



Apontoque⁶



1. Presentación

Apontoque es una plataforma de crowdfunding deportivo. Es una herramienta de ayuda a la financiación para deportistas, clubs, organizadores de eventos y profesionales relacionados con el mundo del deporte a través del micromecenazgo.

Su filosofía de trabajo se sustenta en el “crowdfunding”, que es un sistema de cooperación en masa para la financiación de proyectos a través de aportaciones individuales generalmente a cambio de una recompensa. Y el tipo de crowdfunding realizado es para el deporte. Aunque existen varias plataformas de crowdfunding, Apontoque se centra en apoyar a cualquier persona o entidad relacionada con el mundo del deporte para facilitar que puedan llevar a cabo su proyecto deportivo.

Como ellos afirman: “si eres un club, o un deportista a nivel individual, si te dedicas a organizar eventos o competiciones deportivas, si tu profesión está relacionada con el deporte, si tienes un producto o un servicio innovador adaptado al mundo de la actividad física y el ocio o simplemente quieres apoyar a que otros puedan conseguir sus metas, aquí intentaremos ayudarte a cumplir tu ilusión”.

El origen del nombre de la empresa “Apontoque” viene de la palabra apuntocar, que significa: “sostener algo o darle apoyo con otra cosa”.

Es un proyecto incentivado por la Unión Europea mediante el Fondo Europeo de Desarrollo Regional a través del Plan Andalucía se Mueve con Europa de la Agencia de

⁶ Entrevista realizada a Emilio F. Martín, socio fundador de Apontoque, en abril de 2015.



Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.

Apontoque es miembro de la Asociación de Empresas y Profesionales de Crowdfunding del Estado Español y de la Asociación Andaluza de Crowdfunding.

Su origen se ubica en Málaga, pero tiene actividad en todo el territorio nacional, en función de los proyectos que gestione. Llevan cuatro años en funcionamiento.

“Intentamos ayudarte a cumplir tu ilusión”.

2. Descripción del proyecto empresarial

El proyecto empresarial de Apontoque gira en torno a la filosofía del crowdfunding, en este caso, el deportivo. Se trata de ayudar a deportistas mediante campañas de crowdfunding y ayudarle a hacer efectivo una serie de recompensas o metas.

Es un planteamiento de proyecto empresarial que además de ayudar a deportistas, genera otro tipo de beneficios, la propia actividad deportiva que es disfrutada por el público seguidor de ese evento, actividad o deportista y con un papel social fuerte, ya que la propia actividad revierte en la sociedad. Es un modelo de negocio que consiste en crear y hacer que los proyectos se lleven adelante pero no se eligen desde la empresa, sino que el principio que les rige es el de la democratización de los proyectos, es decir, el público es el que decide qué proyectos salen adelante y cuáles no.

La **misión** de Apontoque es clara, consiste en ayudar a los demás a alcanzar sus logros, ser los posibilitadores de proyectos relacionados con el deporte.

3. Identificación y caracterización del proyecto empresarial

El valor diferencial del presente proyecto empresarial es generar experiencias relacionadas con el deporte tanto para el propio deportista como para el público seguidor. Ellos desarrollan toda una campaña de crowdfunding ante la demanda de un cliente (deportista, equipo, evento). Le aconsejan cómo llevar a cabo la campaña, le posibilitan la plataforma para la recaudación de fondos y le ayudan a la búsqueda de fondos (provenientes de particulares o de partners). A cambio de todo ello, el modelo de financiación es cobrar una comisión del proyecto (entre el 5 y el 7%), en el caso del que proyecto se lleve a cabo al haberse logrado la financiación.



Los costes del negocio son relativamente bajos, ya que solo es el mantenimiento de la plataforma web y el trabajo del socio fundador, que se ve remunerado en función del logro de las campañas.

Algunos de sus proyectos logrados y otros en activo:

- Torneo Benéfico farolillos rojos: torneo benéfico de Navidad de 12 horas de baloncesto, balonmano y voleibol en Nerja (Málaga).
- Vuelta a España a pie: cumplir el sueño de dar la vuelta a España a pie y donar el 70% de lo recaudado a los discapacitados.
- El equipo V: compra de una furgoneta para poder transportar a los jugadores del club de baloncesto de Vegadeo.
- Ayuda al Equipo Nacional de España de Ultimate Frisbee (en Categoría Open) a acudir a los próximos Campeonatos de Europa que se celebran en Copenhague (Dinamarca).

La base de su diferenciación son los propios proyectos, ya que no se enfocan a cualquier actividad o a deportes que necesiten sus participantes estar federados, sino que el tipo de campañas que desarrollan están relacionadas con deportes minoritarios, equipos amateurs o poco conocidos y aquí radica, precisamente, el valor diferencial de la empresa, el posibilitar el desarrollo de metas a este tipo de deportistas.

Además, los propios deportistas son co-partícipes del proyecto, ya que no solo se entrenan para conseguir las metas, sino que también colaboran en el desarrollo de la campaña (idean el proyecto y lo desarrollan) e incluso, generan un retorno en términos de experiencia, es decir, que el público seguidor puede disfrutar de esa meta o de esa actividad participando en ella en algunas ocasiones. Algunos ejemplos de esto es cuando los deportistas en sus blogs o webs describen el proyecto y agradecen a los participantes sus aportaciones o mediante merchandising o cuando les permiten participar activamente en el deporte en cuestión (mediante exhibiciones, clases...).

Apontoque les ayuda en la financiación y también en el asesoramiento en el plan de marketing y de comunicación a llevar a cabo durante la campaña (contactos con la prensa, redes sociales...) y a qué públicos dirigirse con la campaña. Además disponen los propios clientes (los deportistas) de red de proveedores que pueden facilitarle ayuda en el desarrollo de la campaña. Apontoque puede asesorar en ello, pero no obliga a los clientes/deportistas a que establezcan acuerdos con ellos.

Poseen una fuerte red de alianzas con la Junta de Andalucía, al ser una parte de la financiadora de la empresa, también con la Asociación Española de Crowdfunding y son co fundadores de la asociación andaluza de crowdfunding.



Y en el capítulo de *partners*, Apontoque considera al público colaborador, ya que son ellos los que financian la actividad, con ayudas que van desde los 20 euros hasta lo que quiera aportar, en función de la cuantía final de la campaña.

El modelo de negocio está siendo reconocido en el sector a través de referencias en medios especializados y en blogs y artículos del sector. Se trata de un modelo, que a día de hoy es sostenible aunque se requiere una mayor cultura general y conocimiento en torno al crowdfunding para poder llevarse a cabo más proyectos. A día de hoy tiene todavía mucho peso el tema del patrocinio o la cultura de la subvención, como declaraba el entrevistado, pero falta un mayor conocimiento de este tipo de experiencias.

4. El papel de la innovación

La innovación que aporta Apontoque radica en este caso en el propio modelo empresarial, al ser un formato novedoso centrado en generar experiencias relacionadas con el deporte y el posibilitar a deportistas con iniciativas e inquietudes desarrollar sus proyectos. Como el entrevistado afirma, la propia innovación en sí es hacer algo nuevo, como este modelo de negocio, que es diferente al dedicarse al deporte base. Es decir, una innovación que también se percibe en el tipo de deportistas a promocionar: equipos amateurs, de pueblos, deportes infantiles... es decir, no son los grandes equipos profesionales que ya vienen patrocinados por grandes marcas comerciales.

La innovación también es el eje de la propia plataforma que sirve para desarrollar las campañas y recaudación de fondos y que se articula en la web. La plataforma se divide por proyectos (los realizados y en curso). En el caso de los proyectos activos, se realiza una descripción del proyecto, se especifica la cantidad necesaria para realizar el proyecto y también se incluye la información de la cantidad que se va aportando. Lo que se persigue es conseguir visitas y tráfico a la web para que de este modo el público conozca los proyectos y pueda ayudar en su desarrollo.

La innovación es un punto también importante en los proyectos que se deciden desarrollar, aquellos diferentes, innovadores, creativos, que se distingan de resto. Ejemplos de esto los podemos encontrar en el último proyecto que Apontoque está colaborando, patinar en siete días Holanda por un equipo de patinadores de Sevilla. Para ello hay que explicar el proyecto, hacerlo diferente y buscar vías de financiación para su desarrollo.

“La propia innovación es hacer algo nuevo”.



5. La cultura corporativa

El principal rasgo de su cultura corporativa está relacionado con el esfuerzo y la posibilidad de alcanzar objetivos, no solo los de los propios deportistas con los que trabajan, sino los propios de la organización, es decir, conseguir ser eficientes y eficaces para que las campañas logren ser exitosas y así ir aumentando el número de actividades financiadas.

Además, un rasgo importante de su cultura corporativa es la propia concepción que tienen del deporte. Consideran que el deporte es cualquier actividad que implica esfuerzo (físico y mental) huyendo del tópico de la asociación entre deporte y competición. En este sentido, intenta poner en valor este aspecto más personal del deporte y los proyectos que escogen para ayudar a su financiación precisamente priman esto frente a la competición (el ajedrez, deportes electrónicos, rutas en bici o campañas de surfers son algunos ejemplos de proyectos que intentan poner de relieve esta cultura o modo de identificarse como empresa).

6. Configuración organizativa y capital humano

Se trata de una empresa con un único socio fundador, por lo que no se dispone de un organigrama con diferentes departamentos y funciones. En este caso, la organización es mediante un modelo de relaciones, es decir, entre los ideadores de los proyectos y el público, estableciendo Apontoque esta relación y organizar la campaña de crowdfunding. El propio socio fundador es el que establece estas relaciones y a su vez el público con los deportistas. También el socio ejerce funciones de asesoramiento cuando la campaña necesita experiencia relacionada con marketing y comunicación. En este sentido, Apontoque tiene una serie de proveedores que puede recomendar. Y a partir del inicio de la campaña, la organización es libre, al ser el público el que decide qué proyecto apoyar y también cómo el deportista organizarse, buscar *partners* y otros colaboradores, etc.

El **reconocimiento** del modelo de negocio más que por premios o apariciones en rankings de buenas prácticas, viene de la mano de apariciones en prensa, en radio, en el reconocimiento en las jornadas de Andalucía Emprende, menciones en redes sociales y en blogs, etc. De este modo, se genera visibilidad y posicionamiento para la empresa y para la formación en crowdfunding que todavía es escasa en nuestro país.

En este sentido, la preocupación por la formación es un pilar básico de Apontoque y se intenta explicar el modelo de negocio así como casos relevantes de éxito en diferentes cursos y seminarios.



7. Conclusiones

Si algo distingue a este modelo de negocio es ser un posibilitador de experiencias, es decir, generar campañas para que los deportistas poco conocidos puedan alcanzar sus metas o sueños y que además esto, revierte en sus seguidores y en la gente, que se sienten partícipes de estas metas al haber contribuido a la financiación de estos proyectos.

