canción en busuu, grabando un videoclip con los últimos ocho hablantes. En una plataforma creada para dar a conocer y enseñar el idioma busuu (www.savebusuu.com), el usuario puede ver y compartir el videoclip, crear su propia

canción en el idioma busuu, o mandar mensajes personalizados a sus amigos a través de Facebook.



Figura 5.7 La campaña Save Busuu de Busuu.com

Fuente: <http://save.busuu.com> (2011)

Fundada en principios de 2008, busuu.com actualmente es la mayor red social de Europa de aprendizaje de otras lenguas. Según las encuestas internas, el nivel de satisfacción es muy alto y en la red participan más de 1.200.000 usuarios en todo el mundo. Hasta el momento, la comunidad online ha recibido el Premio al Mejor Proyecto dentro del Año Internacional de Idiomas de la UNESCO (2009), el Premio European Language Label de la Unión Europea (Septiembre 2009), el Premio Always ON Global 250 (Junio 2009), el Premio a la Innovación del CeBIT (Marzo 2010) y el Premio Red Herring 100 Europa (Abril 2010).

5.6 Precio y diseño

El icono del diseño contemporáneo IKEA es una de las empresas más prestigiosas, innovadoras e importantes del mundo en el mercado de los muebles y artículos para el hogar. El gigante industrial fue creado en Suecia en 1943, como un pequeño negocio que ofrecía, a precios bajos, artículos como bolígrafos, billeteras, marcos para cuadros, relojes y joyería entre otros. El nombre se formó de unir las iniciales de su fundador Ingvar Kamprad y de la granja y el pueblo donde creció, Elmtaryd y Agunnaryd y que arrancó formalmente cuando, en 1948, Kamprad decidió vender muebles producidos por fabricantes locales, en

1948. Después de sesenta años de constantes innovaciones tanto en el negocio de mercadeo, como en el área del diseño, actualmente IKEA cuenta con 123.000 colaboradores en 25 países/territorios, que genera unas ventas anuales de más de 21.500 millones de euros (Datos corporativos, 2012).

Uno de los pilares estratégicos de IKEA, es su amplio surtido de productos para la decoración del hogar, con excelente diseño, funcionales y a precios tan asequibles que la mayoría de la gente pueda comprarlos; todo lo anterior, gracias a procesos determinados por la minimización en los costos de producción. Así, IKEA desarrolla sus productos no solo basado en su conocimiento sobre la vida en el hogar sino, particularmente, en las necesidades de la mayoría de quienes cuentan con presupuestos limitados y espacios habitacionales reducidos (Llano, 2009). Al momento de desarrollar un nuevo producto, la compañía hace un cálculo de sus costos con la idea de fabricarlo a un precio bajo, partiendo también del consenso de las áreas de diseño y producción. En el proceso de creación participan los diseñadores, el grupo de desarrollo del producto y los responsables de compras, que se reúnen para definir los materiales, formas, colores y proveedores adecuados. Cada uno tiene la tarea de usar materias primas y métodos de fabricación óptimos para cumplir su objetivo: Ofrecer precios cómodos y diseño atractivo con procesos productivos responsables e inteligentes (Llano, 2009).

Asimismo, IKEA moviliza sus clientes no solo a “consumir” valor, sino también crearlo. Su eslóganes *“La riqueza es la capacidad de realizar sus ideas”*, *“Bienvenido a la República Independiente de tu Casa”*, *“Redecora tu vida”* transmite el concepto de que si las cosas no van bien, IKEA ayudará a sus clientes a cambiar su vida y la forma de ver el mundo.



Figura 5.8 Valores anticonformistas transmitidos por IKEA

Fuente: Catalogo online de Ikea (2004)

Aparte de democratizar el diseño y modificar la forma de hacer negocios en base a la cultura del DIY (“Do it yourself” o “Hazlo tú mismo”), Ikea revoluciona la cultura y la forma de vida de sus clientes, basando su negocio en precio bajo, diseño contemporáneo y valores como libertad, juventud, felicidad, despreocupación, ligereza, cambio e independencia.

5.7 Estrategias mixtas

Los estudios de caso anteriores muestran innovación del modelo de negocio en el contenido o en la Estructura y la Gestión. Sin embargo, si resulta necesario, las organizaciones pueden innovar en más de un elemento para mejorar su rendimiento y posicionamiento en el mercado. El ejemplo de Kiluva, una empresa española de productos dietéticos al que pertenece la red de franquicias Naturhouse, muestra el impacto de estrategias combinadas. El caso de Naturhouse es especialmente interesante para esta investigación, ya que se trata de mejoras y cambios radicales en el modelo de negocio que permitieron a la empresa crecer casi un 40% anual durante más de 10 años en un mercado maduro y con un producto no diferenciado (Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Ramakrishna, 2009). En su artículo “*Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse*” los autores (Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Ramakrishna, 2009) presentan la dinámica del diseño del modelo del negocio y los retos que hubo que afrontar la empresa a lo largo del camino. El grupo Kiluva fue creado en 1986, por Félix Revuelta, empresario con doce años de experiencia acumulada en el sector de productos dietéticos. En principio la organización se dedicó a la distribución mayorista de productos dietéticos y experimentó un fuerte crecimiento entre 1986 y 1991, año en el que consiguió unos ingresos de 5,5 millones de euros (Datos corporativos, 2012). Sin embargo, el mercado de los productos dietéticos se había liberalizado en España en 1991, lo que permitía la incorporación de más competidores. En esta situación Kiluva se encontró luchando contra los líderes del mercado, quienes competían basándose en la fuerza de sus marcas y de su gama de productos, y los nuevos participantes, que competían basándose en el precio. Estos cambios representaban una clara amenaza para Kiluva, así que para sobrevivir en el mercado la empresa necesitaba elaborar una respuesta competitiva adecuada. Félix Revuelta decidió abrir sus propias tiendas para la venta al público, y en 1992 abrió la primera tienda Naturhouse en Vitoria, País Vasco. El establecimiento ofrecía desde productos y servicios de belleza y nutrición, hasta masajes y terapias en grupo para perder peso. Sin embargo, la competencia que

procedía de las herboristerías en Vitoria era enorme y el primer establecimiento fue un fracaso. Según Revuelta: “*cometimos todos los errores posibles: compramos el local en una zona que era de un nivel demasiado alto, e intentamos hacer demasiadas cosas*” (Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Ramakrishna, 2009). Aparte de eso, la economía española atravesó una grave recesión en 1993 y una inundación en la ciudad destruyó todas las existencias de la empresa. Fueron tiempos difíciles y la empresa tuvo que luchar duramente para minimizar el impacto sobre su posición competitiva. A pesar de todas esas dificultades, Revuelta estaba determinado a seguir experimentando con comercios de venta propios, porque creía que las perspectivas futuras para su negocio mayorista existente eran desfavorables. Deseaba innovar con nuevos conceptos de venta al detalle y desarrollar un modelo de negocio que pudiera franquiciarse. Buscando alternativas que pudieran sobreponerse a la ineficiencia, en 1993 Revuelta abrió la segunda tienda Natruhouse en Las Palmas, en las Islas Canarias. Esta vez el enfoque fue diferente con respecto al primero: alquiló un local en una zona de ingresos medios y concentró la oferta. En 1994 y 1995, se abrieron otros dos establecimientos, en Barcelona y Bilbao, respectivamente. Después de un proceso de constantes adaptaciones, la empresa tenía un negocio bien definido que se resumía en el concepto “*reeducción nutricional*”. La nueva misión de la empresa consistía en ayudar a los clientes a vivir más sanos a través de una serie de ajustes en sus hábitos nutricionales. Para conseguir que los clientes respeten los cambios en sus dietas, utilizaron el refuerzo psicológico que el profesional del establecimiento les proporcionaba en las reuniones iniciales y de seguimiento.

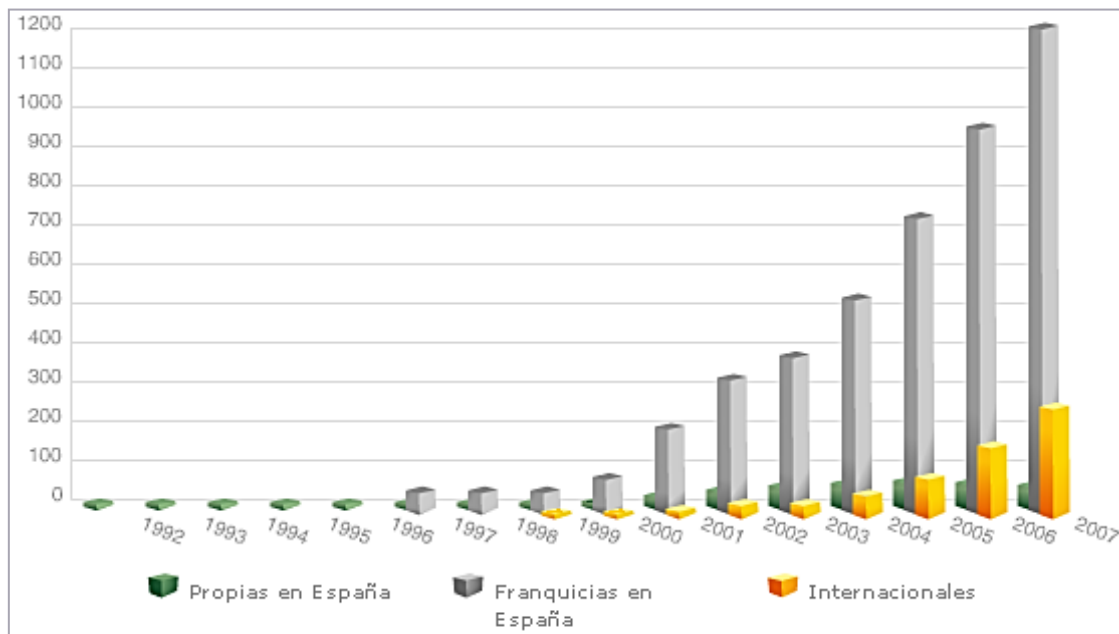
Tabla 5 Innovación en el modelo de negocio de Naturhouse

Elementos	Suplementos	Antes	Después	Beneficios
Contenido Se refiere a los productos o la información que se intercambian, así como a los recursos y capacidades que son necesarios para permitir el intercambio.	Actividad	Mayorista	Mayorista, detallista, consultor y consejero	Los productos y los servicios se ofrecen como un todo, lo que permite fomentar la lealtad del cliente. Al personalizar la relación entre el profesional del establecimiento y el cliente se construye y potencia la marca.
	Activos	Productos	Productos y servicios de asesoría. Marca fuerte. Relaciones directas con los clientes.	
	Grado de personalización	Productos estándar	Productos estándar, combinados con la asesoría personalizada en nutrición.	
Estructura de transacción Se refiere a las partes que participan en el intercambio, a las formas en las que esas partes se relacionan entre sí, al orden en que los intercambios tienen lugar y al mecanismo de intercambio adoptado para permitir las transacciones.	Principales capacidades y conocimientos	Mayorista	Venta minorista, gestión de las relaciones con el cliente, gestión de la red de franquicias, expertos con experiencia en el campo de la nutrición.	Establecimientos detallistas propios, lo que significa que Kiluva tiene control absoluto sobre su distribución detallista. Contacto directo con los clientes a través de los comercios propios, lo que lleva a una mejor calidad de la información sobre el mercado.
	Distribución	Distribución a través de comercios	Acceso directo al mercado a través de comercios propios y acceso indirecto a través de franquicias.	
	Ingresos	Los márgenes de beneficios están bajo presión debido a la creciente competencia.	Ingresos por venta minorista en los comercios propios; ingresos como mayorista de las franquicias asociadas (sin competencia). Cuotas pagadas por las franquicias.	
	Cliente final	La selección y la compra se realizan sin asistencia.	Recibe una evaluación profesional personalizada que constituye la base para seleccionar los productos, así como asesoría continuada para la pérdida de peso.	
Gestión de la transacción Se refiere a las formas en las que las partes controlan los flujos de información, los recursos y los productos.	Cálculo de precios	Fuertemente influenciado por los minoristas	Asesoramiento gratuito a los clientes. Decisiones propias para el cálculo de precio de productos.	Selección estricta y control de la red de franquicias. Los franquiciados se seleccionan cuidadosamente (farmacéuticos biólogos y nutricionistas licenciados).
	Gestión del inventario y el aprovisionamiento	Depende de las demandas de los minoristas.	Bajos niveles de inventario. Alta rotación de inventario.	
	Diseño de la organización	Una empresa/ entidad	Empresa + red de franquicias	

Fuente: Adaptado de Sosna, Treviño- Rodríguez y Ramakrishna (2009)

En 1997, los miembros del equipo directivo determinaron que habían especificado todos los elementos del modelo de negocio, e impulsaron la organización con la apertura de 40 nuevas franquicias. Desde ese momento en adelante, la cadena Naturhouse experimentó un crecimiento explosivo que le permitió hacerse internacional.

Grafico 5.6 Evolución de aperturas de Naturhouse



Fuente: <http://www.naturhouse.com> (2010)

Actualmente la red Naturhouse tiene una plantilla directa de 500 personas y ha creado más de 4.500 empleos indirectos, a través de la expansión de su red centros franquiciados, que actualmente es de 1.806 tiendas, en más de 23 países. En septiembre de 2010 Naturhouse empezó su expansión en China y pretende igualar el número de tiendas nacionales e internacionales a lo largo del año 2011. La facturación global del 2009 fue de 221.000.000 de euros, de los cuales 50.000.000 pertenecen al extranjero. Asimismo, Naturhouse es la Franquicia número 10 en el Ranqing Mundial y líder mundial en reeducación alimentaria (Datos corporativos, 2011).

El modelo de negocio de Naturhouse **se distingue por su estructura y gestión simplificada y eficaz como franquicia y el valor diferencia ofrecido al cliente**. Las personas que acuden a los centros Naturhouse aprenden a tomar conciencia de las ventajas de una dieta sana, así como de una buena combinación de alimentos y de buenos hábitos de vida saludable. En cada país se tienen en cuenta los distintos hábitos, como por ejemplo la

costumbre de comer un sándwich al mediodía en Inglaterra. A cada cliente se ofrece una evaluación nutricional y planes dietéticos personalizados de acuerdo con su problemática especial. El modelo de franquicia es de fácil gestión y baja inversión y se presenta como una salida muy oportuna para favorecer el autoempleo. Muchas veces el franquiciado es una mujer que quiere reorientar su vida profesional en un proyecto propio, pero que necesita ir bien acompañada en el inicio de esta nueva etapa (Franquicia Directa, 2010). Las personas encuentran en Naturhouse la posibilidad de llevar a cabo un proyecto empresarial con una inversión baja y apoyo continuo en todas las áreas del negocio. De otro lado, el sistema de franquicia permite que las tiendas puedan ser replicadas en cualquier punto del mundo para acceder a mercados “desconocidos” a través de operadores locales. El modelo se beneficia de la experiencia del franquiciante, quien otorga la licencia y el conocimiento técnico, con la experiencia local del franquiciatario, quien recibe la licencia. Asimismo, en la cadena Naturhouse el 80-85 por cien de los productos son de fabricación propia directa y sólo el resto es a través de terceros. Una vez fabricado, la empresa cuenta con almacenes logísticos en cada país donde está presente (Apuntes de Franchising, 2010). A todo eso, hay que añadir que Naturhouse ha conseguido **un posicionamiento único y opera en un sector en auge**. En las sociedades modernas la alimentación está cobrando una importancia especial, ya que los consumidores seleccionan su dieta en un entorno mercantilizado en el cual se invierten millones de euros en consejos nutricionales confusos y, en ocasiones, contradictorios. Las decisiones individuales acerca de la dieta están no sólo condicionadas socialmente, sino que además están consciente y estructuralmente orientadas por un entorno que empuja a los individuos a consumir más. En este contexto, Naturhouse marca la diferencia y enfoca su esfuerzo en ganar confianza de los clientes. La oferta de productos naturales, acompañados por iniciativas ajenas a la actividad de venta, mejora el nivel de vida de los clientes y aumenta su lealtad. El caso de Naturhouse es un ejemplo del mundo real acerca de cómo la innovación del modelo de negocio puede crear un posicionamiento único de la empresa en un mercado maduro y con un producto no diferenciado. A pesar del contexto ambiental turbulento, la empresa ha conseguido combinar recursos y procesos de forma creativa para crear un valor único, emergente de las nuevas necesidades.

Para ilustrar otro ejemplo de innovación de contenido y de estructura y gestión se puede mencionar el caso de Mango. Mango ha basado su modelo de negocio en tres elementos clave – diseño diferenciado, subcontratación de la producción y un sistema logístico

novedoso. En cuanto al producto, la compañía se ha especializado no sólo en el colectivo femenino, sino en un perfil muy concreto de mujer urbana. Paralelamente, toda la actividad de confección se realiza a través de terceros agentes, no pertenecientes a la organización, ubicados en diferentes países de bajo coste. De esta manera la compañía es más flexible, pudiendo aumentar o reducir su número de proveedores sin incurrir en gastos de personal o en un aumento de los stocks. Mango cuenta con su propio sistema de logística que asegura que cada punto de venta tiene, en cualquier momento, el balance que necesita para cumplir con la velocidad de rotación y de las previsiones de ventas. El sistema garantiza la continua renovación de las mercancías, y la producción al ritmo fijado por las demandas del mercado, no sólo en la variedad, sino también en volumen (Rodríguez-Donaire, Casi y Carbonell, 2009).

Capítulo 6:

CONCEPTO DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se explica y analiza en profundidad el elemento del concepto de negocio. La innovación conceptual responde a la pregunta *¿Qué nuevas demandas crea éste negocio?* y se refiere a la idea principal del negocio que trata de hacer los competidores irrelevantes en lugar de competir con ellos. La innovación en el concepto se diferencia de los dos tipos de innovación en el modelo de negocio analizados anteriormente por su alto riesgo, complejidad y creatividad requerida. Este elemento es el más novedoso de los tres y abre una nueva dimensión de posibilidades que hasta momento ha sido abordada más de manera intuitiva que racional. Para revelar este elemento se contrastan las teorías de las escuelas de negocios convencionales y las creencias estratégicas más revolucionarias en el campo de la gestión de la innovación. En este contexto se destaca la diferencia entre los océanos rojos y los océanos azules y se analizan algunas técnicas para aumentar el grado de innovación a través de la creación de nuevos enfoques. Al final del capítulo se presentan casos reales de creación de océanos azules y se analiza como estas estrategias han creado mercados nuevos a través de la aplicación de ideas disruptivas.

Las escuelas de negocios convencionales están enseñando un camino dominado por la idea de que la organización debe quedarse con una orientación basada en la competencia. En el absoluto contraste, Mauborgne y Kim (1997) del Insead en Francia argumentan que las organizaciones de alto crecimiento han prestado poca atención a comparación o batalla con sus rivales. En su estudio *“Value Innovation - The Strategic Logic of High Growth”* los autores (Mauborgne y Kim, 1997) analizan las razones por las cuales unas organizaciones pueden mantener un alto crecimiento y otras no lo lograban. Después de realizar una investigación en una serie de organizaciones, los autores llegaron a la conclusión que existe un mecanismo denominado “innovación de valor”, por el cual este tipo de compañías tratan de hacer que sus competidores sean irrelevantes. La “innovación de valor” creado por Mauborgne y Kim, que en este contexto se entiende como **“innovación de concepto”**,

ilustra el impacto de crear nuevas manera de pensar. En vez de buscar ventajas a sus competidores, los innovadores de concepto pretenden transformar el mercado o incluso crear mercados completamente nuevos.