Por tanto, estamos ante una plataforma generadora de experiencias vitales tanto para los propios sujetos de la actividad deportiva como para la gente que participa en los proyectos y tienen la posibilidad de ayudar a los demás. Precisamente valores como el de la ayuda, la compartición de los logros, las posibilidades y el ser partícipes de cómo los demás consiguen sus metas y objetivos, entroncan de lleno con el nuevo modelo de la economía de la felicidad, dónde el éxito es un logro grupal.

Además, en su forma de trabajar están cumpliendo un papel social, al permitir que el público decida y no vengan los proyectos impuestos. La democratización en las decisiones es un rasgo importante de su cultura corporativa.

Se distinguen de otros modelos de crowdfunding en que su foco son los proyectos que escogen, no exigen que el deportista sea profesional o federado y así dan la oportunidad a cualquier persona a que alcance sus metas. Además, el seguimiento personal y directo de los proyectos y de sus protagonistas (los deportistas) distinguen este modelo de las grandes consultoras de marketing deportivo encargadas de buscar grandes patrocinadores que financien la actividad.

Por último, el eje de la creatividad es importante en esta experiencia profesional ya que se pone el acento no solo en proyectos innovadores y diferentes a desarrollar sino en los modos de agradecimiento al público por su contribución.



AVIVA⁷



1. Presentación

En AVIVA soy feliz. Este es el claim de un proyecto desarrollado por profesionales del ámbito social, educativo, cultural, deportivo y del ocio y tiempo libre que comienza a trabajar en Salamanca en el año 1989 con el colectivo de personas con discapacidad (Proyecto ANDE) y que en el año 2002 adopta la nueva denominación: AVIVA.

El proyecto AVIVA lo forman tres entidades sin ánimo de lucro encaminadas a la prestación de servicios de ocio, actividad físico deportiva, formación y apoyo a las familias de jóvenes con discapacidad intelectual. Desde sus inicios como asociación hasta el momento actual, en el se están configurando como Fundación, ha recibido diversos premios y galardones que avalan su amplia labor social.

En palabras de quienes lo forman, “AVIVA es una forma de vida”. Nace 2002 como entidad prestadora de servicios. Su logo, está formado por letras que simulan corazones. Representa que lo que se hace, se hace con corazón. AVIVA es una filosofía de vida. Es una entidad abierta. Esa es su mayor fortaleza. Cada persona que se acerca puede participar libremente, como quiera, esa es su grandeza. Es una comunión entre personas que prestan su tiempo. Su presidenta, María Victoria Gil ha sido una persona clave en el desarrollo de la entidad. Es ella la que crea el equipo que hoy conocemos y representa los valores desde los inicios.

⁷ Entrevista realizada Eugenio Sánchez Redondo, director técnico de la entidad, el 28 de abril en la sede de AVIVA en Salamanca.



“AVIVA es una filosofía de vida. Es una entidad abierta. Esa es su mayor fortaleza. Cada persona que se acerca puede participar libremente, como quiera, esa es su grandeza. Es una comunión entre personas que prestan su tiempo”.

AVIVA es también un lugar de encuentro. Nace de la demanda de personas y de las familias que necesitan sus servicios en el día a día. Su buen hacer ha hecho que no necesiten ninguna labor de captación ni promoción. El boca a boca, el trabajo de sensibilización y visibilización que han llevado a cabo hacia las personas con discapacidad intelectual y su carácter de entidad abierta la han convertido en referente reconocido en prestación de servicios en Salamanca.

Con su labor en los últimos años han logrado crear una actitud social más abierta y positiva hacia la discapacidad. “La gente siempre es sensible cuando conoce la realidad”, afirma Eugenio. “No se valora lo que no se conoce” reconoce.

AVIVA ha ido creciendo y ramificando sus servicios. “Quienes nos han conocido se han implicado”, señalan. Y así, de forma natural, esas relaciones interpersonales y con organizaciones se han ido convirtiendo en alianzas estratégicas. “Alianzas consolidadas que son la mejor muestra de que lo que se está haciendo merece la pena. Ganamos todos”, afirman. Instituciones públicas y privadas, escuelas, colegios, clubes deportivos, etc. han dado fe del valor de esta entidad, que ha conseguido crear una conciencia ética y un compromiso individual, institucional y social.

“Alianzas consolidadas que son la mejor muestra de que lo que se está haciendo merece la pena. Ganamos todos”.

Despacio, poco a poco, sin pretender abarcar más de los que podían en cada momento, han logrado el equilibrio necesario para ser sostenibles. Han conseguido mantener así la viabilidad necesaria y calidad en la prestación de los servicios. “La entidad con muy pocos recursos es sostenible”, comentan. “No costamos nada en relación con la prestación de servicios que ofrecemos”.

“La entidad con muy pocos recursos es sostenible”, comentan. “No costamos nada en relación con la prestación de servicios que ofrecemos”.

Sus ingresos provienen el 60/70 por ciento de entidades privadas y un 30/40 por ciento de las públicas. En la actualidad trabajan 3 personas de forma constante apoyados por dos contratos puntuales. “El trabajo está hecho, solo tiene que ser reconocido”, añade. Las personas e instituciones que colaboran de manera permanente con AVIVA son cada vez. Muchos de ellos, se han convertido en embajadores de la marca, repre-



sentan sus valores. “Esos embajadores de la marca que nos hacen fuertes”, afirman con orgullo de pertenencia.

“Ahora somos Fundación y funcionamos como tal desde mayo”, nos cuentan. Entre sus objetivos no está el de expandirse. “Queremos ser familia”. Pero sí por la diversificación a través de nuevos programas. Programas surgen en base a la demanda de los propios participantes, por lo que están constante evolución. Dependen para ello de las personas voluntarias. Esa dependencia del voluntariado es a la vez una fortaleza y una amenaza. Afortunadamente, hasta el momento, una fortaleza. Precisamente por su carácter de entidad abierta, las personas que se acercan a AVIVA eligen libremente su participación.

2. Descripción del proyecto empresarial

El objeto social de la entidad es la inserción de personas discapacitadas. El proyecto se dirige al colectivo de personas con discapacidad intelectual y necesidades especiales de Salamanca y provincia, que cada vez es más numeroso. La fecha concreta de nacimiento del proyecto fue el año 2002, donde se estructuró todo el proyecto, canalizando cada uno de los programas en una de las tres asociaciones sin ánimo de lucro que lo conforman. “Pensamos que un proyecto tan amplio, no podía llevarse a cabo desde una sola asociación y que, todas ellas, deben de tener una vinculación total y un trabajo exclusivo en el proyecto” señalan.

El proyecto AVIVA (2002) es de reciente creación, pero de larga maduración y planificación (se hereda del proyecto ANDE, 1989). Tiene finalidad social y carácter no lucrativo. Nace de la iniciativa de profesionales del campo social, trabajadores sociales, psicólogos, religiosos, educadores sociales, musicoterapeutas, cuidadores, maestros... que, a lo largo de 14 años de trabajo con jóvenes con discapacidad intelectual en el campo del ocio y tiempo libre, ven la necesidad de organizar ese trabajo con unas directrices concretas y unos objetivos de normalización bien marcados y con programas novedosos.



IMAGEN 3

Logo Asociación Aviva y Logo Club Deportivo Enrique Sánchez-Guijo



Fuente: Aviva.



Asociación AVIVA: PRESTADORA DE SERVICIOS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y SU ENTORNO: inscrita en el registro provincial de asociaciones el día 24 de Junio de 2002, con el número 3083 y declarada como entidad de carácter social.

Club Deportivo AVIVA Enrique Sánchez-Guijo: inscrito en el registro de entidades deportivas de la Comunidad de Castilla y León con fecha 21 de octubre de 2002, con el número 06789.

IMAGEN 4
Logo Asociación Juvenil Aviva Salamanca



Fuente: Aviva.

Asociación Juvenil AVIVA: inscrita en el registro regional de asociaciones juveniles con el número 647 en fecha 10 de mayo de 2002

El Plan Regional Sectorial de Atención a las Personas con Discapacidad (2004-2007) señala la necesidad de diseñar y programar, con la participación de las personas con discapacidad, actividades de ocio que tengan en cuenta sus intereses y gustos personales, como sus posibilidades y necesidades, promoviendo la autogestión también en su tiempo libre.

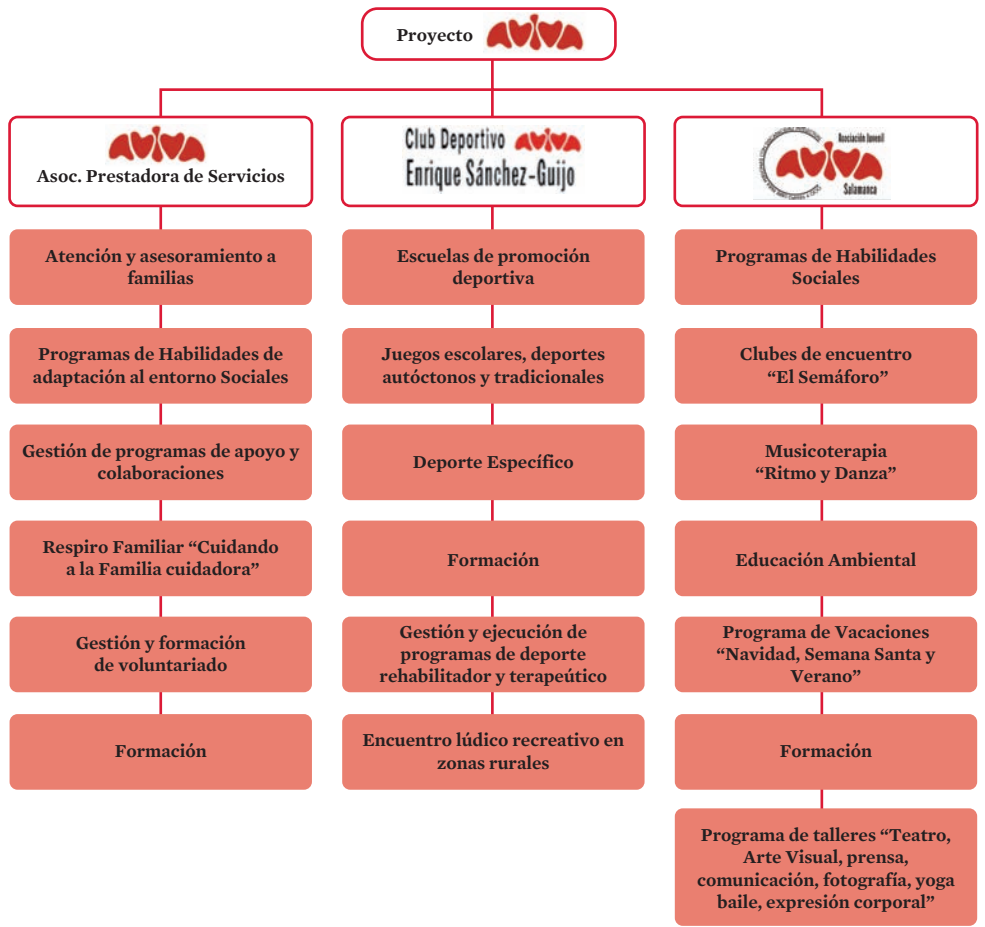
El Manifiesto por un Ocio Inclusivo (2003) apunta que el ocio es un derecho fundamental que favorece el desarrollo de las personas y del que nadie debería ser privado por razones de discapacidad, género, orientación sexual, edad, raza, religión, creencia, salud o condición económica.

“Debemos garantizar en la práctica el espíritu del ocio inclusivo”. Aplicando dicho principio, los programas de ocio para las personas con DI deben dirigirse en la dirección que permita la eliminación de barreras a la participación comunitaria y desarrollar habilidades que favorezcan la capacidad de elección y la participación en las distintas experiencias de ocio.



De esta manera, el objetivo principal de un servicio de ocio para personas con DI como el que se presta desde el Proyecto AVIVA es ofrecer apoyo para ayudarles a desarrollar las habilidades y las oportunidades necesarias para que puedan participar en las experiencias de ocio libremente elegidas.

 **IMAGEN 5** Programas y objetivos del Proyecto Aviva



Fuente: Aviva.



3. Identificación y caracterización del proyecto empresarial

El modelo de negocio viene marcado por su carácter de entidad prestadora de servicios. Sin ánimo de lucro. Y que necesita además de colaboradores y voluntarios para mantener su viabilidad. Así, las tres patas, los tres proyectos que conforman la fundación actual se complementan dando lugar a un proyecto integrador necesario para dar un servicio innovador que los usuarios demandan y necesitan.

Proyecto AVIVA. Asociación Prestadora de Servicios. Tiene entre sus funciones la atención y asesoramiento a familias, la programación de habilidades de adaptación al entorno, la gestión de programas de apoyo y colaboración, el Respiro Familiar “Cuidando a la Familia cuidadora”, la Gestión y formación de voluntariado y la formación.

Servicios que toman forma en diferentes actividades como:

- Información (telefónica y en la sede social), diseño de programas y evaluación y seguimiento del mismo para la atención y asesoramiento a familias.
- Programas de habilidades de adaptación al entorno, como el programa “Ciempiés”, de ocio individualizado.
- Ritmo y danza. Con actividades que abarcan aspectos como la estructuración corporal y del ritmo, la creación de sonido y uso de instrumentos, la comunicación corporal o la potenciación de la voz y comunicación sonora.
- Teatro y expresión escénica: donde se trabaja el movimiento corporal, el control espacial, la coordinación grupal, el ritmo y técnica vocal.
- Artes plásticas y visuales. Actividades grafico-plásticas.
- Gestión de programas de apoyo y colaboraciones. Gestión y evaluación de necesidades, preparación y realización de eventos de sensibilización social.
- Respiro familiar. Con actividades de acogimiento y valoración, asesoramiento profesional, entrenamiento en habilidades. Programas preventivos de estrés familiar. Entrenamiento en habilidades de cuidado y redes de apoyo.
- Gestión de voluntariado. Creación de campañas de información y captación. Organización y coordinación del voluntariado por programas. Formación interna del voluntariado.
- Cursos en colaboración con Instituciones (INICO, Universidades salmantinas, Ayuntamiento de Salamanca, Diputación provincial de Salamanca). Cursos generales sobre discapacidad y sensibilización. Cursos de deporte especializado en personas



con discapacidad. Y cursos de ocio y tiempo libre especializado en personas con discapacidad.

El Club Deportivo Enrique Sánchez-Guijo, segundo eje el proyecto, es también referente a nivel local. El club ofrece escuelas de promoción deportiva, juegos escolares, deportes autóctonos y tradicionales; deportes específicos, formación, gestión y ejecución de programas de deporte rehabilitador y terapéutico y encuentros lúdico-recreativos en zonas rurales.

El club realiza así actividades como fútbol sala, baloncesto, natación, pádel, goalball, atletismo, boccia, etc. Juegos escolares, deportes autóctonos y tradicionales; o el reconocido campus de integración Vicente del Bosque, campus de fútbol bajo la tutela de Vicente del Bosque con actividades de multideporte y natación recreativa.

La Asociación Juvenil AVIVA, tercera pata del proyecto integral, ofrece diferentes servicios como los programas de habilidades sociales, los clubes de encuentro, musicoterapia, educación ambiental, programas de vacaciones, talleres de teatro, arte, fotografía, yoga, etc.

Oferta actividades para las diferentes necesidades de las personas a las que se dirigen. Por ejemplo, en los clubes de encuentro, “El semáforo”, adapta su actividad a jóvenes con necesidades de apoyo generalizado, jóvenes con necesidades de apoyo limitado y jóvenes con necesidades de apoyo intermitente.

4. El papel de la innovación

AVIVA tiene muy clara la idea de que necesita ser una entidad innovadora, en el sentido de proporcionar un servicio ofrecido con otra perspectiva diferente o con unas prestaciones diferentes al mercado (personas con discapacidad y sus familias), para poder continuar estando bien posicionada en el mismo.

En este sentido, la entidad, —ahora fundación—, impulsa innovaciones de tipo gradual, implantadas poco a poco, ahora hacia la diversificación de sus servicios. Son pioneros en la inclusión como nuevo paradigma de la discapacidad. Marta Abadía, profesora de la USAL y colaboradora de AVIVA ha ayudado mucho en la introducción de ese valor diferencial. La inclusión supone un trabajo previo de concienciación social, un trabajo presente continuo con la persona con discapacidad y un trabajo de futuro a través de hechos, que justifica a la vez los programas que se están desarrollando.



La entidad otorga mayor importancia a estas innovaciones que al marketing o la promoción. No podemos olvidar que se trata de una empresa de servicios y quieren ser eso. Ahora bien, esto no implica que no consideren importante el lanzamiento de nuevos servicios innovadores, tal y como avala su trayectoria de diversificación en diferentes servicios.

La entidad hace un uso intensivo de Internet, redes sociales y otras formas de comunicación tradicionales, pero son las personas, los embajadores de marca y el reconocimiento social de su labor su mayor fuerza de visibilidad, notoriedad y reputación. Están legitimados socialmente en una sociedad que hasta hace poco, no tenía interiorizado el valor de la cooperación y la colaboración con un colectivo casi desconocido, el de la discapacidad intelectual. Han logrado sensibilizar e integrar de forma positiva a estas personas en la vida social.

AVIVA lleva 25 años de existencia y trabajo en Salamanca, y en la actualidad con una prestación de más de 200 servicios semanales, apoyando a 135 niños y jóvenes a conseguir una mejor calidad de vida. Han vivido situaciones críticas. Perdieron importantes apoyos institucionales en los años más duros de la crisis “pero desde AVIVA queremos seguir manteniendo la sonrisa de esos niños y jóvenes sembrando corazones”. Poco a poco, están de nuevo recuperando viabilidad económica gracias a nuevos compromisos con instituciones públicas y privadas.

“Queremos seguir manteniendo la sonrisa de esos niños y jóvenes sembrando corazones”.

5. La cultura corporativa

La cultura empresarial de AVIVA se fundamenta en los siguientes valores:

- Compromiso social - es un proyecto que persigue tener impacto real en una mayor cohesión social.
- Rentabilidad y sostenibilidad - tan solo siendo eficaces, eficientes y consiguiendo buenos resultados a corto y largo plazo se puede hacer realidad el proyecto de la entidad.
- Profesionalidad y flexibilidad - como vía para desarrollarse en un entorno cambiante y exigente.
- Innovación y dinamismo - para garantizar la continuidad en el tiempo del proyecto empresarial y social que representa la entidad.



A nivel interno cada empleado tiene claramente marcadas sus funciones que vienen definidas por sus competencias. No podemos hablar de estructura organizacional. Son tres personas con perfiles profesionales diferentes y complementarios. Sus funciones responden a sus competencias, habilidades y conocimientos. Cuentan con otros dos apoyos que de forma puntual pertenecen también de forma estable a la entidad. Los colaboradores y voluntarios son parte de la estructura. AVIVA no podría existir sin ellos. Les identifica además un marcado carácter vocacional. No cabe ninguna duda de que creen en lo que hacen. Su labor les hace felices. Y lo transmiten en cada historia que nos cuentan. Podemos concluir que dispone de un sistema de gestión por competencias, que necesita de colaboradores y voluntarios para dar servicio a la demanda existente.

Los procesos desde la captación y selección de personal en inserción, pasando por la valoración de necesidades, su adaptación e incorporación al puesto, su capacitación, y posterior seguimiento de la inserción, son documentados.

6. Configuración organizativa y capital humano

El árbol de AVIVA precisa de personas y empresas que puedan colaborar económicamente con la entidad y sus proyectos. Han desaparecido apoyos institucionales muy importantes y hay que llamar a la puerta de personas y empresas que “nos puedan entender y apoyar para poder continuar con nuestro corazón vivo, el de todos los niños y jóvenes con discapacidad, sus familias y el de los voluntarios que dedican una parte importante de su tiempo a los demás”.

Voluntarios: La colaboración de los voluntarios es imprescindible en el diseño y desarrollo de los distintos programas y actividades de ocio y deporte, el fomento de las cualidades y de las capacidades del voluntario mediante una formación inicial y continua, la adquisición de habilidades para el trabajo en equipo y el aprendizaje de destrezas para intervenir en situaciones de crisis.

“Hay que llamar a la puerta de personas y empresas que “nos puedan entender y apoyar para poder continuar con nuestro corazón vivo, el de todos los niños y jóvenes con discapacidad, sus familias y el de los voluntarios que dedican una parte importante de su tiempo a los demás”.

Listado de Colaboradores: Adidas, Alto contraste, Aquimisa Laboratorios, Artes Gráficas Globalia, Ayuntamiento de Los Villares de la Reina, Ayuntamiento de Salamanca, Ayuntamiento de Villamayor de la Armuña, Cadena Ser, Caja Rural de Salamanca, Canal 4 Televisión, Centro de Recuperación de Minusválidos Físicos (C.R.M.F.), Klik!, Comunicación Gráfica, Club de Padel Charro, Club Socio-Deportivo PADEL HOME,



Coca-Cola, Colegio de árbitros de Fútbol Sala, Colegio Delibes. Salamanca, Colegio Maristas Champagnat, Colegio Rafael Alberti (Terradillos), Colegio San José, Colegio Santa Teresa de Jesús, Colegio Santísima Trinidad, Delegación de Atletismo, Dgratís Salamanca, Diputación Provincial de Salamanca, Dirección Provincial del M.E.C., Escuela de Hostelería Salamanca, Fundación Caja Duero, Fundación La Caixa, Grupo de Teatro “Aquí se hace teatro”, Grupo Hostelería Camelot, I.E.S. Mateo Hernández, IAE, Junta de Castilla y León, La gaceta de Salamanca, Obra Social y Cultural de Caja Duero, Once Salamanca, Onda Cero, Perfumerías Avenida, Radio Universidad, Santa Lucia Seguros, Televisión Salamanca y Punto Radio, Universidad de Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca.