6.1 Océanos Azules vs Océanos Rojos

Basados en un estudio de 150 acciones estratégicas desarrolladas a lo largo de 100 años en unas treinta industrias, Kim y Mauborgne (2005) plantean la visión que la mejor estrategia para competir no es tratar de superar a la competencia en el mercado existente (océano rojo), sino reposicionar la organización buscando un nuevo mercado, hasta ahora no explorado. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las organizaciones tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandir los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se hace irrelevante.

Tabla 6 La estrategia del océano rojo vs. la estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o coste	Romper la disyuntiva de valor o coste.
Alinear todo el sistema de las actividades de una organización con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste.	Alinear todo el sistema de las actividades de una organización con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste.

Fuente: Kim y Mauborgne (2005)

En este contexto, cabe destacar el experimento realizado por las universidades de Columbia y Stanford. Ante la posibilidad de elegir entre un surtido de 30 mermeladas o uno de seis, los clientes mostraban mayor interés por la selección más amplia. Sin embargo, compraban más cuando tenían una selección menor. Distintas líneas de investigación explican esta paradoja, resumiendo que la mente humana huye de la renuncia, por lo que si durante el proceso de decisión hay que descartar muchas opciones, al final se anula el impulso de compra (Flores, Delgove, Diaz, y Ganuza, 2007). Por lo tanto, ofrecer una opción viable, aumenta las posibilidades de comercialización ya que el proceso de decisión es más simple y agradable.

Kim y Mauborgne (2005) argumentan que para crear océanos azules las organizaciones deben enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras. A su manera de ver, el proceso de descubrir y crear océanos azules no es cuestión de predecir o impedir las tendencias de la industria, ni tampoco es un proceso de ensayo y error según el cual los gerentes proceden a implantar cualquier idea. Se trata de operar dentro de un proceso estructurado para reorganizar las realidades del mercado de una manera completamente nueva. A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, los autores recomiendan **ir más allá de la demanda existente, pensar primero en los no clientes que en los clientes, en los elementos comunes antes que en las diferencias, y en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina.**

6.2 Principios para aumentar el grado de innovación

Sobre todo, la reinención del concepto del modelo de negocio implica una revalorización global de lo que significa la organización en sí misma. Para innovar en el este elemento las empresas deben huir del pensamiento masa y tener criterio propio y cierto espíritu de rebeldía. En este contexto, Hamel (2010) revela unas reglas más:

- **Plantar expectativas poco razonables:** La innovación no lineal comienza con este tipo de objetivos. Demostrar que es posible superar y trascender el promedio establecido, ir más allá;

- **Ampliar la definición del negocio:** Redefinir la compañía por lo que tiene y sabe, y no por lo que hace. Buscar nuevas oportunidades para ampliar sus horizontes;
- **Promover una causa, no un negocio:** Formular un objetivo trascendente para que los individuos tengan el coraje de comportarse como revolucionarios;
- **Dividir la organización en un gran número de células diferenciadas** para que cada una de ellas aplique el modelo de negocio que más se adapte a sus circunstancias.

Como se define anteriormente, Hamel (2000) distingue innovación incremental, radical y disruptiva. El término de “innovación disruptiva” fue introducido por Clayton Christensen en 1997 para describir aquellas innovaciones que son de naturaleza extremadamente revolucionaria y que llevan a los clientes y los consumidores a adoptar nuevos paradigmas descartando los ya existentes. En el contexto del concepto del modelo del negocio, Christensen (1997) establece una distinción entre las innovaciones disruptivas de bajo nivel (“low-end disruption”), y las de nuevo mercado (“new-market disruption”). Según el autor, las primeras se refieren a productos nuevos “*más simples, más convenientes, menos caros*” con distinto comportamiento que atraen a los clientes menos exigentes de un mercado ya establecido. Este tipo de innovaciones puede aparecer cuando los productos y servicios en el mercado incorporan mayores prestaciones de las que requieren los clientes menos exigentes. Por su parte, las innovaciones disruptivas de nuevo mercado tienen el objetivo de “*dar al escuchar a los clientes que no han sido escuchados*”, es decir, satisfacer las necesidades de los no consumidores y crear así nuevos mercados.

6.3 Casos de éxito

De acuerdo con la teoría de Christensen (1997), las innovaciones de nuevo mercado se producen cuando un producto es notablemente inferior desde el punto de vista de sus funcionalidades, pero presenta una clase de innovación más sencilla, económica y pura, puesto que se basa en un nuevo concepto. Para Christensen y Raynor (2003), el teléfono móvil, iTunes – iPod, y el e-mail son un perfecto ejemplo de las “*innovaciones de ruptura en nuevos mercados*” (new-market disruption). Desde su lanzamiento en Octubre del 2001

hasta el lanzamiento del primer iPhone en 2007, el iPod fue el único reproductor de música digital diseñado para trabajar con iTunes Store. David Midgley (2009), profesor de marketing en el INSEAD y autor de “The Innovation Manual” señala que el éxito de iPod no se debe a que iPod sea un producto innovador, dado que hay muchos aparatos similares. Lo efectivo tras iPod, explica el autor, son el servicio que permite a los clientes bajar música fácilmente y el modelo de negocios con el cual Apple y la industria ganan dinero en cada bajada. *“Apple negoció con el sector musical un modelo que da lugar a que ambos obtengan lo que quieren. La industria musical percibe regalías, Apple vende bajadas y el iPod mismo y los clientes pueden seleccionar los temas que prefieren, sin depender de las largas compilaciones ofrecidas por los sellos, típicas de un modelo previo de negocios”*, subraya Midgley (2009). *“Se trata de las verdaderas innovaciones de Apple. El resto es solo buena electrónica”* (Christensen y Raynor, 2003).

Tras hacer su aparición el abril de 2003, iTunes Music Store fue la primera tienda de música en línea en ganar un amplio porcentaje del mercado. Su éxito radica en que la sencillez de uso y una extensa oferta que incluye música, videoclips, audiolibros, aplicaciones, podcasts, cursos de idiomas, etc. De acuerdo con muchos autores, iTunes fue tan innovador como la invención de cintas de vídeo o CD. El programa de música de Apple ha permitido la distribución legal y segura de los medios de comunicación por Internet, impulsando de esta manera enormemente la revolución de los medios digitales. La idea surgió cuando Apple notó que existía una necesidad latente entre los jóvenes que intercambian archivos digitales por la red de manera gratuita, compartiendo cualquier archivo con el mundo. Al ser demandado por los consorcios musicales, y fuera del camino, Apple buscó llenar ese hueco, lanzando su reproductor digital iTunes: el primer paso hacia la tienda de música en línea que vendría después. iTunes ha jugado un papel determinante en la digitalización de la música, rompiendo con el tradicional formato del disco o álbum al permitir tomar canciones individuales y listas de reproducción personalizadas, lo cual ha sido motivo de enfrentamientos con grandes sellos discográficos que se han tenido que adaptar a lo que ha marcado Apple.

Apple ya no crea beneficios sólo con ordenadores y sistemas operativos, sino expande su objetivo hacia otros nuevos sectores con gran éxito. La compañía revolucionó su modelo de negocio con la entrada en el sector de la música llenando de iPods el mercado y entrando en los

canales de distribución de música por Internet. El lanzamiento del iPhone en 2007 contribuyó a la diversificación y la inmersión de la compañía en diversas unidades de negocio. Con la introducción en el mercado del primer iPad en 2010, dispositivo híbrido entre un tablet pc, un e-book y un iPhone, y los dos modelos siguientes en 2011 y 2012, la compañía ha marcado su quinta línea de negocio. Actualmente la estrategia Apple se enfoca en el mercado de televisores, después de su éxito de la creación de una serie de productos tecnológicos los cuales pueden ser usados de miles de formas gracias a las aplicaciones de su tienda de contenidos iTunes/AppStore.

La originalidad, la elegancia y la facilidad de manejo aportan un valor añadido a los productos Apple, permitiendo a la compañía liderar la innovación en los sectores en los que compete. Prueba de ello es la aparición del ratón, la pantalla de color o el botón multifunción del iPod. El modelo de negocio de Apple cumple con las características de ser valioso, singular, y difícilmente imitable. Tiene una ventaja posicional relacionada con la cultura de la organización, la reputación intachable y un público fiel. Sin duda, este ejemplo muestra que la innovación de conceptos en el modelo de negocio es la mejor forma de conseguir verdaderas ventajas competitivas. Así, en lugar de crear estrategias que siguen las reglas del juego se pueden inventar nuevas reglas y reconfigurar la cadena de valor del propio sector. Hamel (2000) argumenta que *“la innovación en conceptos empresariales es la capacidad de imaginar nuevas formas de diferenciar los conceptos empresariales existentes. Por lo tanto, la innovación de conceptos empresariales es la clave de nueva riqueza.”*. Cuanto más efectiva es la innovación en conceptos, más importantes y sostenibles son los beneficios, ya que los competidores permanecen durante más tiempo fuera del juego. Como señalan Kim y Mauborgne (2005), 86% de los lanzamientos son “océanos rojos” que representan el 62% de los ingresos totales y el 39% de los beneficios. El 14% restante, los “océanos azules” generan el 38% de los ingresos totales y el 61% de los beneficios.

Las organizaciones de éxito se diferencian de las que no lo tienen por su forma de enfocar la estrategia y crear océanos azules sin utilizar a la competencia como referencia. Eso ocurrió con Pierre Omidyar, cuando en 1995 su idea de subastas online creó un nuevo mercado. El programador de ordenadores puso en marcha una página Web con el nombre de **AuctionWeb** como un sitio donde la gente subastara sus coleccionables. La historia empezó cuando su novia buscaba posibilidades de vender su colección Pez, los pequeños artilugios con formas de personajes y caramelos en su interior. *“Nadie demostraba*

un respeto auténtico por la naturaleza individualista de la red. Lo que yo quería hacer consistía en crear una empresa comercial que permitiera a los individuos aprovecharse de una red que llega a millones de personas" (McClellan, 1999). En 1996, AuctionWeb se convertiría en eBay y a partir de aquí, la evolución fue revolucionaria. La aparición de las tiendas eBay, donde los vendedores pueden crear su propio negocio y tienda virtual, como si tuvieran su propio sitio Web – excepto que deben pagar a eBay por cada artículo listado y dar un porcentaje en cada venta – llevó a eBay a un nuevo mercado de consumo.

Según Christensen (1997), la forma más efectiva de establecer una presencia en los nuevos mercados es creando una organización autónoma, un negocio nuevo e independiente, que explote la nueva tecnología y desarrolle nuevos clientes entorno a ella. Este es el caso del fabricante japonés **Nintendo**, que en el año 2006 aportó una nueva dimensión al juego con la videoconsola Wii. Gracias a su innovador concepto la Wii fue un éxito de ventas desde el primer momento y puso literalmente en movimiento el mercado de las consolas. Se trata de mucho más que una simple innovación de producto, ya que hasta el momento las actuaciones juego realista se reservaban para la acción en la pantalla limitados a un público muy específico. La Wii de Nintendo permitió a los usuarios ser parte del juego de una forma nunca antes vista. En vez de jugar pulsando botones en un controlador, en la Wii los movimientos necesarios para el juego se transfieren de forma directa e intuitiva a la pantalla: mediante el mando a distancia inalámbrico, sensible al movimiento, con cámara de infrarrojos en la parte frontal, y la barra de sensores en el aparato de TV. Una serie de fuentes oficiales confirman que este tipo de juegos incrementen la actividad física, estimulen la circulación sanguínea y aumenten el gasto calórico de los jugadores, lo cual se traduce en mayores beneficios para la salud que con los videojuegos sedentarios tradicionales. Un estudio sobre el tema afirma que jugar por ejemplo a “Wii Sports”, quema calorías, y lo que es más sorprendente, es que lo hace con unos datos relativamente cercanos al deporte real (Graves, 2007).

En lugar de competir contra Sony y Microsoft y luchar por la atención de la gente que no tiene ningún interés en los videojuegos, la compañía ha reinventado el concepto de videojuegos. Nintendo ha apuntado a segmentos de clientes diferentes a los que hasta ese momento utilizaban las consolas para jugar y ha conseguido abrir un nuevo mercado para su producto. A diferencia de sus competidores, el Wii, no ofrece gráficos de alta calidad como

los del PS3 y el Xbox 360, pero si una experiencia única de videojuego que sus competidores no pueden alcanzar. Los atributos del gráfico 6.11 muestran que Nintendo está compitiendo en términos completamente distintos a sus rivales. El Wii es barato, no cuenta con disco duro, DVD ni Dolby 5.1, cuenta con una débil conectividad, comparativamente y una baja velocidad de procesador (O'Brien, 2007). El grafico 6 muestra las características de lo que es una **estrategia de océano azul**:

- Una **fuerte innovación en valor** para muchos nuevos clientes
- Una **reducción radical de costes** al eliminar características “avanzadas”.



Gráfico 6 Curvas de valor para el Nintendo Wii

Fuente: O'Brien (2007)

En los términos de Kim y Mauborgne (2005) esto significa que mientras Microsoft Xbox 360 y Sony PS3 están compitiendo en el existente mercado “océano rojo”, el Nintendo Wii está navegando con éxito en un nuevo mercado “océano azul”.

Capítulo 7:

EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se expone una nueva herramienta para el análisis del modelo de negocio y se desarrolla una nueva perspectiva para el diseño, la evaluación y la innovación de modelos de negocio. Se sostiene la idea que el modelo de negocio se está convirtiendo en un nuevo diferenciador estratégico y por lo tanto es necesario desarrollar metodologías y mecanismos rigurosos para su manejo y evaluación. Considerando que algunos modelos de negocio funcionan mejor que otros, se analizan las investigaciones realizadas en este campo y se define una nueva propuesta para la innovación en el modelo de negocio que aglutina las perspectivas que se desarrollan en los capítulos anteriores. El marco teórico del diagnóstico se complementa por unos los criterios para identificar un “buen modelo de negocio” como tal y un análisis de riesgos asociados.

7.1 Análisis por elementos

Innovar en modelo de negocio es una ventaja de rendimiento sostenible, ya que resulta más difícil imitar todo un sistema novedoso que imitar un solo producto. Cada organización debe cuestionar periódicamente su modelo de negocio, lo que supone no solo evaluar el modelo actual, sino también plantear nuevas estructuras, valores y conceptos. De esta manera la organización puede adaptarse a los cambios que van surgiendo en el su entorno y al mismo tiempo crear círculos virtuosos que siguen sus decisiones estratégicas. Para la evaluación del modelo de negocio se aglutinan todos los aportes analizados anteriormente y se sugiere un análisis por intensidad, elementos de negocio y factores culturales que inciden directamente sobre cada uno de estos elementos. En este contexto, un modelo de negocio de éxito es aquel, que tiene implantada una cultura de innovación que abarca el conjunto de sus elementos (estructura y gestión, contenido, concepto) y plantea una nueva perspectiva ante

sus competidores. Se puede afirmar que a medida que aumenta la originalidad de la innovación, aumenta consecuentemente la posibilidad de su capitalización y la dificultad de imitación del modelo.

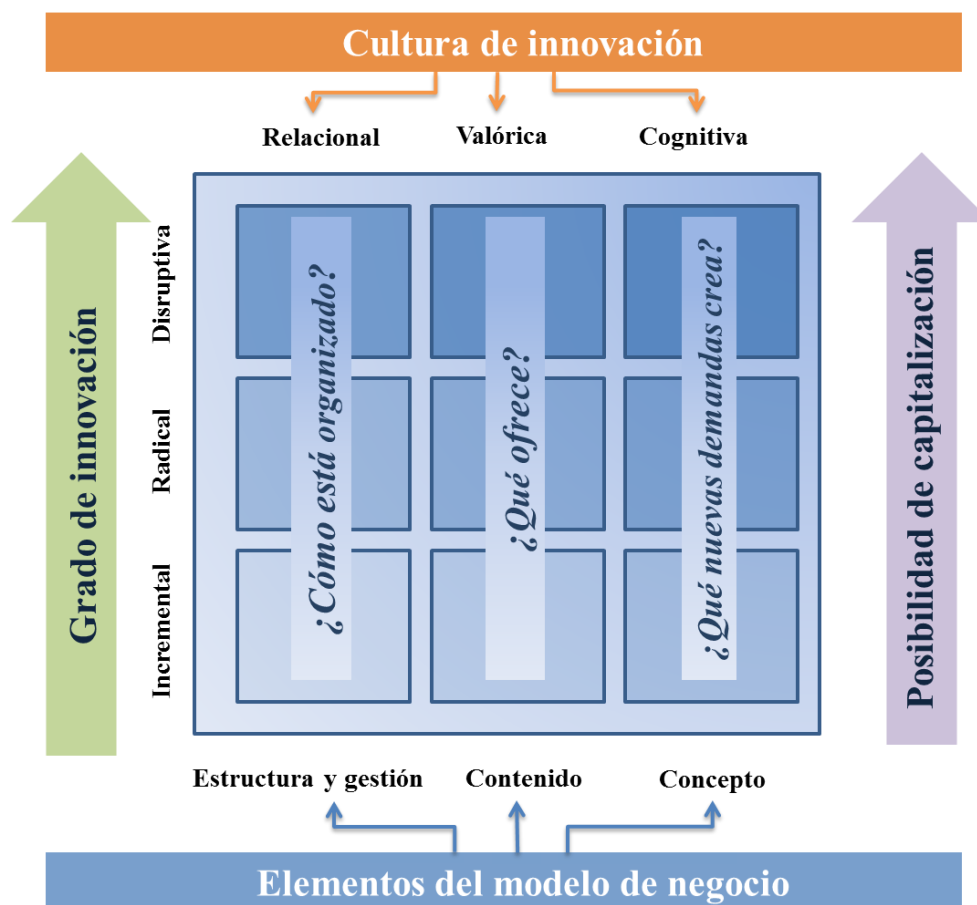


Grafico 7 Evaluación del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia a partir de Hamel (2000)

En el ámbito de las **nuevas estructuras** se destaca el establecimiento descentralizado de objetivos, y la creación de equipos y grupos de trabajo por competencias y la definición de los puestos de manera genérica y adaptable. Se sugiere el desarrollo de espacios compartidos, plataformas participativas y entornos creativos en los que se produce la integración de la organización en su entorno. Se muestra que la innovación deja de dirigirse desde arriba y desde el núcleo de la organización hacia el exterior, para fluir desde abajo, dirigida desde el exterior hacia ese núcleo.

En el ámbito del **modelo de gestión** se proponen cuatro modelos basados en diferentes principios de gestión de “fines” y “medios”, desde estrictos hasta flexibles. El análisis revela que cada uno de los modelos posee puntos fuertes y débiles, los cuales deben ser considerados en el momento de selección. En la gestión y motivación de personas se sugiere que para producir un nivel máximo de motivación se pueden combinar la motivación extrínseca con la intrínseca y se pueden introducir toma de decisiones participativa y puestos que implicaban responsabilidades y desafíos. Se argumenta que la imposición de reglas y procedimientos desmotiva las personas y dificulta los movimientos dentro del sistema. En cambio, si se pone la decisión en manos de los empleados, estos suelen respetar los intereses de los otros y se comportan de manera más responsable y eficiente.