Pertenecen a la red de voluntariado social de salamanca <http://www.redvoluntariosocial.org/>

7. Conclusiones

AVIVA ha ido creciendo durante los últimos años en su actividad pero no tanto en ingresos anuales, activo y fondos propios. La gran diversificación que ha ido alcanzando desde su nacimiento en 2002 deriva de la confianza de las personas para las que trabaja, de la consecución de alianzas estratégicas y de la aportación real y reconocida (legitimada) de su función social. Todo ello ha provocado que en la actualidad estén en proceso de transformación hacia un modelo de Fundación y a la redefinición sus estatutos y la elaboración de una plan estratégico viable, sostenible y consensuado con los actores y agentes sociales con los que han ido tejiendo una alianza indisoluble.

AVIVA significa en Salamanca mucho más que una entidad prestadora de servicios para un colectivo casi desconocido hace pocos años, los discapacitados intelectuales. Esta entidad, ha sido capaz de integrar en la sociedad salmantina el concepto de colaboración y cooperación. Ha sido capaz sensibilizar de forma positiva y de integrar en el ocio a un colectivo a través del deporte y de actividades inclusivas de forma natural.

Aviva ha creado una gran familia con colaboradores y voluntarios. Con instituciones que más allá de un programa de RSC se han comprometido personalmente con el proyecto. Las relaciones interpersonales han sido su mejor altavoz. La sostenibilidad del proyecto requiere, no solo del compromiso de voluntarios y colaboradores, —que es un hecho—, sino también de un mayor equilibrio entre los ingresos que provienen de instituciones públicas y privadas y de la creación de nuevas alianzas. La reciente constitución de la entidad como fundación, (mayo de 2015), la redacción de sus Estatutos y redacción del plan estratégico en el que se detalla la diversificación de sus servicios guiarán sus objetivos en el corto y medio plazo.



1. Presentación

BIKOnsulting representa otra manera entender el mundo de la consultoría. El éxito de una compañía no mide solo en datos económicos. Parte de la creencia en un sistema basado en el bien común como principio básico. Una sociedad, afirman, que antepone la contribución a su entorno al beneficio económico, busca la justicia, la felicidad, tiene espíritu de cooperación y vive en un mundo sostenible en lo medio ambiental, social y económico.

La cooperativa BIKOnsulting es el resultado de la evolución del Plan BIKO. BIKOnsulting es una iniciativa de la asociación Plan Biko, por el bien komun, a la que se donarán todos los beneficios obtenidos por la consultora. Esta última pretende facilitar el camino a las empresas que quieran avanzar hacia un nuevo modelo de gestión y de filosofía. “El sistema nos está llevando a la debacle. Nosotros somos parte del sistema, y como parte del sistema estamos haciendo las cosas de una manera no correcta. Pero se pueden hacer las cosas mucho mejor”, afirma Javier Goikoetxea, consultor en Economía del Bien Común (EBC). Tras varios años fraguando la idea, echa a andar. Es resultado de muchas horas compartidas entre amigos que se asocian con la idea de que las cosas se pueden hacer de otra forma, “salvar el mundo”, cuenta entre risas Goikoetxea. Crean así una cooperativa persiguiendo un sueño compartido entre cinco amigos que deciden arriesgarse. Deciden salir de la zona de confort para resolver una incoherencia entre el trabajo en el que estaban inmersos y su convencimiento en los postulados de la Economía del Bien Común. Plan BIKO, asociación origen de la cooperativa, es un movimiento altruista por el bien común. Tiene como fin la restauración de valores

⁸ Entrevista realizada a Javier Goikoetxea, socio fundador de la consultora. La entrevista tiene lugar en la oficina ubicada en Vitoria-Gasteiz (Álava).



bajo el convencimiento de que la crisis actual no es solo económica y financiera. Su nombre, BIKO, hace referencia al activista sudafricano Steve Biko. Después de Mandela, uno de los grandes símbolos de la lucha de liberación de los negros sudafricanos. BIKOconsulting es una cooperativa sin ánimo de lucro. Sus beneficios van destinados a ese Plan Biko. Javier, es ahora coordinador de la Asociación para el fomento de la Economía del Bien Común del País Vasco. Nos cuenta, con pasión, que estamos ante un movimiento enriquecedor en el que se unen personas (de muy diferentes posiciones políticas). A él pertenecen nombres como Paco Álvarez, por ejemplo, ex vicepresidente de la bolsa de París. Nuestra aportación, señala, es ofrecer una forma, una metodología propia para medir la aportación bien común. “Hablamos de un movimiento que pone en unión lo que entendemos por verdadera sostenibilidad social, medioambiental y económica”. Actualmente son siete personas en la cooperativa: Antonio, Iván, Raquel, Adolfo, Víctor, Zuriñe y Javier. Comenzaron, dice, con una aportación de 1000 euros y muchas horas libres empleadas en este salto vital.

“El sistema nos está llevando a la debacle. Nosotros somos parte del sistema, y como parte del sistema estamos haciendo las cosas de una manera no correcta. Pero se pueden hacer las cosas mucho mejor”.

En su proceso de desarrollo, reconocen que falta tocar la pata del conocimiento. Por ello, colaboran por ejemplo, con la universidad de Deusto —que está desarrollando un modelo Métrica del valor con stakeholders—. Colaboran también con la Cátedra de desarrollo sostenible de la misma universidad. Este año han comenzado a colaborar con la Universidad de Mondragón en su grado Leinn dentro de Mondragón Team Academy, un grado que desarrolla proyectos de emprendimiento empresarial dentro del desarrollo lectivo de los alumnos.

El mensaje del movimiento por el bien común engancha cada más a personas de toda condición. Es un discurso que conquista porque, ante la falta de esperanza que impera, muestra que hay otra forma de hacer las cosas. Haciéndolo igual que hasta ahora vamos a otra crisis, explica. El deterioro de valores ha sido provocado por la especulación, principal perversión del sistema económico, y causa del resto de problemas en la actualidad. Entre los aprendizajes vitales que nos cuenta Javier, destaca que “el objetivo, la utopía se disfruta en el camino. Tengo 55 y soy feliz desde hace pocos años. No me importa un coche mejor... El dios dinero. No rehúyo del dinero pero es un medio”.

2. Descripción del proyecto empresarial

BIKOconsulting es una cooperativa de consultores, con más de 20 años de experiencia, especializados en distintas áreas: estrategia, calidad, producción, gestión, branding,



medio ambiente, marketing, compras, comercial que “nos hemos unido alrededor de un mismo objetivo, creemos en que otro tipo de organizaciones es posible; organizaciones en las que el bien común es su principal objetivo”. Ponen a disposición de las empresas su conocimiento.

BIKOnsulting, constituida como cooperativa de trabajo asociado. Radicada en Vitoria, la consultora nace inspirada en los principios y valores de la EBC —que rige el comportamiento de todos sus consultores— pero sin limitarse a los mismos.

“Nos situamos dentro de la Economía del Bien Común y por tanto prestamos servicios como la incorporación del balance del Bien Común en las empresas. Pero la realidad es más amplia que la EBC, y también nos interesan otros sistemas establecidos en el mercado, como por ejemplo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que ya están incidiendo en las organizaciones”.

De hecho, entre los servicios que presta BIKOnsulting, además de la implantación de la matriz EBC, también figuran el acceso a una central de compras ética, la participación en eventos (charlas, conferencias, cursos, etc.) o la adaptación a la norma SGE 21, el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Pero quizá sea el Compromiso Biko la principal apuesta de BIKOnsulting. Este compromiso pone a disposición de las entidades participantes un completo paquete de actuaciones que incluyen el diagnóstico inicial de la organización, descuentos en todos los servicios de la consultora, participación en sus eventos o un apartado personalizado dentro de la página web de BIKOnsulting, entre otras muchas posibilidades.



IMAGEN 6

Logo Compromiso Biko



Fuente: Web Plan BIKO, <http://www.planbiko.org/>



A cambio de disfrutar de todas estas ventajas y descuentos, la organización debe mejorar cada año su puntuación en dos variables de las cinco que componen la matriz del bien común (dignidad humana, solidaridad, sostenibilidad ecológica, justicia social y por último, participación democrática y transparencia). De este modo, se evidencia su compromiso de avanzar no solo hacia la EBC, sino también hacia una nueva sociedad basada en el bien común.

¿Quién y por qué alguien se puede negar a hacer un balance socio-medioambiental de su organización? Es una pregunta que me hago últimamente de manera retórica, comenta. Con, para y por. Algo más que una cuestión de preposiciones. Si el balance socio-ambiental implica conocer en detalle la forma en la que son tratados los diferentes actores implicados en una organización, empresa, ayuntamiento, partido político, asociación, etc., es difícil entender que nadie se niegue a realizarlo.

BIKOnsulting trabaja con la Matriz del Bien Común, herramienta de la Economía del Bien Común en la que se cruzan por un lado, valores como la dignidad humana —la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, la transparencia y la participación democrática—, con grupos de interés o actores implicados como proveedores, financiadores, empleados, propietarios, clientes, productos, servicios, colaboradores, regiones, generaciones futuras, personas, etc.

¿Quién y por qué puede negarse a valorar numéricamente lo social y lo medioambiental y más si sirve para obtener la forma de mejorar las cosas? Solo el que lo está haciendo muy mal sin importarle nada, si con ello consigue réditos económicos. Desde la cooperativa, señala, intentamos empatizar con esas personas. “Las imagino fuera de sus responsabilidades laborales como padres y/o madres de familia, adorando a sus hijas/os, cuidando a su perro, respetando a sus amigos, siendo educados en su relación con sus vecinos y me cuesta mucho entender que cuando traspasen la puerta de su organización y se pongan “el traje de faena” se vuelvan calculadores y exijan a sus comerciales metas inalcanzables, sin escrúpulos al entender que los suministros que han comprado en China pueden estar realizados por niños/as o por mujeres explotadas. Sin empatizar con sus empleados/as a la hora de decidir sobre los días que puedan disfrutar de sus vacaciones, ni con sus proveedores exprimiéndolos y sin pensar en que ellos también tienen que vivir”.

De igual forma se trabaja “con” el proveedor y no “para y por” el proveedor. Se trabaja “con” el trabajador y no “para y por” el trabajador. Si analizamos la administración la cosa empeora, afirma. Se debería de trabajar “para”, “por” y “con” el ciudadano y se trabaja para el partido. En algunas ocasiones se trabaja “para” y “por” el ciudadano/a pero no “con” el ciudadano/a. Solo se trabaja “con” el ciudadano/a cada cuatro años. Lo mismo ocurre con los empresarios y políticos que trabajan “para”, “por” y “con” ellos. Algo estamos haciendo mal...



3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Socios y colaboradores conforman BIKonsulting. Un modelo de negocio diferente como su filosofía, como el fin por el que nacen. Mostrando sus colaboradores, (Economía del bien común, Intermon Oxfam, Forética, Aztes, PlanBIKO, INNOBASQUE) podemos entender sus principios de actuación y objetivos.

El modelo se sintetiza en la aportación de la Metodología BIKO mostrado en el siguiente gráfico.



Fuente: Web Bikonsulting, <http://www.bikonsulting.com/es/cooperativa-de-consultores-por-el-bien-comun-1-1.html>

El modelo parte de una fase de Diagnóstico, en base a un análisis T.R.B. (Test Rápido BIKO), entrevistas personales, estudio de la cultura por el bien común de las personas y la organización, valoración de la implantación del bien común existente y factores clave del cambio hacia el bien común; apoyado por herramientas propias que nos permitan definir exactamente la situación de partida y los factores clave del éxito del cambio y consolidación hacia el bien común.

Tras el profundo diagnóstico, definen la Identidad hacia el compromiso BIKO. Analizan la vocación e ideal hacia el compromiso BIKO, junto con los valores, atributos, misión y visión del agente comprometido.

A continuación abordan la Estrategia marcándonos unos objetivos reales y alcanzables. Se busca principalmente la motivación e identificación haciendo del compromiso BIKO el objetivo personal y grupal, que aporte la coherencia necesaria entre lo pensado, lo diseñado y lo ejecutado.



En la fase de Ejecución elaboran el plan táctico de acciones. En él marcan las distintas fases de ejecución, creando un cronograma de trabajo por acciones. Se generan las herramientas que utilizarán para alcanzar los objetivos marcados en la Estrategia para cada uno de los departamentos que componen la organización. Ejemplos de acciones-herramientas a utilizar son: formación, coaching grupal, optimización de procesos por departamentos (compras, producción, marketing, ventas, administración, etc). Definen los Indicadores que permitan realizar un seguimiento continuado de la actividad del bien común para evitar descubrir demasiado tarde que los esfuerzos de esta área no han dado los resultados esperados.

La evaluación consiste en el análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos del Compromiso BIKO, así como de cada uno de las activaciones tácticas llevadas a cabo. El proceso de evaluación comienza con la propia definición de los indicadores clave de rendimiento. El compromiso BIKO, implica una revisión periódica a determinar del estatus conseguido en aras de mejorarlo.

 IMAGEN 8
Matriz del bien común

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)

ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN
Un modelo de economía con futuro

Valor ▸ Grupo de contacto ▾	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	 A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Fuente: Web EBC <http://economia-del-bien-comun.org/es/content/primeros-pasos>.



4. El papel de la innovación

La innovación está presente en los servicios que ofrecen. No tanto en cuáles si no en el cómo. Estos son sus servicios:

Estrategia de marca: Trabajan con su propia metodología que parte de la marca como eje central estratégico. Así, mejoran la implicación de los miembros de la organización, alineando los intereses particulares, departamentales y de la empresa. Un desarrollo de tareas y acciones más amplio que permite interiorizar mejor los valores y atributos de marca, definiendo un posicionamiento y una segmentación diferenciadores en los mercados actuales y futuros del cliente. “Fortalecemos la estrategia de marketing de nuestros clientes y mejoramos los resultados de la empresa”, señala. Para la correcta ejecución de las estrategias de Branding, se pone a disposición del cliente un equipo de personas especializadas en distintas disciplinas. El Branding Staff funciona como un departamento más dentro de la empresa.

Entre los servicios de Estrategia y Coordinación destacan: Elaboración y asesoramiento en creación de marca, estrategia de posicionamiento y segmentación, estrategia de comercialización, estrategia de marketing y comunicación online y offline y planes tácticos de acciones.

El trabajo del Branding Staff parte del conocimiento y análisis de la situación actual (mercado, productos, red comercial, política de incentivos y fidelización, relación con clientes, etc.) y concluye con la revisión de los planes tácticos y estrategias planteadas.

Servicios de acompañamiento para la implantación del Balance Social (BBC): Las organizaciones más importantes europeas se han dado cuenta que uno de los principales motivos por los que hemos llegado a la actual situación económica es porque se han desatendido los valores que cohesionaban las organizaciones. Una de las más importantes acciones que la comunidad europea ha puesto en marcha es la necesidad de exigir un Balance Social en las empresas de más de 500 empleados, exigencia que con el tiempo desembocará en la necesidad de que cada empresa, grande o pequeña lo incorpore en sus estrategias. BIKO Consulting además pone en manos de sus organizaciones un innovador Balance Social siguiendo la modificación de las directiva europeas y que han derivado en la Modificación Ley Sociedades de Capital BOE-A-2014-12589

Por medio de un consultor experto en la Economía del Bien Común ofrecen la posibilidad de implantar el Balance del Bien Común dentro de las estrategias y gestión de la organización, aportándole una visión real de la sostenibilidad a nivel social y medioambiental. El proceso de implantación se basa en tres acciones principales: formación, acompañamiento y ejecución.



Sistema de gestión ética y socialmente responsable: Norma SGE 21 para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. La Gestión Ética y Socialmente Responsable constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social. Las nuevas tendencias mundiales y el rápido cambio de las expectativas ciudadanas están contribuyendo a que las organizaciones más eficientes incorporen en sus prácticas mecanismos que permitan conocer las motivaciones de sus grupos de interés (clientes, proveedores, personas que integran la organización, inversores, etc.) y puedan anticiparse a ellas.

Servicio de ayuda para la reducción de costes de IT para la sostenibilidad social y medio ambiental: Ofrecen servicios tecnológicos basados en software libre y hardware de primera calidad que te permite abaratar costes al mismo tiempo que impactas positivamente en tu entorno. Sitios web corporativos, gestión de redes sociales, proyectos web, venta online, formación online, herramientas de gestión interna... Buscan la herramienta basada en software libre que mejor se adapte a la necesidad organizacional y la realiza un desarrollo a medida (distribuido con licencia de software libre). También para aplicaciones móviles. Desarrollo a medida de aplicaciones móviles para sistemas Android. Ofrecen también asesoramiento en la compra de tus equipos informáticos para asegurar la mejor calidad y el mejor servicio post-venta gracias a la contratación de proveedores de confianza y cercanos.

Formación y conferencias por el Bien Común: Imparten acciones formativas sobre emprendimiento y gestión de organizaciones: seminarios, talleres, cursos y conferencias. Pueblos y ciudades como Zaragoza, Miranda de Azán (Salamanca), Carcaboso (Cáceres), Santa Lucía de Tijarana (Canarias), Muro de Alcoi (Alicante), Orendaín (Gipuzkoa), Alboraya (Murcia), Rubí (Barcelona) y la mancomunidad de Bocema, Rivas-Vaciamadrid y Navalagamella en Madrid ya están elaborando sus Balances por el Bien Común. Los talleres van dirigidos a técnicos municipales, técnicos de desarrollo local, concejales, representantes políticos, representantes de asociaciones vecinales, representantes de movimientos sociales y otras personas interesadas. Los objetivos principales son: Conocer la importancia de la integración del bien común en la estrategia y gestión municipal. Familiarizarse con el modelo de la economía del bien común como eje de actuación hacia el bien común. Conocer ejemplos reales de municipios por el bien común. Trasmitir los valores, principios y herramientas de la EBC a nivel municipal. Otras acciones formativas tienen como fin ayudar a las organizaciones a definir y elaborar una estrategia de puesta en valor de sus relaciones con sus clientes y proveedores, para conseguir su fidelización en base a crear e interiorizar buenas prácticas de actuación. O, Ayudar a las organizaciones a definir y elaborar una estrategia de branding que refuerce su presencia en segmentos actuales y futuros, basada



en atributos y valores que coloquen los intereses de la sociedad al mismo nivel que el de la compañía.

Dirección y acompañamiento comercial: dotar a los responsables comerciales y a sus equipos de herramientas para conseguir óptimos resultados no solo en la venta, sino en la fidelización de los clientes.

Medición del retorno social de las organizaciones: Es una herramienta metodológica para la planificación estratégica y mejora de la organización, para comunicar impacto y atraer inversión, para tomar decisiones de inversión. Ayuda a elegir entre las alternativas que los responsables de empresas, instituciones, ONGs, etc afrontan al decidir dónde y cómo deberían invertir tiempo y dinero. Medir y cuantificar el Retorno Social te ayuda en tus estrategias y mejorará la imagen de cara a tus distintos stakeholders. Su metodología mide el cambio y la aportación por el bien común para las personas, instituciones u organizaciones que lo experimentan o contribuyen a él. Utilizan términos monetarios para representar dichas acciones, lo que permite calcular el ratio inversión-beneficio.

Formación en el balance social BBC a través de la Matriz del Bien Común: Una de las más importantes acciones que la comunidad europea ha puesto en marcha es la necesidad de exigir un Balance Social en las empresas de más de 500 empleados, exigencia que con el tiempo desembocará en la necesidad de que cada empresa, grande o pequeña lo incorpore en sus estrategias. BIKOnsulting además pone en manos de sus organizaciones la formación y aplicación del innovador Balance Social BBC, siguiendo las modificaciones de las **directivas europeas** y que han derivado en la **Modificación Ley Sociedades de Capital BOE-A-2014-12589**.

5. La cultura corporativa

Como filosofía y premisa de su labor como consultores, tienen presente un decálogo de actuación, que sirve de guía de trabajo y de objetivos a cumplir en cada una de las acciones que llevan a cabo dentro de BIKOnsulting y que denominan “el ADN de los consultores”:

- Buscar el bienestar y la felicidad de todos los seres humanos.
- Promover un desarrollo sostenible, económico, social y medio ambiental.
- Tener presente el todos ganamos y la excelencia en cualquiera de las acciones a desarrollar.



- Marcar objetivos por el bien común en las organizaciones y municipios, más allá de los económicos.
- Promover el buen Gobierno y la transparencia dentro de las organizaciones y municipios.
- Entender que el cambio comienza por uno mismo.
- Ser impulsores del cambio en el sistema actual.
- Fomentar valores por el bien común.
- Ser coherentes con lo que pensamos, decimos y hacemos por el bien común.
- Donar los beneficios a la asociación PlanBIKO, por el bien común.