La gestión del cambio se define como un conjunto de procesos que se emplea para asegurar que los cambios significativos se apliquen de manera ordenada, controlada y sistemática. Aunque la mayoría de los autores reconocen solo dos tipos de cambios (cambio episódico, revolucionario y radical/cambio continuo, evolutivo e incremental), para precisar todavía más los grados de innovación se añade un nivel más y distingue innovación incremental, radical y disruptiva. Se argumenta que aquellas arquitecturas organizativas, estructuras, roles, culturas, procesos y competencias que son apropiadas durante periodos de cambios radicales y disruptivos no son adecuadas durante periodos de cambio incremental, y viceversa. Por lo tanto, para mantener su eficiencia y capacidad de innovar, la organización debe pasar por ciclos de cambio continuo incremental y cambio radical y disruptivo como etapas normales dentro de su desarrollo y crecimiento. Se trata de un proceso en grados sucesivos, donde es importante balancear las dos ópticas y el saber pasar de un grado a otro. Se sugiere que la exploración y la explotación son esenciales para la organización, ya que las organizaciones que excluyen la explotación sufren los costes de experimentación sin obtener sus beneficios, mientras las que excluyen la exploración se encuentran atrapadas en un equilibrio estable subóptimo.

La **innovación en el contenido** se refiere a productos y servicios finales, experiencias, y en general a la propuesta de valor al cliente. Se expone que los clientes no compran características del producto, sino beneficios, cuales pueden ser divididos en dos categorías básicas: beneficios funcionales y beneficios sociales. Los beneficios funcionales incluyen calidad, ahorros de tiempo, realización de la mejor decisión de compra, etc., mientras que

los beneficios sociales cubren la necesidad humana básica de sentirse importante, de perseguir propósitos altruistas e impulsar ciertos cambios en la sociedad. En este sentido la creación de valor se ve de un modo más amplio, ya que el valor para el consumidor implica cumplir con los valores de la organización. Se sugiere que a la hora de (re)definir sus valores y buscar nuevas oportunidades de negocio, las organizaciones pueden utilizar los emergentes movimientos sociales como fuente de detección de futuras tendencias. Los movimientos sociales reflejan el cambio social discontinuo en periodos de crisis cultural e ideológica y se forman como una respuesta a los problemas actuales. En este contexto se propone involucrar propósitos altruistas en el modelo de negocio para alcanzar una forma más elevada del modelo de negocio tradicional. El resultado es un ciclo que impacta de manera positiva y produce prosperidad tanto para las organizaciones, como para la sociedad.

El último eje, la **innovación en concepto** ilustra el impacto de crear nuevas manera de pensar. En vez de buscar ventajas a sus competidores, los innovadores de concepto pretenden transformar el mercado o incluso crear mercados completamente nuevos. A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, se propone ir más allá de la demanda existente, pensar primero en los no clientes que en los clientes, en los elementos comunes antes que en las diferencias, y en consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina.

Se debe innovar simultáneamente en los tres elementos del modelo de negocio (estructura y gestión, contenido, concepto), incluso a veces resulta necesario ya que estos pueden ser enormemente interdependientes. Al proponer esta ontología y reglas de interrelaciones entre los elementos del modelo de negocio y la cultura de innovación, **se construye una metodología que permita obtener un diagnóstico del modelo de negocio sobre el grado de innovación, el nivel de integridad de la cultura y las posibilidades de comercialización.**

7.2 Diagnóstico de la efectividad

La ontología propuesta anteriormente se puede complementar por los criterios desarrollados por Casadesus-Masanell y Ricart (2007) para identificar un “buen modelo de negocio” como tal. Los autores indican que sobre todo el modelo **debe ser alineado con los objetivos de la organización.** Así, mientras que la finalidad de la mayoría de las organizaciones es

generar **utilidades que reporten beneficios**, las organizaciones sin ánimo de lucro están enfocadas en objetivos humanitarios, ambientales y sociales. Otros criterios importantes para identificar la efectividad del modelo de negocio son **el refuerzo y la virtuosidad**. Refuerzo se refiere a la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo, mientras que virtuosidad se refiere a la existencia de círculos virtuosos. Finalmente, el modelo de negocio debe ser **robusto** en el sentido de que puede sostener su efectividad para evitar que sea copiado o sustituido.

Tabla 7 Evaluación la efectividad de un modelo de negocio

Criterios	Efectividad
Alineamiento con los objetivos los objetivos	Las elecciones del modelo de negocio deben provocar consecuencias que lleven a la organización a alcanzar sus objetivos.
Refuerzo	La complementariedad entre las elecciones del modelo debe ser consistente para conseguir los objetivos de la empresa.
Virtuosismo	La presencia de círculos virtuosos contribuye a reforzar la dinámica del modelo de negocio a lo largo del tiempo y favorece la creación y apropiación de valor.
Robustez	El modelo de negocio debe estar configurado de tal modo que permita sostener su efectividad a lo largo del tiempo. La existencia de consecuencias rígidas que aceleren los círculos virtuosos supone una barrera a la imitación del modelo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Casadesus-Masanell y Ricart (2007)

Sin embargo, a esta definición de Casadesus-Masanell y Ricart (2007) hay que añadir que la robustez de un modelo de negocio es tan importante como su flexibilidad y capacidad de adaptación.

7.3 Caracterización de riesgos asociados

Los cambios que se realicen en el entorno requieren que la organización no solo se ajusta a las condiciones, sino que tenga en cuenta la relatividad de los términos de acuerdo al contexto integral. En este sentido, a la hora de innovar en el no hay que olvidar que los modelos de negocio (Gándara, 2009):

- **Son esquemas que pueden funcionar o no**, según la forma como se planteen y sean aceptados en el mercado o dentro de la propia organización. Su éxito depende en gran parte de la convergencia de aceptación y del momento adecuado de ejecución de las ideas en ellos propuestas, así como de los recursos asignados para promoverlos;
- **Pueden sustentarse en conceptos económicos sólidos o ser producto de la novedad**. El tiempo de su validez no es totalmente predecible. Están sujetos a la copia a medida que se utilicen más y sean más exitosos;
- **Deben ser sometidos a pruebas de mercado y a análisis lógicos rigurosos**, para considerarlos financieramente atractivos;
- **Deben ser modificados y adaptados a las condiciones del mercado**;
- **Suponen que los clientes y la competencia actuarán de determinada forma**, lo que puede o no ocurrir en la realidad por mucho tiempo.

Los modelos plantean reacciones posibles de los mercados, sustentando sus proyecciones en conceptos parcialmente probados o novedosos. Interpretan la realidad, relacionando la oferta y la demanda con sus propuestas, con el fin de obtener ventajas por nuevos patrones de conducta, mejoras en el manejo del tiempo o de cualquier otro recurso (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).

Capítulo 8:

ANALISIS EMPIRICO

El objetivo principal del presente capítulo es analizar en profundidad el desarrollo de un modelo de negocio real, utilizando el diagnóstico presentado en el capítulo anterior. La aproximación metodológica es cualitativa, a partir del estudio de un caso de éxito de la Fundación Tecnalia Research & Innovation, el primer centro privado de investigación aplicada de España y el quinto de Europa. El caso de Tecnalia muestra cómo la cultura de innovación puede convertirse en el catalizador de una permanente búsqueda de mejoras y cambios radicales y disruptivos, para que las nuevas ideas, nuevos procesos, nuevas formas de trabajar y pensar, guíen el rumbo de la organización con éxito a pesar de las dificultades económicas actuales.

8.1 Metodología

La investigación empírica que se expone a continuación se ha desarrollado mediante un examen de artefactos culturales, estudio del modelo de negocio de Tecnalia y los procesos necesarios para su implantación, y la realización de entrevistas semiestructuradas. Se ha realizado un estudio de los diferentes escritos de la organización, tales como presentaciones corporativas, organigramas, declaraciones públicas, revistas, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad, eslóganes, etc. El modelo de negocio se ha analizado en el contexto del sector y la evolución de la organización en el tiempo hacia productos y servicios de mayor valor añadido. El estudio de los documentos se ha hecho en la perspectiva de que se trata de productos culturales y que en ellos se encuentra, por lo tanto, impresa parte de la cultura de la organización. Sin embargo, se ha tenido en cuenta la posibilidad que en estos documentos no es toda la cultura, sino los aspectos oficiales, aquellos que son reconocidos como válidos por las instancias formales de la organización.

Las entrevistas representan una metodología complementaria al estudio de los documentos con el propósito de enriquecer y entender mejor las relaciones que pueden existir entre la cultura de la fundación y su modelo de negocio. Las entrevistas semiestructuradas se han elegido como instrumento complementario de recolección de datos, ya que son una de las formas de comunicación más naturales entre personas y son especialmente relevantes para el contexto cultural. Los diecisiete entrevistados han sido seleccionados considerando criterios que permitan diferenciarles en cuanto a su permanencia en la organización (o en las entidades fundadoras), área científica o técnica en el que están trabajando, categoría, lugar físico de trabajo (sede central/filial), entre otros aspectos. Con el propósito de revelar las relaciones que pueden existir entre la cultura, el modelo de negocio y los principales procesos de innovación en la organización, se han utilizado preguntas abiertas, que no pueden responderse con un “sí” o un “no”. Las entrevistas se han dirigido a la reconstitución de la historia de la organización, sus principales momentos e hitos, y la cultura relacionada con estos cambios. La estructura flexible de la entrevistas ha servido que la información fluya de manera más informal y espontánea y que posibilite una interesante conversación que hace que se pasen por alto los datos específicos que se querían obtener. La duración de las entrevistas ha sido en promedio de 45 minutos. Se han cubierto las siguientes interrogantes, sin seguir un orden estricto:

- Que ha impulsado los principales cambios en el modelo del negocio? (*Análisis de la relación Cultura- Modelo de Negocio*)
- Cuáles considera que son los principales fortalezas de su organización para hacer frente a la competencia? (*Análisis de la cultura y Modelo de Negocio como ventajas competitivas*)
- ¿Cuáles son los facilitadores para innovar en las diferentes actividades de su trabajo? (*Análisis del papel de la cultura y Ciclo de Innovación*)

La metodología de análisis se estructuró conforme a la contextualización de la cultura. En este caso se contextualiza el concepto de la cultura según el eje temático donde se menciona, con el fin de visualizar las circunstancias bajo las cuales aparece y los elementos de Modelo de Negocio a los cuales refiere. A partir de toda la información considerada e interpretada, se ha realizado un análisis del modelo de negocio de Tecnalía.

8.2 Perfil de la organización

Tecnalia Research & Innovation es el primer Centro privado de Investigación aplicada de España y el quinto de Europa, con una plantilla formada por más de 1.500 personas de alta cualificación, de más de 25 nacionalidades, y una facturación de 116 millones de euros (Datos corporativos, 2011). Tecnalia responde, a través de la investigación, a los desafíos globales que condicionan el entorno competitivo tales como envejecimiento, sostenibilidad, energías renovables, aseguramiento del suministro energético, cambio climático, salud global e incremento demográfico.

Tabla 8 Tecnalia en cifras

Plantilla +1500	Doctores 188	Paridad 60% - 40%	Sedes 22	Objetivo 1	Clientes 4000
Ingresos por I+D+i 104,5M	Ingresos 116 M	Ingresos por licencias 1,2M	Financiación pública no competitiva 15,8 millones	Financiación pública competitiva 35,7 millones	Financiación privada 53,5 millones
Patentes solicitadas en 2011 16	Patentes concedidas en 2011 58	Promoción de NEBTs (acumulado) 28	Retornos FPVII en 2011 18,4M	Proyectos europeos en curso 247	Proyectos liderados 51

Fuente: Materiales Corporativos (2012)

En el Ranking de Investigación Europea (UE, 2011) Tecnalia Research & Innovation ocupa el puesto 24 destacando su alto nivel de su actividad investigadora y competitividad. La clasificación evalúa la financiación y el rendimiento de las instituciones de investigación europeas de acuerdo con la base de datos CORDIS. El Ranking de Investigación Europea clasifica las cien mejores instituciones de investigación de Europa, basándose en los datos de la Comisión Europea sobre los proyectos de investigación que ha financiado en los últimos años. Tecnalia destaca en indicadores como la financiación total, el número total de proyectos, la reputación (networking), el índice de liderazgo, la constancia de socios, el liderazgo y la diversidad de áreas.

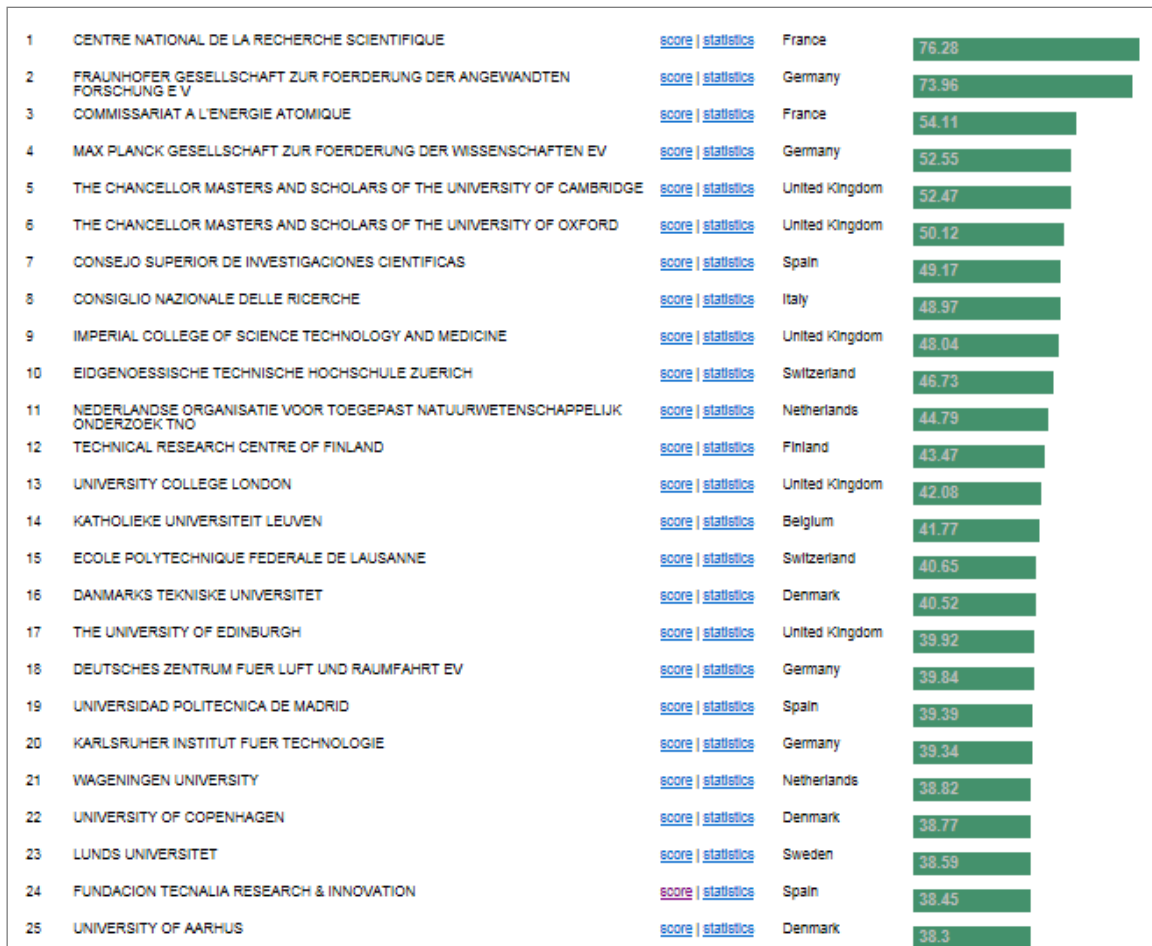


Grafico 8.1 Ranking de Investigación Europea 2011

Fuente: Unión Europea, CORDIS (2011)

El lema de Tecnalía “**Inspiring Business**” es una síntesis de dos conceptos que van de la mano: imaginar y hacer realidad. “*Imaginar*” para Tecnalía supone tener ideas que ayuden a que sus clientes y la sociedad que tengan un futuro mejor. “*Hacer realidad*” es aportar soluciones imaginativas, tecnológicas, creativas, que producen resultados reales. Su estrategia (Datos corporativos, 2012) se basa en 10 claves que resumen su forma de trabajar en el día a día:

- **Visión de negocio:** convierte las ideas técnicas en modelos de negocio;
- **Gran especialización,** ya que se divide en 17 campos de aplicación que abarcan todos los ámbitos de actividad de la sociedad;
- **Excelencia en la investigación, transversalidad y oferta integral:** aspira ser un referente y ofrecer soluciones integrales a sus clientes y socios;

- **Ambición**, necesaria para superar, los retos a los que se enfrenta la humanidad;
- **Conectividad**: está conectada al mundo y cuenta con una gran presencia internacional a través de sus nodos tecnológicos, centros de innovación compartidos con otros países, una extensa red comercial con presencia en 22 países más y una joint venture con sede en Bruselas;
- **Aspiración** para ser referente para las Instituciones, que necesitan aliados estratégicos para la definición y despliegue de sus políticas de innovación;
- **Vinculación con el tejido empresarial**, a través de la presencia en sus órganos de gobierno de más de un centenar de organizaciones pero también a través de la colaboración y la creación de las mismas;
- **Diferenciación del modelo de negocio** en dos aspectos fundamentales: en el contenido, donde su reto es saber qué necesitan las empresas y la sociedad y aportar soluciones reales y flexibles; y en el modo de relación con sus clientes, basado en innovación abierta; acompañándoles en sus procesos de innovación, siendo su socio tecnológico y de negocio, construyendo relaciones a largo plazo.

8.3 Características del sector y modelos de negocio

Es importante a su vez conocer las características del sector I+D donde se desenvuelve Tecnalía, para poder así desarrollar un análisis de su actuación de acuerdo con las circunstancias del mercado. Investigación, Desarrollo y Innovación, o solamente Investigación y Desarrollo, habitualmente indicado por la expresión I+D/ I+D+i, es un sector de aparición relativamente reciente que se define en el contexto de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad. El sector I+D se desglosa a su vez en tres ámbitos: Investigación Básica, Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico.

La **Investigación Básica** comprende todos aquellos estudios o trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos. En esta etapa los científicos realizan "descubrimientos" y definen hipótesis, teorías y leyes a través del análisis de propiedades, estructuras y relaciones. La **Investigación Aplicada** parte de los trabajos

originales desarrollados en la investigación básica, pero con el objetivo de adquirir conocimientos nuevos orientados a un objetivo práctico determinado. En esta etapa los científicos o técnicos "inventan" resultados que son susceptibles de ser patentados o explotados comercialmente. El **desarrollo tecnológico** comprende la utilización de los conocimientos adquiridos en la investigación aplicada para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos o servicios nuevos. En esta etapa se consiguen los conocimientos "*know how*" (saber hacer) y se desarrollan los prototipos y los pilotos. Por último, si los prototipos son eficaces y viables se introducen en el mercado, normalmente a través de otras organizaciones clientes de I+D, y se convierten en innovación. Para entender el modelo de negocio de las organizaciones I+D se puede decir que existe un fenómeno de retroalimentación que se produce con las actividades I+D: la investigación es inversión de dinero para obtener conocimiento, mientras que innovación es inversión de conocimiento para obtener dinero.