6. Configuración organizativa y capital humano

Socios y colaboradores, se constituyen y actúan con una estructura horizontal. Unidos por una premisa, “Yo también me caí del caballo”. Esta frase sintetiza la razón por la que existen hoy, esta y otras organizaciones vinculadas al bien común.

“Yo también me caí del caballo”.

Merece la pena pararnos a descubrir su significado a través de la historia de Javier Goikoetxea: “Mis 55 años se pueden resumir en dos fases. La primera y más larga —medio siglo de vida— q se desarrolla navegando en las aguas del sistema. Calma chicha, marejadas, marejadillas y tempestades se han dado cita en mi vida en forma de educación, familia, trabajos de buena y mala remuneración, gratificantes en cuanto a su desempeño, incoherentes en cuanto a mis valores y crisis económicas. Nada menos que tres llevo a mis espaldas. La primera en los años ochenta, donde combatí por sacar adelante una familia sin pensar más que en la subsistencia y con la responsabilidad como única bandera. La segunda en los años noventa, en la que perdí mi primer negocio y con él algo de mi autoestima, y la tercera, la actual, la más larga. (...) En este punto es cuando me caí del caballo y cada vez somos más. Llevo invertidos los cuatro últimos años de mis 54 de vida y donde mi objetivo prioritario es el Bien Común. Quedaron atrás los años en los que el sistema me envolvía y hábilmente (o quizás por mi torpeza) no me dejaba mirar hacia mi interior. Tuve que entrar en crisis para reconocer que lo que hacía no estaba en consonancia con mis valores, que trabajar como un descosido sin pensar en la conciliación personal y familiar no era lo acertado; que llevar un equipo comercial en una multinacional no me hacía feliz, bien al contrario me agobiaba las tardes de los domingos; que tener el mejor móvil o el mejor coche del barrio no me llenaba... Ahora —en mi segunda niñez— he encontrado la coherencia entre lo que



pienso, lo que digo y lo que hago y duermo mucho mejor. He sabido que competir y sacar los codos no es bueno, que es mejor colaborar. He sabido que el dinero no es una meta en sí, sino que es un medio entre muchos y siempre que sea lo justo, para alcanzar la felicidad. Y por último, que la salud no se valora hasta que nos falta, lo que hace que mire siempre el presente como lo único real. El pasado no vuelve y el futuro creo que lo inventaron los suizos para vender relojes”.

Equipo junto a Javier: Rakel García, Consultora senior en MA, PRL, RSC y Balance del Bien Común. Iván del Caz, Consultor apasionado en Estrategia y Branding. Antonio Saffioti, Consultor en Responsabilidad Social Corporativa para el Bien Común Adolfo Zalduendo, Diseñador Gráfico. Director de arte. Creativo publicitario. Víctor Gómez de Juan, Consultor IT por el Bien Común y Zuriñe Saenz Grijalba. Consultora Senior en Estrategia, Marketing y TIC's.

Colaboradores:

- Economía del bien común: El objetivo es el crear un marco legal vinculante para la creación de valores de orientación empresarial y particular hacia el Bien Común, que dé incentivos a sus participantes. El autor y activista político Christian Felber había desarrollado una alternativa a los sistemas actuales en su libro Nuevos valores para la economía (Deuticke, 2008), con el fin es escapar de la discusión estéril: “Quien está contra el capitalismo, está con el comunismo” y ofrecer un camino concreto y viable para el futuro. Más tarde estos fundamentos fueron pulidos por un, cada día mayor, círculo de empresarios, que junto con él, le dieron el nombre de “Economía del Bien Común” (Deuticke, 2010) en su nuevo libro.
- Intermon Oxfam es una organización no gubernamental de cooperación para el desarrollo (ONGD) que centra sus actividades en ofrecer una respuesta integral al reto de la pobreza y la injusticia para que todos los seres humanos puedan ejercer plenamente sus derechos. Su trabajo gira en torno a estos cinco objetivos de cambio: Defensa de la justicia económica, trabajo en acción humanitaria, impulsa la ciudadanía y gobernabilidad, promueve servicios sociales básicos y lucha por los derechos de las mujeres.
- Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Actualmente, más de 140 organizaciones y más de 100 socios personales forman parte de Forética. Dentro de la asociación conviven empresas de todos los tamaños y sectores de actividad,



además de asociaciones profesionales, organizaciones del tercer sector o académicos de reconocido prestigio, entre otros.

- Aztes es un proyecto empresarial de ingeniería y consultoría de eficiencia y sostenibilidad económica-medioambiental formada por un equipo de ingenieros de distintas especialidades con experiencia en proyectos medioambientales y mejora de procesos. Su filosofía es mejorar la competitividad de las empresas y conservar el Medio Ambiente. Comprometidos por reducir el impacto ambiental de una manera eficiente económicamente para la empresa, buscando en todo momento reducir los costes y reflejar en el entorno el compromiso por el Medio Ambiente.
- PlanBIKO tiene como fin el desarrollo de una sociedad basada en un sistema más justo y humano, la cooperación, el desarrollo sostenible y la igualdad. Un sistema que piensa en cada una de sus acciones en la sostenibilidad social, económica y medioambiental. La asociación se asienta en base a los siguientes objetivos o principios: Bienestar de todos los seres humanos, desarrollo socioeconómico sostenible y equitativo, buen gobierno, ser motivador del cambio el sistema actual, conservación y desarrollo del medio ambiente y igualdad de todas las personas.
- INNOBASQUE Agencia Vasca de la Innovación, la Agencia Vasca de la Innovación-Berrikuntzaren Euskal Agentzia, es una asociación privada, sin ánimo de lucro, creada para coordinar e impulsar la innovación en Euskadi en todos sus ámbitos, para fomentar el espíritu emprendedor y la creatividad.

7. Conclusiones

La Economía del Bien Común es un modelo económico alternativo que busca sustituir las premisas del afán de lucro y la competencia por la contribución al bien común y la cooperación. Su principal impulsor es Christian Felber, quien ha desarrollado un modelo donde la sostenibilidad económica no tiene por qué estar reñida con los valores de justicia social, respeto al medio ambiente y transparencia, partiendo de la sociedad civil como motor de cambio.

BIKOnsulting propone una puesta en valor de la organización, producto o proyecto, utilizando una metodología que refuerce su presencia en segmentos actuales y futuros, basada en atributos y valores que coloquen los intereses de la sociedad al mismo nivel que el de la compañía. Dicha metodología se puede resumir en cinco pasos. Para comenzar realizamos “Diagnóstico” general de la organización, producto o proyecto, conformamos su “Identidad” por el Bien Común y desarrollamos una “Estrategia” que



nos llevará a una “Ejecución” acabando con una “Medición” de los resultados, algo fundamental para conocer en qué lugar estamos después de todo el proceso.

La Economía del Bien Común (EBC), en la que basa su filosofía y hacer BIKOconsulting, entiende el dinero como un medio para alcanzar el máximo bienestar social, no como un fin en sí mismo. ¿Es posible otra Economía? Se trata de una propuesta nacida en Alemania en 2008 y que defiende el cambio de modelo económico actual. Es un modelo alternativo impulsado por Christian Felber. Pretende cambiar el ánimo de lucro y la competencia por los valores de cooperación y contribución al bien común y las ventajas que estos tienen para la economía.

La EBC propone un nuevo paradigma. Se trata de retomar estos valores y hacer una labor seria y real dentro de las organizaciones. La EBC no es un sello o un “título”, es una filosofía personal. Parten de la premisa de que es posible obtener resultados satisfactorios, que solo no serán económicos, sino también sociales y medioambientales. Además, la EBC incluye en su propuesta la reducción de impuestos, de tarifas aduaneras, ayudas a concursos públicos, prioridad en compra pública, etc., a las organizaciones que hagan las cosas bien. Es un nuevo concepto holístico que une lo social, con lo político y lo económico.

BIKOconsulting, convencidos como otras muchas organizaciones dentro y fuera de España, cree firmemente en esa recuperación de valores como medio para alcanzar el éxito. Así nace uno de sus servicios más identificativos, el “Compromiso BIKO”, que busca que las organizaciones —y en su nombre sus integrantes— se comprometan a mejorar al año al menos dos grupos de interés o “stakeholders”. No pretende cambios radicales que desequilibren a las organizaciones, sino cambios amables que mantengan el equilibrio entre lo hecho y lo por hacer. A cambio estas organizaciones se verán recompensadas con diversos servicios tendentes a facilitar su trabajo como un análisis de la organización, descuentos en los servicios de BIKOconsulting, la entrada a eventos organizados por BIKOconsulting, un portfolio de colaboración, boletín Compromiso BIKO, acceso a los desayunos Compromiso BIKO, identificativo del Compromiso BIKO, un apartado personalizado en nuestra web o nuestra central de Compras.

Proponen una metodología propia que es la base efectiva y eficaz que hará que los interesados integren el Bien Común en sus organizaciones teniendo como base la Matriz del Bien Común.



Byhours⁹



1. **Presentación**

Byhours es la primera y única plataforma online de reservas de horas de hotel a nivel internacional. Es una start-up que ofrece a través de su plataforma la posibilidad de realizar dichas reservas en paquetes de 3, 6 y 12 horas en función de las necesidades del usuario lo que supone una alternativa al tradicional mundo hotelero y a los nuevos tiempos donde factores como la crisis o la adaptación a lo que reclama la sociedad son claves para este modelo de negocio.

La idea empresarial se basa en la optimización del tiempo y del dinero tanto de los clientes, que entre reunión en reunión o escala de un viaje tienen unas horas donde poder reservar una habitación sin tener que pagar por un día entero de hotel, como de los propios hoteleros que pueden ocupar una misma habitación varias veces al día.

Se trata de una S.L. que nace de un joven emprendedor del campo de la publicidad y del marketing con experiencia en el sector hostelero y con ganas de instaurar un nuevo modelo de negocio. Desde el principio fue consciente del carácter tecnológico de la idea y de la necesidad de que para que una idea tenga éxito, crezca, tenga volumen y rapidez lo importante es saber compartirla con aquellos que le pueden ayudar y formar así un equipo de trabajo. Y así fue. Los primeros pasos fueron explicar la idea a una empresa tecnológica para desarrollar la aplicación y la web, empresa que luego han pasado a formar parte del equipo, y posteriormente a una empresa de branding y comunicación para desarrollar la filosofía de la marca, nombre, logo, valores, etc.,

⁹ Entrevista realizada a Raquel Priego, corporate communication manager Byhours.



también acudieron a mentores del sector que trabajan y son responsables de hoteles o cadenas hoteleras para que les guiaran en qué cosas podían hacer, de qué manera de manera de hacer más óptima la idea, es decir, consejos en base a la experiencia.