Los principales actores que participan en el sector I+D son Centros Tecnológicos (CT), Organismos Públicos de Investigación (OPIs), Universidades (UNI) y otras entidades como consultoras, laboratorios comerciales, etc. Estos actores se pueden agrupar en tres perfiles: científicos, empresarios y gestores. Mientras que los científicos, realizan actividades más orientadas hacia la tecnología o hacia la ciencia básica, los empresarios explotan estos conocimientos y participan con actividades tecnológicas innovadoras en el tejido industrial. Los gestores son un grupo formado por consultoras e instituciones públicas que se dedican exclusivamente a la gestión del flujo de conocimientos producidos en el sistema I+D. Los tres perfiles resultan de gran importancia para la supervivencia y la competitividad del resto de los sectores ya que contribuyen a situarlos en una posición adecuada para afrontar los nuevos desafíos que surgen en un mercado globalizado.

El sector de I+D se caracteriza por esfuerzos innovadores costosos y sujetos a alto riesgo/incertidumbre respecto de sus resultados. En este ámbito los eventuales retornos pueden demandar largos períodos de espera, pero son más difíciles de imitar y consecuentemente más probable de que doten de una ventaja competitiva. El sector de I+D es especialmente atractivo para este estudio, ya que allí se originan muchas de las innovaciones disruptivas y radicales que se "exportan" posteriormente al resto de los sectores. En este contexto, el sector de I+D juega un papel importante de disparador de las innovaciones

originales (innovaciones o novedades para el mercado internacional) que introducidas por los organismos inauguran una nueva forma de producir un bien determinado o bien ofrecen un nuevo producto que presenta características distintivas respecto de los que se ofrecen habitualmente en el mercado.

Los innovadores I+D buscan obtener ventajas competitivas del tipo “océano azul” a partir del dominio de una técnica productiva de la que los otros agentes carecen o para ofrecer un producto que se distinga significativamente de los de la competencia por algún aspecto que lo favorece en las preferencias del mercado (o de un segmento del mismo). En cualquier caso, cada vez que en un mercado se introduzca una innovación, resultado de intensos esfuerzos de I+D, aparecen luego los "seguidores" que no quieren perder sus respectivas posiciones. La cuestión para analizar es, entonces en el caso específico de Tecnalia, cuál o cuáles son los factores culturales que disparan el movimiento inicial en cada proceso de innovación, es decir, el primer paso a ser seguido luego por los demás. Mientras que en los sectores más tradicionales el cambio es impulsado por cambios en la demanda (tracción de la demanda), en el caso del sector I+D, los procesos de desarrollo científico-tecnológico están en la mayoría de los casos promovidos por la aparición de nuevos conocimientos científicos y/o tecnológicos (empuje de la oferta). Los organismos de I+D interpretan que el conocimiento o la tecnología novedosa tiene potencial que se puede transformar en nuevos productos o procesos y toman el riesgo de innovar esperando la aceptación del mercado. En caso de éxito se obtienen beneficios y ganancias extraordinarias y esto motiva la entrada de innovadores secundarios o seguidores. En estas circunstancias la demanda se puede definir como "latente" o "difusa", ya que se percibe por el innovador mucho antes que por los demás actores en el mercado. Por lo tanto, el nivel de la **competitividad de los actores de I+D depende sobre todo de su capacidad para formular estrategias que le permitan crear innovaciones en etapas tempranas de evolución, identificar tendencias emergentes y asumir riesgos**. En esencia es un proceso de romper paradigmas y cambiar constantemente las reglas del mercado y de la ciencia, lo que exige una cultura de innovación más sólida y coherente que en el resto de los sectores.

8.4 Situación actual del sector

Como se describe anteriormente, la Investigación, el Desarrollo y la Innovación, marcan los índices de la competitividad de todos los sectores productivos, el nivel de bienestar de la sociedad y la competitividad del país. Pese a la aparente necesidad de innovar, actualmente las actividades de I+D se enmarcan en una situación económica condicionada por la crisis y por los planes de ajuste, traducidos en recortes presupuestarios generalizados.

A nivel global el traslado del poder económico de Occidente a Oriente se está acelerando. Tanto el Marcador de la Unión por la innovación como el informe “Innovation Union Competitiveness 2011” (EU, 2012) ponen de manifiesto el hecho de que la eficacia investigadora e innovadora de Europa ha ido en descenso en los últimos años; esto ha provocado un ensanchamiento de la brecha, ya importante en este terreno, con respecto a EE.UU. y Japón. Asimismo, desde hace cinco años, China, India y Brasil están comenzando a dar alcance a la UE a gran velocidad, mejorando su rendimiento anual en un 7 %, 3 % y 1 % al año más rápidamente que la UE.

En España, en el año 2012 continúa la tendencia desde el 2009 de reducción significativa de recursos del Gobierno destinados a I+D+i. El descenso de los recursos disponibles para investigación reflejados en los presupuestos del Gobierno es el mayor que nunca se ha producido desde que se puso en marcha el sistema moderno de I+D en España, es decir, desde la anterior Ley de la Ciencia, de 1986, y el inicio de los Planes Nacionales de I+D, en 1988 (Molero y de Nó, 2012).

El gasto interno en España en Investigación y Desarrollo representó en 2010 el 1,39% del Producto Interior Bruto (PIB), marcando un ligero aumento del 0,1% respecto a 2009 (INE, 2011). Comparando el gasto en actividades de I+D de 2010 con el del año anterior, cabe destacar que el sector empresarial experimentó un descenso del 0,8% y el número de unidades que realizaron actividades de I+D se redujo un 15,6% respecto a 2009 (INE, 2011). Por su parte, el sector Administración Pública registró una tasa de crecimiento anual del 0,1% en el gasto interno en I+D.

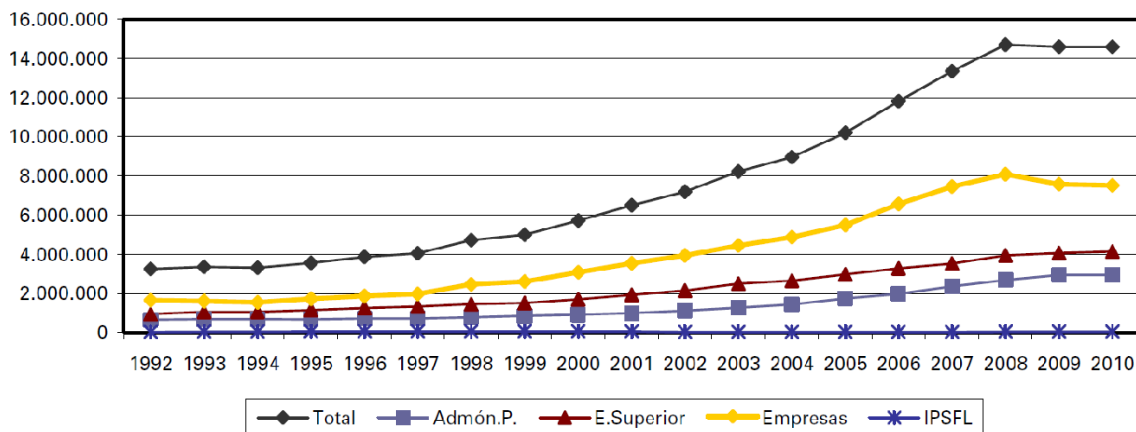


Gráfico 8.2 Evolución del gasto en I+D (miles de euros)

Fuente: INE (2011)

La Comisión Europea alerta del impacto negativo que tiene el bajo nivel de gasto en I+D de las empresas españolas sobre la competitividad del país. La inversión empresarial en investigación y desarrollo en España se sitúa actualmente en el 0,72% del PIB, prácticamente la mitad de la media comunitaria (1,25%) y muy lejos de países como Finlandia (2,79%), Suecia (2,52%), Dinamarca (2,03%) o Alemania (1,92%).

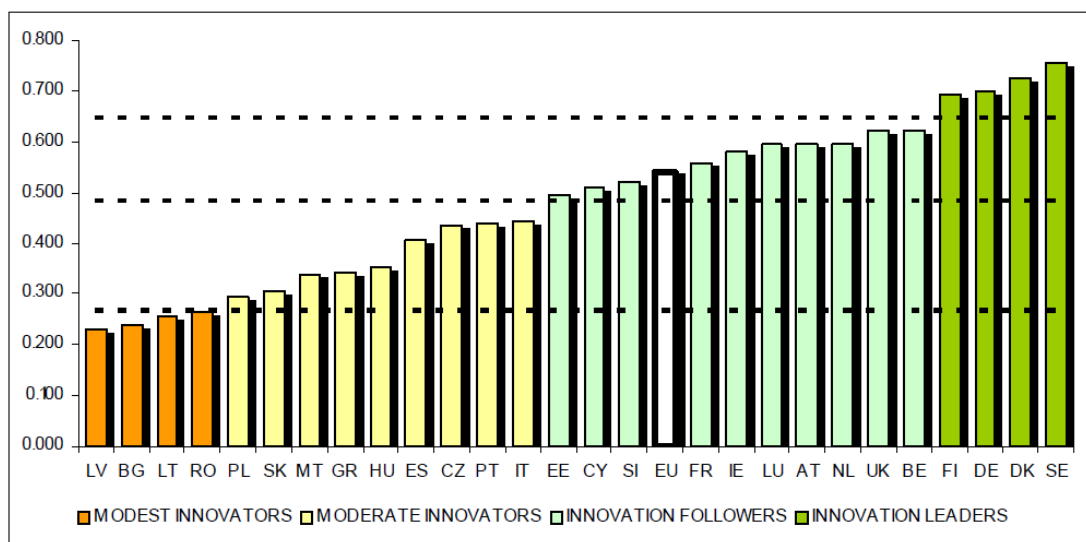


Gráfico 8.3 Marcador de la Innovación 2011

Fuente: Innovation Union Scoreboard 2011 (EU, 2012)

En el informe “Marcador de la Innovación 2011” España ocupa el puesto 18 dentro de los 27 países de la Unión Europea, estando clasificada como un país “moderadamente innovador”, situándose detrás de los países “líderes en innovación” y “seguidores en innovación”. La

posición de España se explica sobre todo por la reducción de la inversión privada en I+D y el capital riesgo.

La investigación científica y tecnológica sufrió en 2011 una reducción de 600 millones de euros, en subvenciones y préstamos, con un presupuesto total de 8.600 millones de euros. La reducción agrava más aún la situación de la I+D+i española, cuya financiación pública está en claro declive desde su congelación de 2009 (Barbería, 2012). En el conjunto de España, la deuda impagada de las Administraciones públicas a los 46 centros FEDIT en 2011 asciende a 120 millones, el 20% de los ingresos. *“Además de los recortes y cancelaciones de la Administración General del Estado, los centros tecnológicos tenemos el tremendo problema de las deudas no cobradas, muy particularmente las que acumulan las comunidades autónomas. Como los impagos duran entre dos y tres años, nuestra capacidad crediticia está complicándose enormemente y te ves abocado a reducir plantilla o a cerrar”* enfatiza Iñigo Segura(Barbería, 2012), director general de FEDIT. El panorama que afrontan, por tanto, los centros tecnológicos y el resto de los agentes I+D en España es claramente difícil y muchos de ellos tienen que combatir la escasez de recursos con reestructuraciones internas y búsqueda de modelos de negocio más flexibles y eficientes.

8.5 Evolución del modelo de negocio

El método de estudio de caso se ha orientado a la investigación de fenómenos actuales para facilitar la conexión entre el mundo académico y el real. El caso de Tecnalía que se aborda en el presente capítulo responde a una problemática contemporánea, como lo es el diseño del modelo de negocio y su relación con la cultura empresarial. En el estudio se presenta la Fundación Tecnalía Research & Innovation, como un ejemplo de Centro Tecnológico sustentable que genera valor agregado y ventaja competitiva, con el principal objetivo de contribuir al desarrollo del entorno económico y social a través del uso y fomento de la Innovación Tecnológica. Tecnalía ha sido elegida como caso de estudio debido a que dispone de un modelo de negocio exitoso e innovador y al mismo tiempo representa el primer Centro Tecnológico privado de España y entre los cinco primeros de mayor calado a nivel internacional. Asimismo, Tecnalía es una fundación sin ánimo de lucro, en la vanguardia de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. La Fundación juega un papel importante en los grandes retos de la sociedad actual, como el coche eléctrico, el

envejecimiento, las energías renovables y todo lo que tiene que ver con el desarrollo económico y social sostenible y con la mejora de la calidad de vida de las personas.

Para entender el modelo de negocio de Tecnalía, primero hay que diferenciarlo del modelo de negocio “clásico” de los Centros Tecnológicos. Según datos del INE (Febrero, 2012), actualmente en España hay 112 Centros Tecnológicos. Los Centros Tecnológicos son mecanismos en el ámbito de la I+D, normalmente localizados en un determinado territorio y integrados por empresas u otras organizaciones públicas, privadas y mixtas de tecnologías especializadas en un foco muy específico, como pueden ser las Tecnologías de Metal, las TIC, la Energía y el Medio Ambiente, la Construcción, etc. Principalmente los centros tecnológicos contribuyen al progreso tecnológico mediante la prestación de servicios especializados y la ejecución de proyectos de investigación. Asimismo, los centros buscan favorecer la inserción de las empresas en un campo y a través de ello ayudan a la mejora de la competitividad del tejido empresarial y al fomento de la innovación en su sector. Para ello los centros tecnológicos promueven la creación de consorcios y participan en proyectos de I+D+i, consiguiendo financiación para el resto de los socios.

Tal y como se define en la parte teórica de esta investigación, la innovación en el modelo de negocio se refiere a la introducción de nuevas, o significativamente mejoradas formas de operar y obtener beneficios. La consolidación del modelo de Tecnalía se inició en julio de 2001 con la creación de Tecnalía Corporación Tecnológica. Desde ese momento, los miembros de Tecnalía han ido avanzando en su integración:

- **2001: Nace Tecnalía Corporación Tecnológica** de la mano de Inasmet, Labein y Robotiker. El más antiguo, Labein fue creado en 1955 con la misión de ser un aliado natural de las empresas para el desarrollo de su capacidad innovadora a través de la tecnología. Inasmet, fundado siete años más tarde, ofreció servicios de Tecnologías de los Materiales, apoyo en Procesos de transformación y su adecuación medioambiental y Robotiker, fundado en 1985, fue especializado en Tecnologías de la Información y Comunicación;
- **2003: Azti** se suma a Tecnalía Corporación Tecnológica. El Centro Tecnológico experto en Investigación Marina y Alimentaria fue creado en 1981;

- **2004: European Software Institute (ESI)** entra a formar parte de Tecnalía Corporación Tecnológica. El Instituto fue fundado en 1993 con el objetivo difundir el uso de mejores prácticas y estándares de la Ingeniería de software para ayudar a otras organizaciones relacionadas con Tecnologías de la información a producir software de mejor calidad;
- **2006: Entrada de Neiker** en Tecnalía Corporación Tecnológica. NEIKER-Tecnalía sustenta su actividad en la investigación y transferencia en el ámbito de las ciencias agrarias y alimentarias y su historia se remonta a año1851;
- **2007: Fatronik** se incorpora a Tecnalía Corporación Tecnológica. El Centro fue constituido en 1986 para dar respuesta a los fabricantes de máquina-herramienta en materia tecnológica, desarrollando su I+D;
- **2008: Cidemco**, entra en Tecnalía Corporación Tecnológica. El centro fue creado en 2008 para promocionar y desarrollar actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico en el sector de la construcción;

La consolidación de la Corporación conllevó la uniformización de determinados procesos y grupos de trabajo tales como el de tecnología, el de mercado, el de asuntos europeos, etc, lo que evitó duplicación de gastos y esfuerzos y mejoró la eficiencia operativa. En este momento sus principales dominios tecnológicos eran: movilidad, TIC, sistemas y procesos industriales, recursos naturales, sistemas de innovación, desarrollo sostenible y calidad de vida de la ciudadanía. Se crearon Unidades Sectoriales, mediante las cuales se ponían a disposición todas las capacidades de los centros, al objeto de poder hacer una oferta conjunta y más competitiva al mercado. Si la misión de cada uno de los Centros era apoyar el desarrollo de los entornos en los que interactuaban a través del uso y la promoción de la innovación tecnológica y la investigación aplicada, esa siguió siendo la misión de la Corporación. Sin embargo, la Corporación Tecnalía actuaba con unas ventajas añadidas: mayor pluridisciplinariedad e implantación sectorial que hace posible afrontar proyectos de mayor envergadura. El cambio facilitó el trato con grandes empresas no para solucionar pequeños y muy concretos problemas como se venía haciendo hasta el momento, sino para

abordar, los de carácter más estratégico. La capacidad de abordar y pensar los proyectos con ese enfoque plural desde su planteamiento fue una aproximación muy diferente que hizo posible establecer la Corporación Tecnalía a largo plazo como "socio tecnológico".

Tecnalía siguió evolucionando hacia una integración cada vez mayor de sus centros tecnológicos. En diciembre de 2008, seis de los centros de la corporación decidieron dar un paso más hacia su integración definitiva y en junio de 2009 Cidemco, ESI, Fatronik, Inasmet, Labein y Robotiker firmaron un protocolo de fusión. Euve (European Virtual Engineering), centro tecnológico especializado en soluciones de realidad virtual fundado en 1999; y Leia, centro constituido en 1988 para la creación, desarrollo y gestión de laboratorios de ensayos industriales, se integraron en la Corporación en una segunda fase en 2010.

Fundación Tecnalía Research & Innovation nace en 2010 como resultado de la fusión de Cidemco, ESI, Euve, Fatronik, Inasmet, Labein, Leia y Robotiker, dando **lugar al mayor Centro Tecnológico privado de España y quinto de Europa**. La Corporación Tecnalía siguió existiendo y englobará al nuevo centro fusionado, además Azti y Neiker, que no se sumaron al proyecto de Tecnalía Research & Innovation por la vinculación que tienen con el Gobierno Vasco, el primero a través de contratos y, el segundo, porque el Ejecutivo forma parte de su patronato.

Tecnalía Research & Innovation, se dota de una Dirección única, con directrices estratégicas y operativas. El modelo de negocio está basado en una gama completa de áreas de negocio de carácter sectorial. Actualmente la Fundación cuenta con 17 áreas de negocio organizados en cinco divisiones: Energía y medio ambiente, Construcción Sostenible, Tecnología de la Información y Comunicación, Industria y transporte; Innovación y Sociedad, Servicios Tecnológico Avanzados y, por último, Salud y Calidad de Vida. El eslogan de Tecnalía "Inspiring Business" hace referencia al compromiso que Tecnalía adquiere con el conjunto de la sociedad y el tejido empresarial, a un centro tecnológico que presta mucho más que servicios tecnológicos integrales y avanzados. Con la misión de "Inspiring Business" Tecnalía empieza un nuevo camino de descubrimiento y desarrollo de capacidad de iniciativa, imaginación para concebir las ideas, flexibilidad para adaptarlas, creatividad para transformarlas en oportunidades de negocio. Para eso Tecnalía cuenta con el Team Academy Euskadi, un área que fue creada en el año 2007 y que se gestiona a través de la Unidad de

Sistemas de Innovación de Tecnalia. Team Academy Euskadi es un espacio abierto de experimentación, aprendizaje y desarrollo de la capacidad de liderazgo para crear equipos emprendedores capaces de poner en marcha empresas innovadoras. La idea está basada en la original metodología de aprendizaje que utiliza Team Academy desde su nacimiento en Finlandia en 1993 y adaptada al entorno cultural y tecnológico de Tecnalia. Desde Team Academy se organizan programas de aprendizaje y talleres de fomento del espíritu emprendedor, para facilitar proyectos empresariales en equipos multidisciplinares junto a los investigadores de Tecnalia. Se reconoce que el conocimiento lo tienen las personas por lo que incorporar y mezclar el conocimiento es una tarea a que se dedica atención especial.

En 2011 se refuerzan las líneas de trabajo multinivel y multidisciplinarios y se lanzan los Programas Producto Mercado (PPM) como *“un elemento clave para desarrollar el factor crítico de éxito de la transversalidad”* (Datos corporativos, 2011). Los PPMs son iniciativas internas de duración temporal, de una cierta entidad, para la identificación, desarrollo y explotación de un nicho de negocio transversal a varias Divisiones. Se despliegan de manera coordinada con el objetivo y tienen función principal de potenciar la generación de nuevas acciones aunando capacidades de distintas divisiones y aumentar de esta manera la flexibilidad de la organización.

La fundación se posiciona dentro de una red de valor que le permita obtener ideas de diferentes fuentes, considerando que cada uno de los contribuidores ofrece una diferente y valiosa perspectiva. Se busca cada vez más una estructura adecuada para poder integrar las tecnologías internas y externas, y fomentar la interacción de los diversos agentes en un ecosistema fructífero.

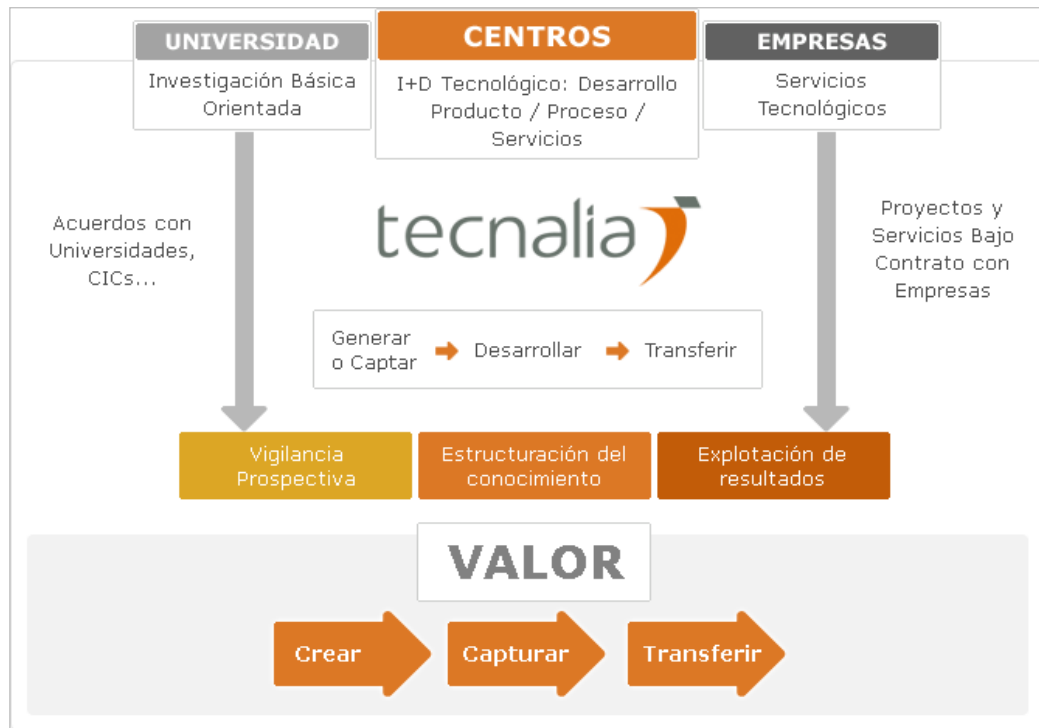


Figura 8.1 Posicionamiento de TecNALIA dentro de la red de valor

Fuente: Materiales corporativos (2012)

Con eso al mismo tiempo se marca un paso importante hacia un cambio de cultura organizacional, que logra combinar activos intelectuales internos y externos en condiciones equitativas, y sustituir la mentalidad de “Know how” a “Know who”. La nueva cultura se convierte en un impulsor de la búsqueda de soluciones fuera de los límites corporativos. Asimismo, esta nueva cultura se extiende más allá del ámbito de la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico, donde los centros tecnológicos concentran la mayoría de sus esfuerzos.



Figura 8.2 Cambio de enfoques en el modelo de negocio

Fuente: Materiales Corporativos (Octubre 2011)

El proceso de innovación pasa en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales. Para ofrecer valor añadido a sus clientes, la fundación redefine su posicionamiento como centro tecnológico y empieza a desarrollar estas nuevas competencias en todas las unidades de negocio. Eso transforma los conceptos científicos/invenciones en planes de acciones concretas y ayuda a sus clientes a conseguir resultados mejores resultados a través de un proceso simplificado.



Figura 8.3 Oferta integral y especializada

Fuente: Materiales Corporativos (Octubre 2011)

El concepto “Made in Tecnalía” se reemplaza por “Made & Managed by Tecnalía” y con eso el papel de la fundación como “socio tecnológico” pasa a ser de “socio de negocio”. De esta manera Tecnalía ofrece un servicio más integral a sus clientes y accede a nuevos nichos de mercado de mayor valor añadido, en los que existen un número más reducido de competidores, capaces de alcanzar las altas especificaciones técnicas exigidas. El enfoque de innovación tecnológica y “*sabemos de eso*” se amplía a “*déjame ayudarte a generar oportunidades de negocio*”, se desarrollan metodologías de gestión del ciclo completo de gestión de la idea tecnológica, personalizadas y aplicables a la problemática real de los clientes. Con el fuerte enfoque en el mercado se potencian las estrategias que permitan reducir el tiempo dedicado a la integración tecnológica y se eluda la practica de “*ya veremos*”

si luego se vende”. Siendo prescriptor de referencia para Administraciones Públicas, Tecnalía potencia al mismo tiempo su involucración empresarial:

- En la representación, administración y gobierno de Tecnalía;
- En la orientación estratégica al mercado de divisiones;
- En los Planes estratégicos y de inversión;
- En el desarrollo y financiación de actividades en colaboración;
- En la creación de empresas.

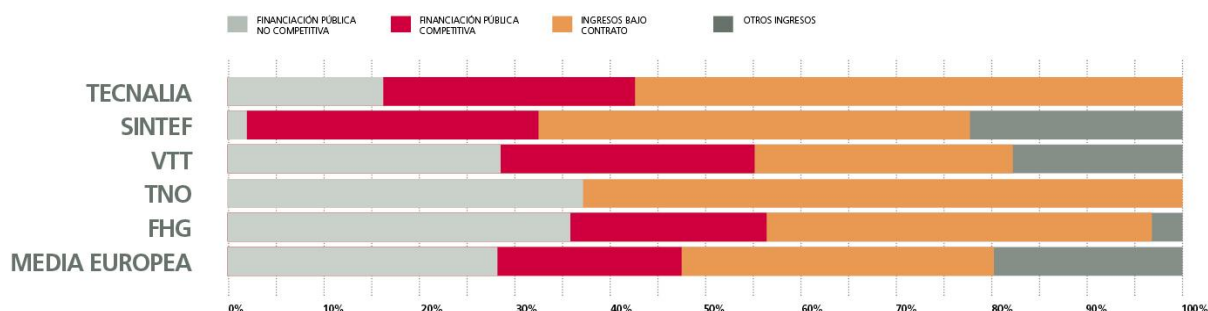


Gráfico 8.4 Origen de ingresos por tipo de negocio

Fuente: Presentación corporativa (Octubre 2011)

Como se desprende del gráfico, los proyectos bajo contrato suponen, más de la mitad de los ingresos. Eso refleja la cercanía al mercado de Tecnalía y su alta competitividad incluso a nivel Europeo. Su modelo 50-50 muestra la capacidad de la fundación a responder a las políticas institucionales de I+D, siendo un instrumento más de su definición y ejecución y al mismo mantener una fuerte orientación al cliente empresarial, siendo capaz de vender proyectos con eficacia y rentabilidad.

El modelo de operación de Tecnalía demuestra un equilibrio entre las **actividades de explotación y exploración**: los ingresos por convenio y los ingresos para la captación de tecnología precompetitiva (financiación pública no competitiva) no financian la actividad en el mercado, pero hacen viable la capacitación para dicha actividad. Dentro del desarrollo de la actividad tecnológica, la financiación pública se dirige a apoyar la captación y desarrollo de la tecnología a través de los proyectos de investigación. Los ingresos a través del mercado financian la aplicación de la tecnología a través de proyectos de desarrollo de productos y procesos, así como de los servicios tecnológicos avanzados.

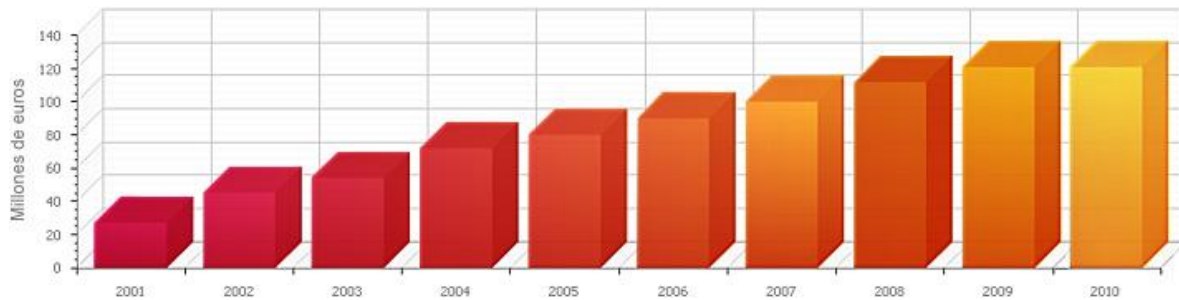


Gráfico 8.5 Evolución de Ingresos totales

Fuente: Materiales corporativos, 2011

Con una plantilla de más de 1.500 personas y una facturación de 116 millones de euros el modelo de negocio Tecnia propone transformar el conocimiento I+D en resultados. Mientras los centros tecnológicos elaboran un proyecto de acuerdo a un programa ya definido y buscaban clientes para dicho proyecto, la forma de trabajar de Tecnia es radicalmente opuesta: se trata de tener ideas que ayuden a los clientes y a la sociedad en general a tener un futuro mejor, ideas que generan valor. Además, se han desarrollado **innovadores modelos de relación empresarial**, que permiten adaptarse a las necesidades del cliente.

Parte del modelo de negocio de Tecnia se basa en la generación y explotación comercial de tecnología propia, que otorgue soluciones novedosas y útiles a sus clientes. Aquí se resuelven necesidades concreta en materia tecnológica, como por ejemplo puede ser el desarrollo de un nuevo producto/proceso o mejora del mismo. También se pueden identificar y desarrollar planes de investigación y prospectiva tecnológica personalizados, actuando como “socio tecnológico”. Estas soluciones proporcionan **posiciones únicas de valor (exclusividad) de los clientes debido a su alto componente I+D tecnológico y su dificultad de imitación.**

El modelo de **financiación privada de I+D estratégico** da respuesta al interés que tiene para las empresas poder tener acceso a los nuevos avances tecnológicos en sus ámbitos de actuación. La organización invierte de esta forma en investigación estratégica a medio-largo plazo, pudiendo obtener distintos beneficios como contrapartida, según negociación con el centro: acceso a tecnología de vanguardia, propiedad de los resultados de la investigación, prioridad en la explotación de resultados, etc. Tecnia también pone a disposición de las empresas la posibilidad de adquirir licencias sobre sus patentes, para la explotación comercial de las mismas.

La fundación apuesta por aumentar su vinculación con las empresas mediante la **generación y desarrollo de oportunidades de negocio, actuando más allá del ámbito meramente tecnológico**. Tecnalía adopta una actitud proactiva en la creación de Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTs). Estos proyectos buscan desde su origen la consecución de productos, servicios, demostradores, y/o activos de propiedad industrial, obtenidos como consecuencia de la labor de especialización, vigilancia y prospectiva desarrolladas en las Unidades de Negocio. Una vez creada una NEBT, Tecnalía participa en ella sin llegar a alcanzar nunca la mayoría accionarial. Por tanto es una buena oportunidad para aquellos empresarios que busquen invertir en nuevos proyectos empresariales, bien por considerar la tecnología como una inversión o bien por tratarse de iniciativas complementarias a sus negocios actuales. Los resultados están a la vista: hasta la fecha Tecnalía mantiene la participación en más de 25 empresas de base tecnológica.

Otra parte del modelo de negocio es la **inversión de capital en ideas con un notable potencial tecnológico pero con un alto riesgo de rentabilidad**. La Fundación ofrece la posibilidad de asumir parte del coste de desarrollo, a cambio de participar en los beneficios de explotación. La modalidad se ha introducido con la idea de ampliar el papel de “socio de negocio” de la fundación y fortalecer el tejido industrial, ya que la fundación depende en más de un 50% de los ingresos directos con empresas. Si éstas frenan su actividad investigadora, las consecuencias para Tecnalía pueden ser muy relevantes, además, en épocas de crisis, se reduce significativamente la inversión pública en I+D+i. Con el apoyo de Tecnalía las ideas de negocio de los clientes pueden tender no solo un riesgo compartido, sino también la oportunidad de desarrollarse con el asesoramiento de profesionales del mundo de la tecnología. Con eso, Tecnalía busca nuevas ideas y oportunidades de mercado, mostrando su capacidad de asumir un riesgo elevado y tolerar el fallo.

Analizando el modelo de negocio de Tecnalía se puede concluir que **la adquisición de conocimiento y su comercialización se convierten en aspectos cada vez más complejos dentro de la estrategia de la fundación**. Se incluyen enfoques operativos en la estructura y la gestión que destacan la estrategia de la fundación para hacer frente a los procesos de innovación abierta y su creciente necesidad de relacionarse con otros actores para llevar al mercado proyectos más diversificados.

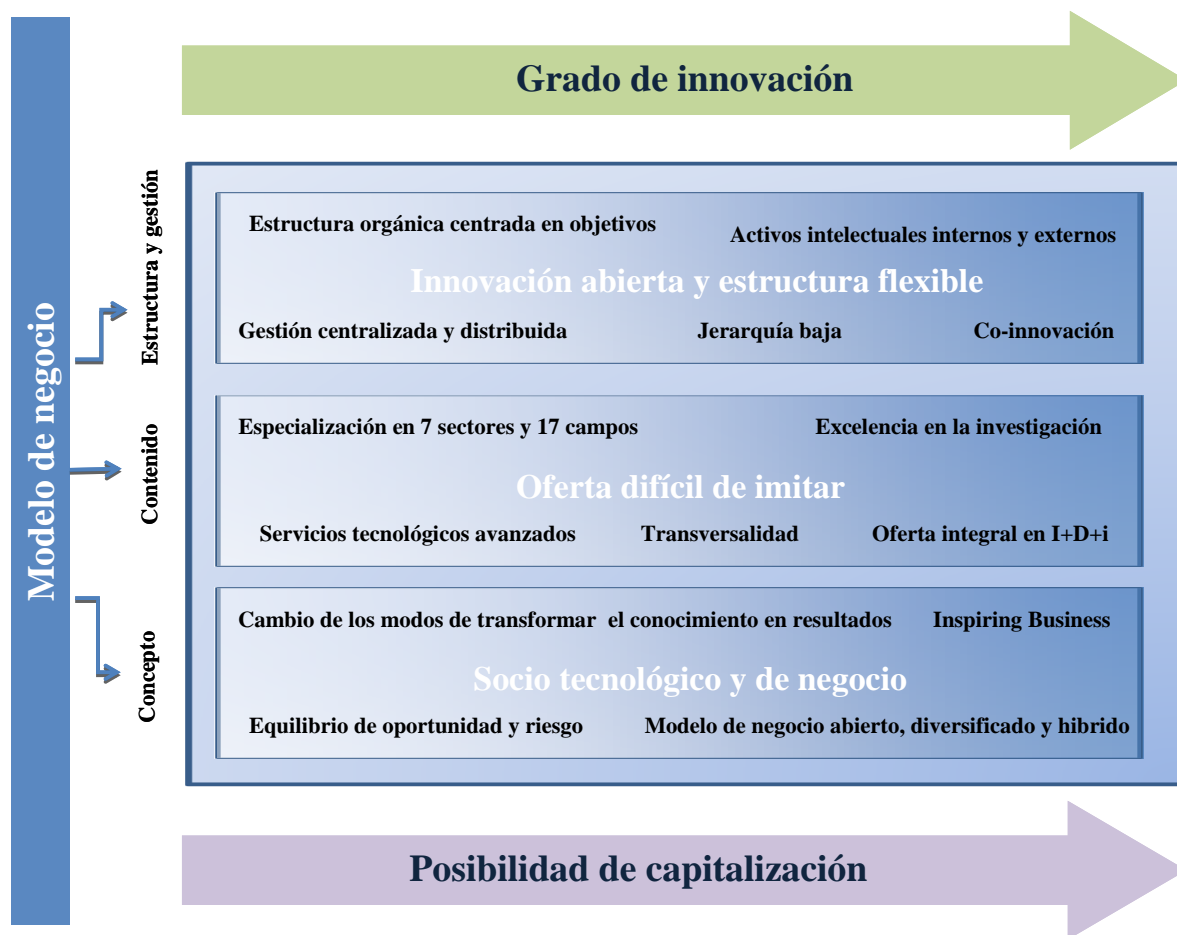


Figura 8.4 Modelo de negocio de Tecnalía R&I

Fuente: Elaboración propia

Tecnalia obtiene las ideas y los recursos de desarrollo y financiación de diferentes fuentes, entendiendo que cada uno de los contribuidores ofrece una diferente y valiosa perspectiva y oportunidad de negocio. Su flexible estructura centrada en objetivos y basada en 17 campos de aplicación prepara la base para una oferta integral, multidisciplinar y altamente especializada. La alta multidisciplinariedad se aspira no solo en los campos de aplicación, que permiten abordar un gran número de sectores, sino también en las fases del ciclo de vida de los proyectos de innovación. Por su flexibilidad operativa y estratégica, Tecnalía tiene la capacidad de desempeñar papeles diferentes en la área de I+D en función de las demandas del mercado y del cliente. El modelo de negocio abierto y diversificado permite a la Fundación no solo acceder a nuevas oportunidades, sino también desarrollar nuevas competencias organizacionales a partir de la constante integración de habilidades complementarias. Se trata de un centro tecnológico que crea nuevos mercados, sirviendo a nuevos clientes y desarrollando nuevas fuentes de ventajas competitivas. El caso de Tecnalía

muestra que en su evolución el modelo de negocio es cada vez más complejo e híbrido, combinando papeles de los distintos actores en el sector I+D.