Comienzan su andadura en marzo de 2012, con cinco personas tan solo, aumentaron a 12 personas, 15, 25 hasta el total de 30 empleados que son en la actualidad.

La idea fue desde el principio tener una empresa global. De ahí el nombre, su pretensión era que Byhours tuviera sentido no solo en España sino en más partes del mundo. El objetivo es extenderse fuera de España y así desde hace unos meses empezaron con la internacionalización. Hasta ese momento la captación hotelera esa solo en España. Y se basa en lo anteriormente señalado, ¿por qué pagar un día entero de hotel cuando simplemente voy a estar en la ciudad dos horas?, o ¿por qué ceñirse a tener que irse del hotel a las horas del *check out* cuando el vuelo sale mucho más tarde?, qué hace ese cliente en esas horas sueltas, así como ¿por qué entrar al *check in* a la hora prevista por el hotel cuando el vuelo llega bastante antes? La pregunta es sencilla: ¿qué hace ese cliente en esas horas sueltas?

Todos estos planteamientos desembocan en una respuesta: aportar flexibilidad al sector hotelero, impulsar conceptos como la microestancia y el pago por uso. En realidad el pago por uso está muy asentado en la sociedad actual, por ejemplo el ticket del parking que lo pagamos por minutos de estancia en el mismo. Es lógico pagar solamente por el tiempo que usas, no es un servicio *low cost*, es un precio justo por un consumo determinado.

Junto con todo este planteamiento, tuvieron en cuenta que su presencia suponía una irrupción en un mercado muy tradicional como es el hotelero y desde el principio tuvieron claro que debían ir de la mano de ese mercado y que tenían que beneficiar al hotelero. Hoy en día hay muchas plataformas de reservas de hotel de última hora donde el usuario obtiene un descuento pero ese hotel al final está penalizado a esperar a ese cliente de última hora que además va a reservar la habitación a un precio muy inferior a su tarifa. Lo que Byhours hace es que permite a los hoteleros que decidan todo ellos, la empresa no decide precios, ni disponibilidades ni horarios de entrada o salida, el hotel puede vender en la web, en la app, en ambas, en partners terceros. El hotel elige el descuento y el precio en sí.

Empezaron en Barcelona, tenían claro que solo se podía dar este planteamiento en ciudades grandes, como Madrid, Sevilla, Bilbao, Zaragoza, porque son ciudades donde su cliente potencial el bussines o viajero que hace escalas viaja. De momento solo han aportado clientes españoles que viajan entre ciudades pero son conscientes de que un cliente de Barcelona un día está en Madrid y otro está en Londres, y que tiene



mucho sentido empezar a captar ya otras ciudades porque como acaba de comentar el mercado español no solo viaja entre ciudades españolas sino que también fuera de España con una app en el móvil también puedas utilizar esa opción de reserva de horas de hotel.

Los packs de reserva son 3, 6 y 12 horas y pretenden también ampliar en una hora, dos o tres horas extra para que se pueda avisar al hotel de que quieres quedarte un poco más.

Su expansión hoy en día va más allá de internacionalizarse en la reserva de horas o en ampliar en algunas horas más esas reservas, están apostando en ampliar a otros servicios como el alquiler de coches o motos por horas.

2. Definición del proyecto empresarial

Byhours es una empresa muy joven (la media de edad es de 27 años), innovadora, global e internacional. Parte de su filosofía se centra en ser transparentes y cercanos. Estos son algunos de sus valores corporativos junto con una gran comunicación interna. Y esto se traduce en la respuesta que ofrecen al cliente que es inmediata, responden en un máximo de 24h. Intentan ser más proactivos que reactivos y esto no solo lo aplican en atención al cliente sino que procuran, en la medida de lo posible, ser rápidos e ir de la mano con las tendencias del mercado, es decir, captan velozmente el comportamiento del usuario en la red para cambiar inmediatamente aquello que no hacen bien o no está teniendo el resultado esperado o incluso para mejorarlo.

Son ambiciosos el hecho de ser tan jóvenes se nota en muchos aspectos, uno de los cuales es que a nivel personal tienen ganas de crecer y hacer cosas, lo que les lleva a ser transversales aunque estén en un departamento participan en trabajos de otros departamentos siempre con la idea de que así aprenderán más cosas. Para ellos plantearse así las cosas es muy importante porque si por ejemplo un compañero del departamento de tecnología se dedica solo a ese departamento, cuando otro departamento como marketing le pida algo no va a saber el por qué, si hay urgencia, o si es muy importante para la empresa, por tanto el modelo que han adoptado es que el equipo de tecnología se disgrega en dos o tres personas que se destinan a un equipo general, es decir, tres miembros de ese equipo se dedican a hoteles, tres a marketing y de esta manera forman parte de los proyectos conjuntamente y el logro o el fallo es de todos, no es de marketing o de tecnología. Todos son partícipes de todas las cosas que se realizan en la empresa.



En relación a la transparencia cada lunes se reúnen todos los trabajadores, siempre que no interfiera con alguna otra reunión prevista con terceros, donde explican lo que se consiguió la semana anterior y lo que hay que hacer en esa semana. También disponen de un sistema en el que todos saben lo que están haciendo todos, lo que cada uno tiene pendiente, lo que está en proceso, lo que ya ha hecho, lo que ha fallado o lo que ha cambiado. Todos los trabajadores tienen información sobre lo que pasa en la empresa, consideran que si no tienen el por qué de las cosas que están sucediendo en la misma es peor. Intentan que todos y cada uno de ellos sean partícipes, que sepan en qué momento están y esta manera de entender el proyecto genera que todo el mundo se sienta de alguna manera implicado y sentir suya la empresa, si unas veces se tienen que brindar se brinda y otras veces las cosas no salen como se espera van todos a una. En definitiva internamente pretenden ser lo más transparentes posible.

Su proyecto empresarial tiene en la actualidad como objetivo convertirse en el Amadeus de las horas, un proveedor de horas de hoteles a todos los hoteles del mundo. Es decir, la internacionalización.

Junto a lo anterior, se caracterizan porque de cara a la sociedad tienen una gran actividad fuera de la empresa, conferencias, cursos, sistema emprendedor. Participan y están en el ranking de las mejores empresas donde trabajar según Great place to work. Intentan que su imagen se relacione con la capacidad de esfuerzo, de sacrificio, de llegar a lo que uno se proponga teniendo una idea, hacerla posible si te reúnes con las gente adecuada, comunicas tu ilusión a los demás y extiendes la misma hasta el punto de conseguir que los demás también la tengan. La sociedad recibe un servicio que aporta flexibilidad al sector hotelero, comodidad, rapidez y ahorro principalmente. En definitiva optimizar el dinero del usuario al pagar por lo que usa.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

El modelo se basa en el pago por uso de horas, flexibilidad con una plataforma tecnológica muy compleja. Su modelo de negocio ha propiciado que los hoteleros puedan saltarse las normas de paridad de precios porque evidentemente 3 horas no las pueden comparar con ningún precio por tanto pueden poner el que quieran por esas 3 horas y eso permite aumentar el beneficio de una habitación.

Los hoteleros para obtener un beneficio o aumentan el precio de la habitación, que es negativo para el cliente, o reducen la comisión pero con Byhours el beneficio de esa habitación la consiguen sin aumentar el precio, pueden revender la misma ese mismo día aumentando el mismo. El cliente tradicional no lo pierden pero hasta la hora a la



que llegue aquel esa habitación que antes estaba vacía, con ellos la pueden revender por 3 horas y sacar ese beneficio deseado.

Trabajan con las principales cadenas o con hoteles independientes a nivel nacional teniendo como objetivo anteriormente comentado la internacionalización, estar presentes en las principales ciudades europeas y probar su modelo. Ya que su cliente objetivo es el bussines, hombres de negocio o viajeros con escalas. Extienden el tipo de cliente a los propios habitantes de las ciudades para potenciar el ocio local. Normalmente la gente no va a los hoteles de sus ciudades, su idea propone reservar unas horas una habitación para ir al spa y conocer ese hotel, ofertas especiales con hoteles de packs para ir a cenas, piscinas, hoteles de lujo poder estar unas horas, etc.

Todo su modelo es online, vía web, app, acuerdos con otras plataformas, los clientes son on-line, sin perjuicio de que si les llaman por teléfono también lo gestionan. Lo único que tienen offline es una campaña con tarjetas físicas que con un código se compra una habitación y allá donde esté la persona, dentro de los hoteles posibles, insertando el código ves el hotel.

El proveedor cliente a la vez es el hotel, los propios clientes y diferentes acuerdos para conocer el negocio con otras empresas. En relación a la inversión, tienen inversores como ciertos bancos y medios de comunicación que mediante sus plataformas les han dado a conocer. Dentro de sus costes, la captación de hoteleros y captación de clientes estos siempre pagan el hotel y ellos se llevan una comisión. Esto equivale a que a la hora de hacer las facturas el dinero no lo tiene en la caja, lo tiene el hotel y hasta que no comisionan y lo dan pasa un periodo de tiempo. Este sistema lo van a cambiar a otro donde cuando un pago entre con una tarjeta de crédito, la comisión de Byhours vaya directamente a la cuenta y el resto al hotel. Desde luego, donde más gastan es en la captación de hoteles, en la adquisición de usuarios y repetición de los mismos y ahora en la internacionalización. Y es precisamente en este último punto donde va a parar lo que ganan, es decir, invierten lo que ganan en su crecimiento, para lograr ser globales.

4. El papel de la innovación

La innovación es implícita a esta empresa, la propia idea, el modelo de negocio ya es de por sí cien por cien innovador. Junto a esto los medios tecnológicos son también en sí mismos innovadores.

Partiendo de dicha base, su intención no fue inventar algo súper complejo o que no se había hecho antes, sino que se basó en la capacidad para renovar sectores muy



tradicionales o muy instaurados en la sociedad. La crisis ha ayudado mucho y junto al conocimiento del usuario del mundo online ha hecho que la innovación pueda ser creada y enfocada a renovar dichos sectores ya establecidos.

Innovar para ellos es cambiar algo que ya existe para hacerlo mejor y adecuado a los tiempos que corren, teniendo en cuenta al usuario, a sus necesidades y maneras de vida actuales. Tratan de cambiar ciertas cosas para volverlas perfectas para los usuarios actuales, ahí entra en juego la investigación de mercados, ver qué necesita el usuario, bajar a la calle y ver.

Dentro de este interés en las necesidades de los usuarios sus planes se enfocan en esa ampliación a otros productos y servicios que reúnen esas características.