8.6 Características generales de la cultura

En este apartado se analiza la relación que existe entre la cultura organizacional de la fundación y el modelo de negocio. Para ello, se tienen en cuenta los aspectos teóricos contemplados en el primer capítulo, donde como hipótesis de trabajo se postuló que existen un set de características culturales que promueven la innovación y que estas se pueden clasificar en tres principales dimensiones: dimensión cognitiva, dimensión de valores y dimensión relacional. Como se expone en este capítulo, la dimensión relacional abarca los aspectos de interacción de la organización y apoya la optimización de la estructura interna y la colaboración externa. La dimensión de valores, por su parte, establece la base que marca la identidad de la organización y el elemento diferencial de su oferta. Por último, la dimensión cognitiva define el posicionamiento de la organización en el mercado, ya que promueve nuevos modos de hacer y pensar.

El estudio ha abarcado múltiples escritos de la organización, tales como presentaciones corporativas, declaraciones públicas, revistas internas, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad, etc. Desde el 2011, el año de la fusión, hasta el momento se han hecho varias referencias a diferentes elementos de la cultura organizativa, sin embargo todas se encuentran especificadas y clasificadas en seis categorías en el Plan Estratégico 2012-14. El examen de artefactos culturales se enfoca a esta acta, no solo su alta importancia y actualidad, sino por su papel de sintetizador del resto de los documentos analizados.

El hecho que la cultura se incluye en el plan estratégico y constituye uno de los ejes básicos de los objetivos estratégicos manifiesta su alta importancia en el desarrollo de la fundación. Para entender esta importancia se puede mencionar que el término objetivo estratégico se define como *“meta que constituye un reto a alcanzar y que en caso de no conseguirlo puede poner en peligro la consecución de nuestro Marco Estratégico”* (Plan Estratégico de la Fundación, 2012-2014). En la base de eso se puede deducir que en Tecnalía se da la importancia necesaria a la cultura como un mecanismo de regulación social al interior y exterior de la fundación, que puede impulsar o frenar los nuevos proyectos que se planifican

desarrollar. Para hacer de la innovación una ventaja competitiva sustentable, esta debe volverse en un estilo de vida, debe permear la organización y el modelo de negocio en conjunto con todos sus elementos. En la visión más perfecta, la cultura no solo se ve reflejada en estos elementos, sino además acompaña y fomenta la constante transformación de la organización desde el interior.

La cultura organizacional de TecNALIA se clasifica en seis principales categorías:

- **Compromiso con el futuro:** Sensibilidad con la sostenibilidad económica, ambiental y social, desarrollo de relaciones empresariales basadas en la integridad, la confianza, y el conocimiento;
- **Visión de negocio:** Un futuro mejor para nuestros clientes, compromiso, inquietud, valentía, avance, proyección, anticipación, inteligencia, especialización, oportunidad y riesgo, pasión, ilusión, desarrollo profesional y personal.
- **Responsabilidad investigadora:** Observar, indagar, ser curios, saber ver, repensar, no dar nada por sentado, uso eficiente de la inversión, pasión, tenacidad, decisión, espíritu de superación, determinación, rigurosidad, evaluación, capacitación, talento;
- **Creatividad eficaz:** Actitud de superación de los límites e lo habitual, inteligencia para saber, entender, comprender y resolver problemas de forma eficaz, para encontrar siempre nuevas vías y seguir avanzando, virtuosismo, resolución, iniciativa, valor,
- **Flexibilidad:** El valor de reinventarse cada día, empatía, adaptabilidad, servicio, movilidad global/local;
- **Conectividad:** Conexión de culturas, conexión de conocimientos, conexión de talentos, colaboración, participación, futuro, unión, mestizaje, abierto, transversalidad, cooperación.

Para entender estas características, se exponen en detalle los claves que han originado estas construcciones culturales dentro del marco de las tres dimensiones de la cultura de innovación presentada anteriormente.

El primero, **compromiso con el futuro** se refiere a *“la sensibilidad con la sostenibilidad económica, ambiental y social y con el desarrollo de relaciones empresariales, basadas en la integridad, la confianza y el conocimiento”* (Plan estratégico 2012-2014). El concepto

enfatisa muchos de los aspectos analizados en la **dimensión valórica** de la cultura de innovación y por tanto se puede clasificar en esta categoría. Se percibe que la fundación busca un compromiso a largo plazo tanto con su entorno, como con su capital humano. Esta proyección futura trata de establecer una vinculación emocional con los objetivos de la fundación fuera y dentro de la organización, ya que los resultados de los esfuerzos I+D, se ven normalmente en el largo plazo y conllevan un riesgo elevado. La sostenibilidad económica, ambiental y social ofrece a los clientes beneficios sociales de un modo amplio, implicando una forma ética de desarrollo de productos y servicios.

La visión de negocio, trata en principio del papel que desempeña la fundación en la sociedad y en el tejido industrial y responde a la preguntas “*Por qué existe Tecnalía Research & Innovation?*”, “*Que nuevos demandas/mercados crea?*”, “*Promueve una causa, o un negocio?*”. La visión del negocio de Tecnalía “*mejorar la calidad de vida de las personas, creando oportunidades de negocio en las empresas*” muestra su apuesta por el desarrollo de la sociedad y su posición única en el mercado. “*Inquietud, valentía, proyección, anticipación, inteligencia, especialización*” (Plan estratégico 2012-2014) son las claves que definen la visión del negocio de Tecnalía y al mismo tiempo las características culturales que una organización debe tener si quiere crear nuevos mercados y océanos azules. Se trata de la **dimensión cognitiva** de la cultura, sin duda la más difícil de alcanzar y la más substancial a largo plazo. La dimensión cognitiva promueve la capacidad de comprender ideas, conceptos y escenarios complejos y descubrir soluciones alternativas de problemas. En el caso de Tecnalía, las soluciones tecnológicas de alto valor añadido, además de ser innovadoras, crean oportunidades de negocio para sus clientes y con eso crean un nuevo papel en el mercado de “socio tecnológico y de negocio”.

La **responsabilidad investigadora** se refiere a la capacidad de “*observar, indagar, ser curioso, saber ver, repensar. No dar nada por sentado (...), solo así resolvemos problemas más complejos visualizamos y nos anticipamos para ofrecer oportunidades viables, tangibles y diferenciados a nuestros clientes*” (Plan estratégico 2012-2014). Este concepto complementa sin duda el anterior de la visión de negocio en la **dimensión cognitiva**. Mientras la visión de negocio se refiere más al “big picture” y el posicionamiento de la fundación en el mercado, este concepto introduce las características culturales necesarias para llegar hasta allí: “*pasión, tenacidad, decisión, espíritu de superación, determinación,*

rigurosidad, evaluación, capacitación, talento” (Plan estratégico 2012-2014). La responsabilidad investigadora es orientada no solo a estimular la organización para aprender y progresar día al día, sino también a cultivar la conducta disruptiva y formar líderes capaces de impulsar y administrar grandes cambios.

Tecnalia define uno de los claves de su cultura como la “**creatividad eficaz**” o “*la inteligencia para saber, entender, comprender y resolver problemas de forma eficaz, para encontrar siempre nuevas vías y seguir avanzando. La creatividad nos inspira tanto para entender que tenemos que hacer, como para reinventar como hacerlo.*” (Plan estratégico 2012-2014). Este concepto expresa la búsqueda de un balance entre el pensamiento vertical y lateral. Mientras el pensamiento vertical y eficaz es una vía fija de pensamiento, estrecha pero al mismo tiempo muy bien estructurado y lógico que se divide en pasos sistemáticos, el pensamiento lateral y creativo es libre, desordenado, imaginativo y no puede seguirse de manera lógica. La combinación de los dos, la “creatividad eficaz”, trata de novedad de las ideas – el aspecto cualitativo y la aplicación en el mercado – y la abundancia y la originalidad de las mismas – el aspecto cuantitativo. La creatividad eficaz como importante aspecto de la **dimensión cognitiva** y referida a “*creatividad, virtuosismo, resolutivos, innovación, iniciativa, valor, actitud de superación de los límites de lo habitual, con un sentido realista de las posibilidades de materialización en soluciones*” (Plan estratégico 2012-2014) puede ser definida también como la capacidad de llevar ideas a la realidad, productos, servicios y conceptos nuevos que tienen que ir más allá de la experiencia previa y ser al mismo tiempo viables y revolucionarios en el mercado.

La **flexibilidad** definida por Tecnalia como “*el valor de reinventarse cada día para buscar oportunidades y afrontar desafíos (...) nos adaptamos a los cambios y acompañamos a nuestros clientes, aportándoles soluciones más eficientes en cada caso*” (Plan estratégico 2012-2014) posibilita que la organización pueda responder con más éxito a su entorno y desarrolle ventajas competitivas. En el proceso de innovación resulta crucial la interacción con el entorno porque dicho entorno motiva a la organización a comportarse de forma proactiva. Sin embargo, la flexibilidad puede clasificarse tanto en la dimensión relacional como en la cognitiva, ya que supone un constante cuestionamiento de las circunstancias y pensamiento creativo empezando por la identificación del problema. Los claves de la flexibilidad “*Empatía, adaptabilidad, servicio, movilidad global/local, disposición a*

adaptarse a nuevas funciones y modos de proceder con otros, en beneficio del logro de objetivos compartidos y de nuevos retos” (Plan estratégico 2012-2014) crean una cultura susceptible al cambio y fortalecen la capacidad de reacción de la organización, ya sea en sus mercados o en el entorno en general. Con eso se reclama un mecanismo tanto operativo como mental, que permita a la fundación enfrentarse a la incertidumbre y ajustar constantemente sus estrategias, procesos y ofertas.

Conectividad en TecNALIA se entiende como *“conexión de culturas, conexión de conocimientos, conexión de talentos”*. La conectividad es también *“transversal, participativa y colaborativa”* y aplicándola la fundación reconoce la importancia de afrontar cada paso *“con la mente abierta, pensando y sabiendo que en la mezcla, la conexión, y el aprendizaje están las oportunidades de negocio”*. El modelo de negocio de innovación abierta de TecNALIA, sus 25 sedes en todo el mundo y múltiples alianzas y colaboraciones, muestran una verdadera arquitectura de participación. La **dimensión relacional** de la cultura de la fundación constituye sin duda la base con la cual se asocian muchas ventajas competitivas - ecosistema fructífero, perspectivas diferentes, información innovación más rápida, eficiente y sostenible. En el caso de TecNALIA la conectividad también evita duplicar los esfuerzos de investigación, ofrece posibilidades de comercialización e internacionalización de propiedad intelectual, proporciona recursos externos para reducir los propios riesgos, o incluso invierte en ideas externas con un potencial tecnológico. Los claves *“facilidad para el establecimiento de relaciones con otros agentes y para el enriquecimiento rápido de los flujos de valor intercambiados”* muestra la cultura en la cual se basa el modelo de negocio flexible, abierto y participativo. A través de su alta conectividad y apertura al entorno, la fundación mantiene sus activos intelectuales y tecnológicos a modo de relaciones preferenciales con diferentes agentes, como si se tratara de una extensión de la operatividad central, con el fin precisamente de aprovechar mejor esas ventajas, al mismo tiempo, superar las ineficiencias propias de su organización.

En todos los elementos analizados se aprecia una **fuerte cultura organizativa que fomenta la innovación**, no solo por la amplitud de características que cubren las tres dimensiones, sino también por su posicionamiento como elemento estratégico en la gestión de la organización.

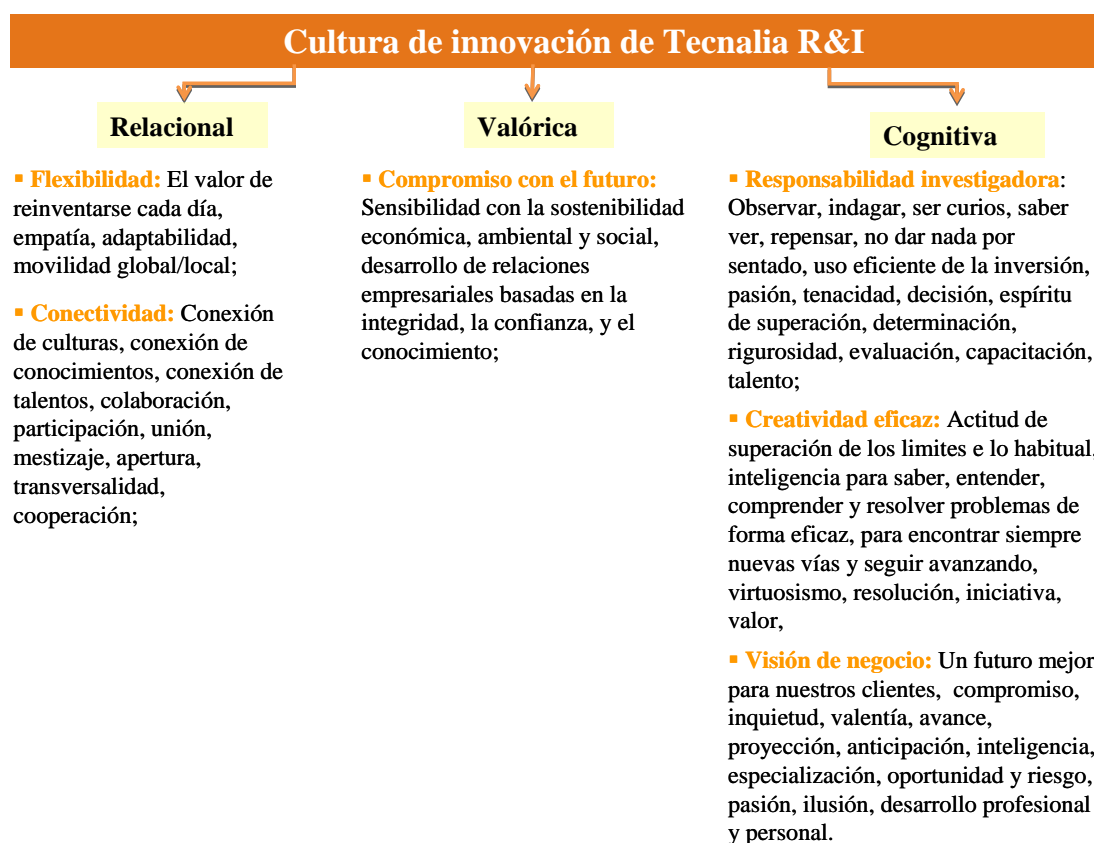


Figura 8.5 Diagnostico por dimensiones

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan estratégico (2012-2014) de la Fundación

La cultura de innovación se manifiesta no solo en los objetivos estratégicos, sino también en **las prácticas que se derivan de la planeación formal e informal de la fundación**. Un ejemplo de practica formal son las “*pilulas*”, o cursos de formación internos, diseñados para activar las competencias profesionales de los empleados en cada una de las seis categorías (Compromiso con el futuro/las personas, Visión de Negocio, Responsabilidad Investigadora, Creatividad Eficaz, Flexibilidad, Conectividad). Dentro de las prácticas informales se pueden mencionar concursos de trimestrales de ideas con potencial valor de mercado. Los concursos están gestionados a través de jurados que analizan las ideas y eligen los ganadores. Asimismo, los equipos de trabajo tienen la posibilidad de hacer actividades libres fuera de la oficina los viernes, con la idea de mejorar sus relaciones, aumentar el ánimo y facilitar la búsqueda de nuevos fuente de inspiración. También se organizan “Kung FU Days”, reuniones internos de grupos de desarrollo donde los participantes pueden defender las tecnologías que les entusiasman.

8.7 La cultura en el ciclo de la innovación

La cultura de innovación de Tecnia no solo forma parte de la identidad de la organización, sino también se ha convertido en catalizador de una permanente búsqueda de mejoras y cambios incrementales, radicales y disruptivos. Las tres dimensiones de su cultura de innovación, la **dimensión relacional**, **dimensión de valores** y **dimensión cognitiva**, están bien desarrolladas y reflejadas en los elementos del modelo de negocio. Tecnia Research & Innovation revela una sólida cultura de innovación que prima notablemente la dimensión cognitiva sobre las otras dos dimensiones, promoviendo sobre todo el interés por el desconocido y el alcance más allá de los límites de lo habitual. La dimensión relacional y la de valores también forman parte del marco cultural, facilitando de esta manera el modelo de la innovación abierta y el compromiso con el avance tecnológico y la mejora del bienestar social. Las tres dimensiones no solo constituyen la estrategia de la fundación y los elementos principales del modelo de negocio, sino también el propio proceso de innovación:

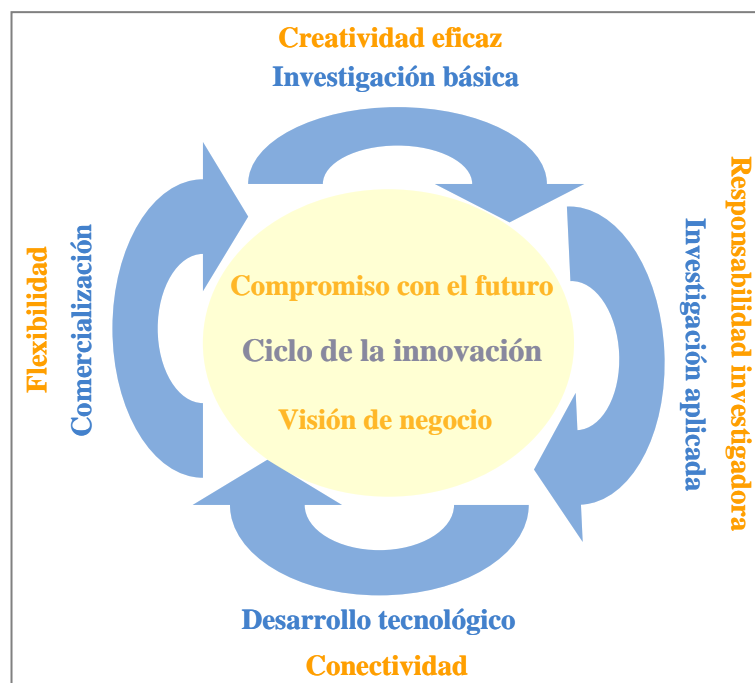


Figura 8.6 Cultura de innovación de Tecnia en el Ciclo de innovación

Fuente: Elaboración propia

Para entender la función de la cultura en la organización, este modelo también se puede analizar contrastando con las actividades concretas de I+D:

- **Investigación básica:** En esta etapa los científicos realizan "descubrimientos" y definen hipótesis, teorías y leyes a través del análisis de propiedades, estructuras y relaciones, por lo tanto la **creatividad** juega un el papel principal. La creatividad eficaz aspirada por TecNALIA estar orientada a un fin y es generada por un propósito claro de “*soluciones que funcionan y abren nuevas oportunidades de crear valor*”. La búsqueda dirigida a la creación de nuevos productos y servicios es un reto para la fundación y es manejada de manera independiente de los negocios de día a día. Mientras en muchas organizaciones la innovación es producto de hallazgos provenientes de la coincidencia, en la actualidad en TecNALIA se han establecido equipos responsabilizados con el desarrollo creativo dirigido a nuevas ideas, productos y servicios. Las técnicas de *design thinking* que se están aplicando se basan en la idea de que la solución creativa de los problemas no radica solamente en el la búsqueda de nuevas soluciones sino, con frecuencia, es una nueva combinación de elementos de pensamiento ya conocidos pero aún no ligados entre si. Teniendo en cuenta la gran diversidad de áreas en que esta operando TecNALIA y su amplia red de alianzas y colaboraciones, las nuevas ideas muchas veces nacen con la reestructuración del conocimiento en perspectivas, relaciones y conexiones nuevas;
- **Investigación aplicada:** En esta etapa se consiguen los conocimientos adquiridos en la investigación aplicada y se desarrollan los prototipos y los pilotos. Los resultados surgen de un constante proceso de experimentación del trabajo formal e informal, planificado o caótico, de trabajar constantemente con equipos multidisciplinarios y buscar el límite de materiales, tecnologías y metodologías. Sin embargo, después de haber abierto la mente en la parte de la investigación básica y dejado el nivel real del problema para hallar las soluciones, en esta fase todas las ideas creativas sufren una revisión crítica y estricta que requiere un pensamiento analítico. La **responsabilidad investigadora** por lo tanto juega un papel clave, ya que asegura la conexión entre la imaginación abierta con los límites estrictos de las conclusiones lógicas y los requisitos del mercado;
- **Desarrollo Tecnológico:** En una fase muy temprana de desarrollo, los conceptos de la investigación se abren a un círculo amplio de numerosos agentes internos y externos, que interactúan entre si, suman e intercambian recursos y perspectivas,

dependiendo de las especificidades de cada proyecto a realizar. Varios expertos con un alto grado de especialización contribuyen a esta tarea con la idea de asumir conscientemente y juntamente los riesgos y mitigarlos sistemáticamente. Asimismo, Tecnia mantiene una relación de interacción e intercambio con sus clientes, y con frecuencia les involucra en sus procesos de innovación. Con los procesos de co-creación e innovación abierta se rompe el paradigma tradicional y se introducen mecanismos de democratización y descentralización de los procesos de creación de valor, moviéndolos del centro interno de la organización hacia las interacciones de la empresa con terceros. Eso explica el importante papel de la **conectividad en el modelo de innovación abierta y la flexibilización de la estructura operativa**. Unas practicas que actualmente se están investigando y aplicando en Tecnia para mejorar la recepción y la co-creación son la creación de livinglabs, focus groups, y formulas de trabajos menos formales respecto a las relaciones de transparencia, igualdad y la concordancia de intereses entre agentes productores y usuarios;

- **Comercialización:** En esta etapa se trata de la transformación de la idea en un activo comercializable. Eso puede ser un desarrollo tecnológico, un patente, venta de licencia de explotación, transferencia de tecnología o conocimiento, creación de una Nueva Empresa de Base Tecnológica, u otra forma de comercialización. En el caso de Tecnia transformar conocimiento I+D en resultados tangibles y en valor económico con frecuencia implícita mentalidad y practicas fuera de los marcos tradicionales, hasta retar los paradigmas que dominan la industria. Mientras los centros tecnológicos y de investigación se dedican exclusivamente a la prestación de servicios tecnológicos, Tecnia evalúa constantemente las necesidades de los clientes desde perspectivas nuevas y no transitadas, apuesta por la flexibilidad para la utilización óptima de sus activos y crea ofertas diferenciadas en el mercado. Teniendo en cuenta el ambiente cambiante y las posibilidades limitadas que este ofrezca en tiempos de recorte presupuestario, Tecnia toma conciencia de la importancia de asumir nuevos compromisos y riesgos con sus clientes. Se opera desde el campo abstracto de las ideas, hasta su realización en tecnología, atravesando numerosos aspectos relacionados con las ciencias, lo social, lo financiero, la educación, el emprendimiento, la política, etc. Los valores compartidos en la organización facilitarían que se genere esta flexibilidad tanto mental, como en las formas de

funcionar, en las formas de vender y en las formas de entender a los clientes, manteniendo en cada momento la visión del negocio.

Todas las actividades están gestionadas bajo la perspectiva del compromiso con el futuro y la sensibilidad con la sostenibilidad económica, ambiental y social, manteniendo la prioridad de visión del negocio de mejorar la calidad de vida de las personas, creando oportunidades de negocio en las empresas.

La investigación empírica muestra cómo el modelo de negocio y los principales procesos de innovación entran en contacto con la cultura y generan un proceso de afianzamiento entre lo puramente económico y lo cultural. El caso de estudio de Tecnalía revela como los dos conceptos se funden y complementan mutuamente para dar lugar a un constante proceso de innovación y cambio.

Las siete premisas culturales - compromiso con el futuro, visión de negocio, responsabilidad investigadora, creatividad eficaz, flexibilidad y conectividad - fundan una sólida cultura de innovación, puesto que se cubren ampliamente las tres dimensiones (relacional, valórica, cognitiva), con un claro enfoque en la dimensión cognitiva. La cultura se ofrece a los miembros de la organización como parte del esfuerzo de las autoridades para crear compromiso con la organización y sus ideales. Tanto de la documentación, como de las entrevistas se observa que Tecnalía aspira fuertemente por generar una organización creativa y dinámica, que invite el cambio y que sea anticipativa y exitosa ante las oleadas de los cambios. La fundación da márgenes de libertad para experimentar, equivocarse y aprender de los errores, la cultura de innovación se traduce en estilo de vida y afecta relaciones, productos, servicios y conceptos, modos de ver y percibir el mercado y el entorno. **Dado que la cultura se define como conjunto de patrones de creencias y valores se puede inferir que éstas son las impulsoras de las actitudes, aptitudes y capacidades de las personas y en consecuencia de la organización en total, lo que dota a la cultura de una importante papel en el diseño del modelo de negocio, y a la inversa, el modelo de negocio de un alto componente cultural.** Desde este punto de vista, la cultura se encuentra también en cada uno de los componentes del modelo de negocio, alimentando su capacidad innovadora y sostenibilidad.

8.8 Conclusiones generales

En la investigación se argumenta y justifica empíricamente el hecho de que en el diseño de los distintos elementos del modelo de negocio y en las distintas fases de los proyectos de innovación se exigen diferentes características culturales, y que para garantizar una innovación permanente y sostenible en el tiempo hay que desarrollar y promover una cultura de innovación integral, coherente y presente en todo el modelo de negocio. La introducción de una cultura de innovación integral y coherente conlleva la adquisición de una mentalidad enfocada a aprovechar al máximo las distintas oportunidades que se presentan para la innovación en el modelo de negocio, con una actitud de aceptación y propensión al cambio, iniciativa e inconformismo. El trabajo cumple con el objetivo principal establecido en el primer capítulo de crear una ontología de interrelaciones entre los elementos del modelo de negocio y la cultura de innovación y con eso propone un avance significativo en el estado del arte del diseño y la evaluación de modelos de negocios. En líneas generales, las interrelaciones entre los dos conceptos se pueden resumir en lo siguiente:

La dimensión relacional de la cultura es la encargada de fomentar la innovación en la estructura y la forma de gestión de los modelos de negocio. La cultura relacional abarca los principales aspectos de interacción dentro y fuera de la organización e indica informalmente cómo relacionar los recursos y procesos claves de la organización y quién realiza las actividades. Es la una construcción social sobre la base de costumbres, experiencias y tradiciones que está difuminando límites y abriendo brechas **en fronteras para llevar el negocio hacia un manejo más eficiente de sus operaciones.**

La dimensión de valores de la cultura define el contenido del modelo de negocio y facilita la creación de nuevos beneficios funcionales y sociales. A corto plazo eso se transmite a la propuesta de valor de la organización y permite impregnar a los nuevos negocios de un carácter y propósito singular. A medio plazo los valores en la organización facilitan que se genere un compromiso con algo superior al interés particular, que sería en beneficio de toda la organización, sus clientes, su entorno y de la sociedad en general. Su función es construir sociedades y corporaciones más sostenibles y éticas y garantizar la legitimidad de la organización a los ojos de la sociedad en la que opera. El resultado a largo

plazo será la creación de unos ciclos virtuosos que producen prosperidad y bienestar tanto para la organización, como para la sociedad.

Por último, la **dimensión cognitiva de la cultura interviene en el diseño del concepto del modelo de negocio**. La **dimensión cognitiva** permite a la organización salir de su zona de confort, percibir señales sobre lo que está por venir, comprender e interiorizar la nueva realidad, y ser capaz de aprender y desarrollar nuevas capacidades que se necesitan para abordar el futuro. Esta dimensión, la más arriesgada y la más difícil de alcanzar de todas, sirve para revisar los modelos mentales que conforman la cultura corporativa, explorar lo desconocido sin prejuicios y encontrar nuevas perspectivas y soluciones creativas. Por lo tanto, la **dimensión cognitiva impulsa la conducta disruptiva y facilita la formación de líderes y equipos de trabajo capaces de impulsar y administrar grandes cambios en la sociedad y en el mercado**.

La metodología presenta una serie de pautas culturales a considerar que faciliten la construcción de nuevos modelos de negocio. Con eso la investigación no solo justifica la importancia de disponer de modelos de negocio con cultura diferencial y única, sino también ayuda a detectar y evaluar la integridad de esa cultura. La metodología **permite obtener un diagnóstico del modelo de negocio sobre el grado de innovación, el nivel de integridad de la cultura y las posibilidades de comercialización**. Dicha metodología es lo suficientemente flexible, y al mismo tiempo práctica, como para ofrecer una herramienta de análisis aplicable a cualquier sector y tipo de organización.

La investigación abre una nueva perspectiva en la teoría y la práctica de la evaluación y la creación de modelos de negocio y de la cultura de innovación, dos conceptos tratados por separado hasta el momento. Se muestra como la cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico (Hofstede, 2005) se cristaliza en las organizaciones que las personas han construido: en sus estructuras y maneras de relacionarse fuera y dentro de su entorno, en los compromisos y los objetivos de la organización, en las producciones artísticas, científicas y técnicas. Por lo tanto, con la adopción de este nuevo enfoque se consigue profundizar en la caracterización, desde una perspectiva cultural, de los modelos de negocios rentables, sostenibles y difíciles de imitar. En la medida en que los elementos de la cultura y del modelo de negocio se encuentren interrelacionados entre sí y

enfocados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y la innovación continua y disruptiva, pueden representar una fuerte ventaja competitiva que permita a la organización transformar el mercado o incluso crear mercados completamente nuevos. Este ADN de las organizaciones de éxito, además de ser el motor del crecimiento interno, busca la satisfacción de todas las partes interesadas y permite a la sociedad avanzar hacia un mayor bienestar.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Marco de Comunicación y ECCO International Communications Network (2009): Índice Internacional de Valores Corporativos 2009

Aho, E. y Grupo de expertos independientes (2006): “Creación de una Europa innovadora”, Informe del Grupo de Expertos Independientes sobre I+D e Innovación creado a raíz de la Cumbre de Hampton Court, Enero de 2006, disponible en: <http://europa.eu.int/invest-in-research/>

Albertos, J.M (2002): “Cultura, innovación y desarrollo local”, Boletín de la A.G.E., nº 34

Alonso, J. (2009) “FonYou, haciendo de tu factor diferencial el eje de tu negocio”, disponible online <http://www.merodeando.com/2009/07/10-FonYou-haciendo-de-tu-factor-diferencial-el-eje-de-tu-negocio>

Alonso, R. (2004): Las políticas de fomento de la innovación de la UE : Evolución y tendencias de las políticas comunitarias de innovación y su impacto en España, Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid

Álvarez Laverde, H. R. (2009): “Metodología para el desarrollo productos alimentarios con alto contenido emocional”, Reporte de proyectos de investigación, Equipo Apsoluti España

Amat, O. (2010): “Estrategias empresariales para generar valor en tiempos de crisis”, artículo publicado en la revista “3CONOMIA”, Número 3 – Abril

Anderson, C. (2006): “La Economía Long Tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario”, Ediciones Urano, Barcelona

Apuntes de Franchising (2010): “Naturhouse. Un fenómeno extra-natural” Primavera 2007

Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2006): “Indra integra la consultoría de solución”, <http://www.consultoras.org/frontend/aec/Indra-Integra-La-Consultoria-De-Solucion-vn5040-vst23>

Barbería, J. L. (2012): “Borrando el I+D”, El País “Sociedad”, 11 MAR

Barney, J.B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, vol. 17

Bartlett, J. (2007): “Agile Government: A Provocation Paper”, Demos, Melbourne

Benner, M. J., and Tushman, M. (2002) “Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries.” Administrative Science Quarterly 47, no. 4 December 2002

Bermann, M. (1988): “Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad” Editorial Siglo XXI, Madrid

Bessant J.; Caffyn, S.; Gallagher, M. (2001): “An evolutionary model of continuous improvement behavior”, Technovation, Vol. 21, nº. 2

Birkinshaw J., Goddard J. (2008): “¿Cuál es su modelo de gestión? Gestión/MIT Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology.

Blake, R.R. y Mounton, J.S. (1986): “El aspecto humano de la productividad” Deusto, Bilbao

Bohm, D. (1996): “On Dialogue” Routledge Classics, London

Boldrin, M. y Levine, D. K. (2008) “Against Intellectual Monopoly”, Cambridge University Press

- Bolívar C. y Rudberg P.** (2002): “La Reingeniería de procesos como factor clave de competitividad. El caso de empresa ABB Trafo”, disponible online: http://www.crisbolivar.com/uploads/Articulos%20y%20conferencias/Art_Caso_ABB.pdf
- Bueno, E.** (1989): “Dirección Estratégica de la Empresa”, Pirámide, Madrid
- Burnett, V.** (2002): “Gestión de la relación con el cliente clave”, Prentice Hall 2002
- Calderón, G. y Naranjo, J.** (2007): “Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmecánicas”, Cuadernos de Administración, Bogotá
- Calvo, E. G.** (2001): “Nacidos para cambiar. Como construimos nuestras biografías”, Taurus, Madrid
- Camisón, C, Lucio, J.** (2010): “La competitividad de las PYMES Españolas ante el reto de la globalización”, artículo publicado en Revista Economía Industrial N 375
- Canals Margalef, J.** (2001): “La estrategia de la empresa en la era de Internet”, Revista de ICE, N° 793 agosto-septiembre 2001
- Cardona, P., Rey, C.** (2005): “Dirección por misiones”, Ediciones Deusto, Noviembre 2005
- Carroll, A.B** (1996): Business & society: Ethics and stakeholder management, Southwestern
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart J. E.** (2007): “Competing through Business Models” IESE Business School, Working Paper 713
- Comella, T** (1989): “Aplicación de la creatividad al planeamiento administrativo, en DAVIS, G.A. y SCOTT, J.A.: Estrategias para la creatividad”, Paidós, Buenos Aires
- Comisión Europea, CORDIS** (2011): Ranking de Investigación Europea 2011
- Comisión Europea** (2008): “The EU Industrial R&D Investment Scoreboards (of 2004, 2005, 2006, 2007, 2008)”, Bruselas
- Consejo Económico y Social (CES)** (2008): “Los nuevos modelos de consumo en España”, Colección Informes Número 2/2008
- Cook, S.** (2008): “La revolución de la contribución de los usuarios” en: Harvard Business Review, vol. 86, N° 10
- Cooney R.; Sohal, A.** (2004): “Teamwork and total quality management: a durable partnership”, Total Quality Management & Business Excellence
- Costa, J.**(2004): “La imagen de marca”, Paidós, Barcelona
- Criado, M. A.** (2009): “Contra el monopolio de las ideas”, artículo publicado en El Público, 20/04/2009
- Cronin, J. J., Brady, M. K. & Hult, G. T. M.** (2000): “Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments”, Journal of Retailing, 76(2)
- Chaminade, C. Coca, A.** (2006): “Innovación y Gestión del Capital Intelectual en una empresa multinacional: El caso de Unión Fenosa” en “ Los intangibles de la internacionalización empresarial” Mayo-Junio 2006. N.º 830 ICE
- Champy, J. y Hammer M.** (1994): “Reingeniería”, Ed. Norma
- Chesbrough, H. W.** (2009): “Innovación Abierta” Plataforma Editorial, Barcelona

- Choi, T. Y.** (1995): "Conceptualizing continuous improvement: implications for organizational change", Omega, vol. 23, n° 6
- Christensen C. M. y Raynor M. E** (2003): "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth", Harvard Business School Press
- Christensen, C.** (2000): "Meeting the Challenge of Disruptive Change", Harvard Business Review March-April
- Christensen, C.M.** (1997): "The Innovators Dilemma: when new technologies cause great firms to fail", Harvard Business School Press, Boston
- Damasio, A.** (1996): "El error de Descartes", Barcelona
- Davis, J.** (2011): Learning to Lead: A Handbook for Postsecondary Administrators, Rowman & Littlefield Publishers
- Davis, K.** (2000): "Comportamiento humano", Mc Graw Hill, México
- De Bono, E.** (1991): "El Pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas", Paidós, Barcelona
- Delgado, A.** (2009): "Quince años de prensa digital en España" publicado en "La revolución de la prensa digital", Cuadernos de comunicación Evoca, Evoca Comunicación e Imagen
- Denison, D.** (1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review 3
- Denison, D. R.** (1990): "Corporate culture and organizational effectiveness", Wiley, New York
- DGT** (2006): Revista Nr. 180, disponible online: <http://www.dgt.es/revista/num180/pdf/num180-2006-sinseniales.pdf>
- DLA Piper** (2007): "Preparar el futuro digital de Europa Revisión intermedia de la iniciativa i2010", Comunicación de la Comisión al Parlamento europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones SEC(2008) 470, Abril 2008
- Drucker, P.** (1946): "Concept of the Corporation", John Day Co., New York
- Drucker, P.** (1969): "The Age of Discontinuity"; Guidelines to Our Changing Society, Harper & Row New York
- Drucker, P.** (1995): "Managing in a Time of Great Change", Truman Talley Books/Dutton, New York
- Dytchwald, K.; Erickson, T.J. y Morison, R.** (2006): "Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent", Harvard Business School Press.
- Ekvall, G., Ryhammar, L.** (1999): "The creative climate: its determinants and effects at a Swedish University", Creativity Research Journal, Vol. 12 No.4
- Elberse A.**, (2008): "Should you invest in the long tail?", Harvard Business Review, Volume 86, Number 7/8, July/August
- Elizondo, S. C.** (2010): "Branding, innovación, humor, complicidad, amor o cómo desarrollar el capital simpatía de una marca" en Revista ISTMA de 22 Marzo, 2010
- Empresa Exterior** (2009): "FonYou Telecom planta cara a Google Voice con su Telefonía Móvil Online", Jueves, 19 de noviembre de 2009, disponible online: <http://www.empresaexterior.es/2009111926006/empresas/FonYou-telecom-quiere-plantar-cara-a-google-voice-con-su-telefonía-movil-online.html>

- EOI** (2010): “Sectores de la Nueva Economía 20+20” disponible online: <http://www.eoi.es/portal/guest/investigacion/proyectos>
- Fernández de Lucio, I.**, INGENIO (CSIC-UPV) (2009): Ciencia y crisis: la escasa incidencia de la I+D pública en la innovación de las empresas españolas
- Flores, H., Delgove, E., Diaz, M., Ganuza, J.** (2007): “La innovación en la empresa española”, Deloitte
- Franquicia Directa** (2010): “Naturhouse, entrevista a su Vicepresidenta Vanessa Revuelta” disponible online: <http://www.franquiciadirecta.com/nuevasaperturas/naturhouse/5917/1012/>
- Fundación Cotec** (2007): “La persona protagonista de la innovación”, Madrid
- Galán Zazo G., J. I. y Zúñiga Vicente, J. A.** (2004): “Eficiencia e innovación para el éxito de las empresas tradicionales: el caso del grupo Nicolás Correa”, *Universia Business Review*, Cuarto trimestre
- Gándara, R.** (2009): “Sugerencias para mejorar el uso de modelos de negocios orientados a la creación de valor en Guatemala.” *Journal of Management for Value*, Vol. 4, Nr.1, Junio
- García, C.** (2006): “Innovación y cultura: La relevancia de la confianza”, Monografía madri+d, Noviembre
- Garmendia J. A.** (2004): “Impacto de la cultura en los resultados de la organización” en: *Revista española de investigaciones sociológicas*, N° 108
- Garrido, R.** (2002): “¿Las marcas diferencian?”, *Investigación y Marketing*, núm. 76, Barcelona
- Ghaziani, A., Ventresca M. J.** (2005): “Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk”, 1975–2000 *Sociological Forum*
- Giddens, A.** (1993): “Consecuencias de la modernidad”, Alianza, Madrid
- Ginige A., Murugesan S., Kazanis P.** (2001): “A Road Map for. Successfully Transforming SMEs into E-Businesses”, *Cutter IT Journal*, Mayo 2001
- Gisbert M.C.** (2005): “Creatividad e innovación en la práctica empresarial”, Fundación Cotec, Madrid
- González, G.** (2006): “Innovación territorial y políticas públicas”. *Boletín de la A.G.E.*, n° 42
- Goula, J.** (2009): “¡Replantee su modelo de negocio!” publicado en *La Vanguardia*, 15 Nov. 2009
- Graves, L.** (2007): “Comparison of energy expenditure in adolescents when playing new generation and sedentary computer games: cross sectional study” *BMJ*, disponible online: <http://www.bmj.com/content/335/7633/1282/T2.expansion.html>
- Grupo de investigación OBEA:** (2008) “Innovación Abierta: Más allá de la innovación tradicional”, Universidad de Mondragón
- Guedez, V.** (2001): *La Ética Gerencial*, Editorial Planeta, Venezuela
- Gupta, A.K., Smith, K.G., Shalley, C.E.** (2006): “The Interplay Between Exploration and Exploitation”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 4
- Hamel, G.** (2000): “Liderando la revolución”, *Gestión* 2000
- Hamel, G.** (2010): “Diez consejos para sobrevivir e innovar”, *Revista HSM Inspiring Ideas*, Marzo
- Hamel, G. y Välikangas, L.** (2003): “En busca de la resiliencia”, *Harvard Business Review*, Septiembre de 2003

- Handy, C.** (1995): “La era de la sinrazón”, Parramón, Barcelona
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Schlesinger, L.** (1997): “The Service Profit Chain”, Free Press: New York
- Hislop, D.** (2003): “Linking Human Resource Management and Knowledge Management Vía Commitment”, A Review and Research Agenda, Employee Relations, vol. 25
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J.** (2005): “Cultures and Organizations - Software of the mind”, McGraw-Hill
- Holbrook, M. B.** (1999): “Consumer Value. A Framework for Analysis and Research”, Routledge
- Horovitz, J.** (1998): “La Satisfacción Total del Cliente”, Editorial McGraw Hill Interamericana
- <http://www.mujeresdeempresa.com/management/management010505.shtml>
- Huston, L. y Sakkab, N.** (2006): “Conectar y desarrollar dentro del nuevo modelo de innovación de Procter & Gamble”. Harvard Business Review, Marzo 2006
- IBM** (2006): “Ampliando el horizonte de la Innovación”, Global CEO Study, IBM Global Business Services
- IBM** (2008): “La Empresa del Futuro”. Global CEO Study
- IBM** (2010): “Liderar en la complejidad. The Global CEO Study 2010”
- IBM Global Business Services** (2006): “Estudio Mundial de CEO 2006”
- Ikeda, G. Nagai, H. Sagara, Y.** (2004): “Development of Food Kansei Model and Its Application for Designing Tastes and Flavors of Green Tea Beverage”, Food Science and Technology Research, 2004, Vol. 10
- Imai M.** (1989): “KAIZEN, la clave de la ventaja competitiva japonesa”, Mexico 1989
- Jaca, M.C., Dueñas R. M., Tanco M., Viles E., Santos J.** (2010): “Intangible Capital”, ISSN 1697-9818, Vol. 6, Nº. 1, 2010
- Jacques, E.** (1951): “The Changing Culture of a Factory”, Londres, Tavistock. Citado por Chiavenato, I. (2002) en: “Administración de los Nuevos Tiempos”, McGraw-Hill, Bogotá
- Jaime, P. Araujo, Y** (2007): “Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?” en “Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX” Congreso anual de AEDEM, Vol. 1
- Janz, B.** (1999): “Self-directed teams in is: correlates for improved systems development work outcomes”, Journal of Information and Management, Vol. 35
- Johnson, M.W., Christensen C. M. and Kagermann H.** (2008): “Reinventing Your Business Model”, Harvard Business Review, Dec. 2008
- Kanter, R** (1994): “The change masters”, Edit. Simmon and Schuster. New York
- Kay, J** (2010): “Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly”, London
- Kay, J.** (2004): “Forget how the crow flies”, Financial Times, January. 16, 2004
- Keller, K.L.** (1993): “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer- Based Brand Equity”, Journal of Marketing, Nr. 57

- Khalifa**, A. S. (2004): "Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration", *Management Decision* Vol. 42 n° 5 2004
- Kim C.** y **Mauborgne R.** (2005): "La Estrategia Del Océano Azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante", Granica, Barcelona
- Kuhn**, Thomas S. (2005): "La estructura de las revoluciones científicas" Fondo de Cultura Económica de España
- Lafuente**, A. (2008): "Laboratorio sin muros" disponible en: http://digital.csic.es/bitstream/10261/2899/1/laboratorio_sin_muros.pdf
- Lai**, A. W. (1995): "Consumer values, products benefits and customer value: A consumption behaviour approach" *Advances in Consumer Research*, 22
- Lamo**, E. (2002): "La sociedad del conocimiento. El orden del cambio", en "La sociedad, teoría e investigación empírica: estudios en homenaje a José Jiménez Blanco", Madrid
- Lecocq X.**, **Demil B.** (2009): "Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica", *Universia Business Review*
- Lefcovich**, M. (2009): "Control de Procesos II: Reingeniería de Procesos", *Managers Magazine* disponible online: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/09/control-de-procesos-reingenieria-de-procesos>
- Levitt**, T. (1960): "Marketing miopía", *Harvard Business Review*, núm. 38, Harvard Business School Publishing, Boston
- Lewin**, K., (1951): "Field theory in social science", New York, Harper and Row
- Liendo J.** (2006): "Kaizen y Gen. Una breve mirada a la cultura de calidad japonesa" en "Cómo brindar un servicio integral al cliente", Editorial Rogelio Carrillo, España
- Llano A.** (2003): "Inspirar la innovación", IEEM, *Revista de Antiguos Alumnos*, Año 6, N° 12 (Agosto)
- Llano C. U.** Periodista M&M (2009): *MERCADOS Ikea: Un Modelo de Negocio*
- Madariaga I.**, **Goñi B.** (2004): "Las empresas innovadoras de base tecnológica como fuente de desarrollo económico sostenible", CEIN, Noáin
- Magretta**, J. (2002): "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, Vol. 80
- Malone**, T. W., **Weill**, P., **Lai**, R. K., **D'Urso**, V. T., **Herman**, G., **Apel**, T. G. and **Woerner**, S. (2006): "Do Some Business Models Perform Better than Others?" (May 2006). MIT Sloan Research Paper No. 4615
- March**, J. (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1
- Maslow**, A. H. (2005): "El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy", Barcelona: Editorial Paidós Ibérica
- Mattos L. A.** (1963): "Compendio de Didáctica General" Ed. Kapeluz, Bs. Aires
- Mauborgne**, R. y **Kim**, C. (1997): "Value Innovation - The Strategic Logic of High Growth" *Harvard Business Review*, N° 75, January-February
- Mayo**, E. (1933): "The Human Problems of an Industrialized Civilization", Macmillan, New York
- McClellan**, L.M. (1999): "El dulce éxito de eBay", *The Guardian / El Mundo*, 07/11/1999 / Número 6

- Menguzzato, M. y Renau J.J.** (1991): "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management", Ariel, Barcelona
- Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly** (2002): "Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal" Harvard Business Review
- Midgley, D.** (2009): "The Innovation Manual. Integrated Strategies and Practical Tools for Bringing Value Innovation to the Market", John Wiley & Sons
- Minguzzi A., Passaro R.** (2001): "The Network of Relationships Between the Economic Environment and the Entrepreneurial Culture in Small Firms", Journal of Business Venturing, Vol. 16
- Mintzberg, H.** (1984): "La estructuración de las organizaciones", Ariel, Barcelona
- Molero, J. y De Nó, J.** (2012): Análisis de los recursos destinados a I+D+i (Política de gasto 46) contenidos en el proyecto de presupuestos generales del Estado para el año 2012
- Morcillo P.** (2006): "Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta", Thomson-Paraninfo, Madrid
- Morcillo, P.** (1995): "La innovación en la empresa: un factor de supervivencia", AECA, Documento nº 7, Madrid
- Mosterín, J.** (2009): "La cultura humana" Espasa Calpe, Madrid
- Muñoz, E., Comejo, M.** (2009): "Percepción de la innovación: Cultura de la innovación y capacidad innovadora" en "Innovación y conocimiento" Revista bianual Nr.5
- Nagamachi, M.** (1994): "Kansei Engineering: An ergonomic technology for a product development" Proceedings of IEA '94
- Nilson, T. H.** (1992): "Value-added marketing: marketing management for superior results", Berkshire, UK: McGraw-Hill
- Nonaka, I, Konno, N.** (1998): "The concept of „Ba“ building of foundation for Knowledge Creation", California Management Review, Vol. 40, Nr 3
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.** (1995): "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, New York
- O'Brien, J.** (2007): "How Wii Won. The Secret of Nintendo's Surprise Mega-Hit.", Fortune Magazine
- Ogburn, W. F.** (1950): "La pauta del cambio social, publicado originalmente en las Actas del XIV Congreso Internacional de Sociología, Roma", reproducido en REIS (2000), 92
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L.** (2004): "The Ambidextrous Organization." Harvard Business Review 82, no. 4, April 2004
- Pardo del Val, M., Fuentes C. M.** (2005): "Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos", Management, Vol. 8, N. 3
- Pavitt, K. And Patel, P.** (1995): "Corporate technology strategies and national systems of innovation en: Technology Management and Corporate Strategies: A tricontinental Perspective", Ed. J. Allouche and Pogorel, Elsevier/North Holland
- Pérez, A.** ABC (2009): "FonYou lanza un nuevo sistema para controlar el móvil desde internet", Jueves, 09-07-09, disponible online: <http://www.abc.es/20090709/ciencia-tecnologia-tecnologia-telefonias-redes/FonYou-lanza-nuevo-sistema-200907091438.html>

- Peters, T. J., Waterman, R. H.** (1994): "En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos", Barcelona
- Porter, E. M.** (1982): "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia", Editorial CECSA
- Porter, M.** (1990): "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York
- Porter, M.E.** (1980): "Competitive Strategy", Free Press, New York
- Postigo, E.**, (Telecinco.es) (2010): "Busuu.com, una red social donde todos aprenden idiomas" Informativos, Tecnología
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.** (2004): "El futuro de la competencia: Creación conjunta de valor único con los consumidores" Gestión 2000, Barcelona
- Rae-Dupree, J.** (2008): "Can You Become a Creature of New Habits?", The New York Times, publicado el 4 de Mayo de 2008, disponible online: www.nytimes.com/2008/05/04/business/04unbox.html
- Rao, H.** (1994): "The social construction of reputation: certification contest, legitimation, and survival of organizations in the american automobile industry: 1895-1912", Strategic Management Journal, Vol. 15
- Revista Emprendedores** (2010): "Reportaje sobre Regalo Responsable", sección "Emprendedores con Ingenio", disponible online: www.emprendedores.es/ideas_de_negocio/emprendedores_con_ingenio_tv/regalo_responsable
- Robbins, S. P.**, (1987): "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, México
- Rodrigues, J.** (2001): "Imai, el padre del Kaizen, defiende una gestión económica y con sentido común", Mujeres de Empresa, 13 de Mayo de 2001
- Rodríguez Antón, J. M.** (2008): "Estructuras organizativas, estrategias y personas impulsoras de la innovación", en: "Innovación sin fronteras. El mito de la sociedad del conocimiento", Revista madri+d, Monografía 20, Marzo de 2008, Madrid
- Rodríguez Antón, J. M., Morcillo, P., Casani, F. y Rodríguez Pineda, J.** (2001): "Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: Las estructuras hipertrébol", Comunicación presentada al XI Congreso AECA, 26-28 de septiembre, Madrid
- Rodríguez-Donaire, S.; Casi, E.; Carbonell, X.** (2009): "Mango S.A.: reinventando el sector de la moda". Universia business review, 2009, Núm. 23
- Roffey Park Institute** (2010): "The Management Agenda 2010" disponible online: <http://www.roffeypark.com/whatweoffer/Research/reports/Pages/ManagementAgenda2010.aspx>
- Ronen, B.**, (1996): "Re-engineering: Dangers and Caution Needed". Human Systems Management, New York
- RRHH Digital** (2009): "Entrevistas - Mireia Vidal, Directora de Recursos Humanos de Google España, Italia, Francia y Portugal" disponible online: <http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=47&id=63971>
- Rumelt, S.** (2005): "Theory, Strategy, and Entrepreneurship" en R. A. Sharon A. Alvarez, Olav Sorenson (Ed.) "Handbook of entrepreneurship research: interdisciplinary perspectives" Springer
- Sáez Vacas F., García O., Palao J. y Rojo P.** (2003): "Innovación tecnológicas en las empresas" disponible online: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/7%20-TQM.pdf>
- Sáez Vacas F., García O., Palao J. y Rojo P.** (2003): "Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas" disponible online: <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>

- Sáez, F.** (2003): “Rediseño de la empresa: Formas organizativas para la innovación en: Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas”, Madrid
- Santana, L.** (2000): Ética y docencia. Fondo editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUEL), Caracas
- Saracco C.** (2006): “Yo innovo, tú innovas, nosotros co-innovamos”, Harvard Deusto Márketing y Ventas, Nº. 74
- Saura I. G., y Gallarza M. G.** (2008): “La investigación en valor percibido desde el marketing” Innovar vol.18 no.31 Bogotá Jan./June 2008
- Schein, E.** (1985): “Organizations, culture and leadership”, Jossey-Bass, San Francisco
- Schein, E.** (1988): “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes, Barcelona
- Scheinson, D** (1997): Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica, Buenos Aires
- Schiffman, L. G. y Kanuk L. L.** (2005), Comportamiento del consumidor, 8ª edición, Pearson, México
- Schumpeter, J.** (1935): “Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico”. Ed. Fondo de cultura económica, México
- Schumpeter, J.** (1939): “Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process”, McGraw Hill, New York
- Semprini, A.** (1995): “El marketing de la marca. Una aproximación semiótica”, Paidós, Barcelona
- Senge, P.** (1992): “La Quinta Disciplina”. Ed. Granica, S. A., Barcelona
- Senge, P.** (1994): “La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones que aprenden”, Granica
- Senge, P.** (2000): “La danza del cambio. ¿Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje?”, Gestión 2000, Barcelona
- Serna, H.** (2000): Gerencia estratégica, Legis, Colombia
- Sieber, S. Valor, J., Porta, V.** (2006): “Los Sistemas de Información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas prácticas”, McGraw Hill
- Simon, H.** (1947): “El Comportamiento Administrativo” Ed. Aguilar. España
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., Ramakrishna V. S.** (2009): “Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse”, Universia Business Review, Núm. 23
- Stone, B.** (2010): “Apple Is Said to Face Inquiry About Online Music”, The New York Times, Technology, 25 de Mayo, disponible online: <http://www.nytimes.com/2010/05/26/technology/26apple.html?ref=technology>
- Sutherland, Stuart** (1992): “Irracionalidad. El enemigo interior” Alianza Editorial, Madrid
- Swieringa, J., Wierdsma, A. F.** (1995): “La Organización que Aprende”, Addison-Wesley
- Tapscott, D., Caston A.** (1995): “Cambios de paradigmas empresariales”, México, Mc. Graw Hill
- Tarí Guilló, J. J.** (2009): “Calidad Total: Fuente de la Ventaja Competitiva”, Publicaciones Universidad de Alicante, Murcia

- Tejedor, B., Aguirre, A.** (1998): "Modelo De Gestión Del Conocimiento De K.P.M.G", disponible online: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg.htm
- True, J. L., Jones, B. D., y Baumgartner, F. R.** (2007): "Punctuated-Equilibrium Theory: Explaining Stability and Change in Public Policymaking", publicado en "Theories of the policy process" Second Ed. Westview Press
- Tushman, M. L., Newman W. H. y Romanelli E.** (1997): "Convergencia y trastorno: administración del inconstante paso de la evolución organizacional", publicado en: "El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos" Ed. Prentice Hall, México.
- Tversky, A., Kahneman, D.** (1974): "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases" Science 185
- Universia Knowledge@Wharton** (2007): "¿Innovación? A veces se necesita la ayuda del vecino", publicado en 01/07/200, disponible online: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1737>
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S.** (1995): "Explaining Development and Change in Organizations", Academy of Management Review, vol. 20, Nr.3
- Vargas, G. E.** (2008): "Architecture of Organizational Change: Leadership", Knowledge Management and Technological Innovation, July/Dec. 2008, no.28
- Viloria Vera E.** (2001): "¿Qué es una organización?" Editorial Panapo, Caracas
- Vives, L., Svejenova, S.** (2009): "Innovando en el modelo de negocio: la creación de la banca cívica" Universia Business Review, 23
- Waddell, D., Sohal, A. S.** (1998): "Resistance: a constructive tool for change management" publicado en "Management Decision", Vol. 36, No. 8
- Weick, K., Quinn, R.** (1999): "Organizational change and development", Annual Review of Psychology, Nr. 50
- Zaltman, G., Duncan R.** (1977): "Strategies for Planned Change" John Wiley & Sons, New York
- Zander, I.** (2004): "El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters", Cuadernos de economía y dirección de la empresa, N° 20
- Zeithanl, V. A.** (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, nº 3
- Zott C, Amit R.** (2009): "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio" Universia Business Review