En consecuencia a esta innovación, han notado un cambio importante en la visión del hotelero y del cliente. Crean que han cambiado la visión del hotelero y del cliente. El hotelero ha visto que al año puede vender más con ellos y que está aumentando el número de usuarios que cada vez más quieren pagar exclusivamente por lo que consumen.

5. La cultura corporativa

Se basa principalmente en la felicidad en la empresa. Son conscientes de que pasan más tiempo allí que en casa y han convertido su empresa en su casa, se sienten como en casa. Es una raíz que intentan transmitir y que se consigue. Intentan que cuando se levantan para ir a trabajar no piensen que van a un trabajo sino que van a seguir con el proyecto que estaban haciendo el día anterior, que es tu proyecto, que lo estás sacando adelante tú, que quieres mejorar y que lo vas a hacer en grande. Tienen buena relación, son como una pequeña gran familia y siempre con la base de que no estás trabajando sino que es algo tuyo.

Tienen flexibilidad en el trabajo, no van a trabajar en el horario del master o curso que están estudiando. Se basa también en el compañerismo, en la implicación de todos, comen juntos, celebran los cumpleaños de todos, etc.

Tienen beneficios para el empleado en la medida de lo posible, subvencionan cursos con aumentos de sueldos, si van a gimnasios les hacen descuentos.



6. Configuración organizativa y capital humano

Se organizan en departamentos pero por su manera de entender el negocio su comportamiento organizacional es transversal completamente. Todos participan y se implican en los proyectos de todos. La organización sigue el siguiente orden:

- Un CEO.
- Departamento de operaciones.
- Departamento de IT.
- Departamento de captación hotelera.
- Departamento de administración y finanzas.
- Departamento de comunicación, marketing y diseño.

A la hora de gestionar el talento de los trabajadores no tienen la figura del director de recursos humanos. Para coordinar dicho talento tienen el CEO que es un buen líder y un gran dinamizador que levanta siempre el ánimo y optimiza el mismo con gran habilidad.

En general, se basan en fijarse en las aptitudes de sus compañeros, si necesitan algo buscan entre ellos, de tal manera que si en marketing necesitan alguien buscan gente de su perfil, el CEO aconseja pero a nivel general cada departamento si necesita apoyo lo comunica y acuden a sus compañeros y si se ve necesario hacen una incorporación que viene dada por ese departamento. Ellos mismos buscan a esa nueva incorporación y luego pasa a ser entrevistado por el CEO.

Los perfiles que requieren son personas que vayan con ganas de cambiar las cosas, no quieren gente que siga con aquello que encuentre al empezar a trabajar con ellos, sino que propongan cambios, nuevas ideas, que vayan más allá. También quieren personas que sean resolutivas y con ganas de conocer todo, que se impliquen en el trabajo de todos, que sean abiertos, que quieran trabajar en equipo, ya que consideran y creen que no tienen sentido que haya gente que trabaje independientemente y que por tanto se focalicen solo en lo suyo, eso no les interesa. Ya que lo que uno realice repercutirá en el trabajo del otro. Que les guste trabajar bajo presión. Han contratado a gente que no tenían nada que ver en cuanto a sus estudios se refiere con lo que tenían que hacer en la empresa pero sus cualidades y gustos les han derivado a otros ámbitos. También creen que captar gente con mucho talento, más del que pueden tener ellos mismos, es decir, la capacidad de captar a gente que sea capaz de aceptar que es mejor que ellos y sobre todo tener consciencia de que no están trabajando en línea recta sino que son una piña con una gran capacidad en escuchar a los demás.



7. Conclusiones

La estrategia de Byhours a nivel externo es la propia innovación del modelo de negocio. A nivel interno es el trabajo en equipo, colaboración y dar cada uno lo máximo de sí mismo, para ellos la felicidad está en el equipo.

Y es precisamente esto lo que mejor define a Byhours, el equipo. El compañerismo, que todos se impliquen en todo, en convertirse en una especie de familia, en la confianza en su talento, en alentarles, en creer en ellos, en trabajar todos a una. En conocer los gustos de sus compañeros, en compartir los valores de la marca, que son, que quieren hacer es lo que les aporta su filosofía feliz.

Es el gran ambiente de trabajo lo que ha conseguido que la empresa esté creciendo mucho, que todo el mundo participe en todo ha hecho que todos estén motivados, el que se roten los líderes, no todo el mundo hace lo que hace toda la vida, el que es líder ahora luego no lo será también es uno de sus secretos, y en definitiva confiar en el talento de la gente.

Por supuesto es un negocio completamente innovador, que no pretende sustituir el concepto tradicional de estancia en el hotel sino sumar una nueva manera de hacer las cosas que vaya de la mano con lo anterior, de tal manera que así ganan todos, hoteleros y usuarios. Pero todo esto se ha conseguido porque trabajan felices y eso sin lugar a dudas se refleja en el gran crecimiento de la empresa.



Compensa Capital Humano



1. Introducción

Compensa Capital Humano es una consultora nacida en septiembre de 2004 que cuenta con unos 50 empleados y que basa su actividad en el asesoramiento, implementación y servicio de políticas innovadoras en la retribución y compensación global a las personas por parte de las organizaciones.

Sus puntos fuertes son la retribución flexible y la retribución emocional, aunque también ayudan a sus clientes a desarrollar políticas de igualdad y de conciliación. No se trata de una mera consultora, sino que da soporte y asistencia a los clientes, lo que la convierte también en una empresa de servicios.

Su actividad parte de una doble transformación de la realidad. Por un lado, la crisis económica ha hecho que las empresas necesiten pensar mejor la forma de compensar a sus empleados y que la gestión de las personas adquiera el rango más alto en los órganos de dirección. Esta realidad ha permitido que adquieran valor otro tipo de cuestiones orientadas a hacer más atractivas a las compañías y a retener el talento frente a las ofertas de la competencia. Es en este contexto en el que la compensación deja de ser contemplada como un mero elemento de gasto, para pasar a ser uno de los ejes centrales de la organización.

Por otro lado, se ha ido produciendo un cambio frente al paradigma puramente economicista en el que los profesionales han empezado a valorar elementos que van más allá de la compensación económica. Temas como la conciliación familiar, una auténtica responsabilidad social corporativa o trabajar en una empresa que respeta las políticas



de igualdad o medio ambiente se han convertido en elementos sumamente valorados, especialmente entre los profesionales más jóvenes.

Estos dos cambios en la realidad laboral y social convergen en una misma solución: centrarse en las necesidades reales de las personas. Por tanto, compensar de forma global y flexible en un contexto de crisis económica que coincide con un momento en el que se están poniendo en alza otros valores más allá de los meramente pecuniarios.

Compensa Capital Humano tiene sede en Palma de Mallorca, Barcelona y Madrid. Desde 2012 comenzó una expansión internacional con la apertura de oficinas en México y Colombia. Actualmente tiene puesta la mirada en Italia y Turquía.

2. Descripción del proyecto empresarial

La misión de Compensa es contribuir a conseguir la felicidad de todos y cada uno de los empleados y de sus gestores de acuerdo con las directrices marcadas por cada Cliente, mejorando la sociedad en su conjunto, anticipándose a las necesidades de todos ellos ofreciéndoles una experiencia diferencial, de calidad y alto valor añadido.

Su visión se centra en conseguir un excelente lugar para trabajar, abierto a todos aquellos profesionales que crean y quieran compartir sus valores. Su objetivo es diseñar, implementar y gestionar las soluciones a medida en el ámbito de la compensación total, que permitan a las empresas reconocer, recompensar y diferenciar de forma competitiva a sus profesionales en función de su contribución real a la organización y de los objetivos estratégicos de ésta, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias.

Para cumplir con la misión y acercarse a esta visión, se asientan en cuatro valores corporativos: pasión, respeto, responsabilidad y eficiencia. Estos valores son de suma importancia ya que cada miembro de la organización se autoevalúa mensualmente con respecto a ellos, de modo que se mantengan vivos y otorga un valor diferencial a la organización.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Tras una intensa experiencia en empresas financieras y de consultoría, Carlos Delgado decide fundar una pequeña consultora en el ámbito de la compensación.



Sin embargo, tanto como concepto, como por necesidad, no se trataría de una consultora al uso. Nace con la vocación de atender la necesidad de acompañar al cliente más allá de la fase inicial, de acompañarle en su camino. De este modo, suman a su prestación de consultoría servicios estables en el ámbito de la compensación. El punto de partida es el de la creencia de que la consultoría era mejorable, de optar por un compromiso mayor con los clientes. Se trataba de “no llegar, hacer la consultoría y desaparecer”, tal y como lo explica Delgado. Y esto también afectaba al modelo de negocio, en cuanto a que ofrecía mayor estabilidad, llegando casi al mundo de la exteriorización de servicios. En definitiva, se trataba de hacer relaciones muy estables con los clientes.

En este sentido, Compensa Capital Humano ofrece soluciones tecnológicas para la gestión de la compensación total. Estas soluciones ponen en valor el conocimiento adquirido, pudiendo facilitar y compartir la gestión de la compensación total con los empleados. Y de esta manera, se pasa de la mera consultoría al acompañamiento a sus clientes en la solución diaria de sus problemas relativos a la compensación, haciendo que esos puestos de trabajo sean más atractivos para los aspirantes y haciendo más felices a los empleados que los disfrutan.

Dentro del sector, se trata de una compañía pequeña. “Para algunos somos un chirinquito, para otros una boutique”, describe su fundador al referirse al tamaño y cualidades de la empresa. Lo cierto es que desde las seis nóminas iniciales ha pasado a más de 50 empleados en poco más de diez años, con el objetivo puesto en mantener unos estándares de calidad muy exigentes. Otro elemento que permite valorar su dimensión es que, en la actualidad, gestiona la retribución de unos 250.000 empleados repartidos por 150 empresas.

Su público objetivo, en términos de segmentación, es el de “compañías que quieren mimar a sus empleados”. Así, una compañía de 30 empleados que quiera cuidar especialmente a todos ellos es una compañía muy interesante para nosotros. No obstante, también cuenta en su cartera de clientes con multinacionales como Inditex, Basf o el Banco Sabadell, a las que atiende de forma diversa y ofrece servicio para una parte de sus empleados.

4. La innovación

La innovación es un tema corporativo, está en el núcleo de la organización y asociado a los valores. “Es nuestra manera de sobrevivir frente a la competencia”, aseguran. Para ellos, se trata de trabajar continuamente en cómo pueden mejorar lo que hacen



y qué cosas nuevas pueden hacer. Durante el año 2014 dedicaron 20.000 horas a este capítulo.

De puertas adentro, emplean mucho tiempo en mejorar la eficiencia de sus propios procesos, con el objetivo de resolverlos de forma igualmente eficaz con los mínimos recursos posibles.

De puertas afuera, el principal elemento innovador en su caso es la concepción de los servicios que ofrecen, especialmente los relacionados con el salario emocional y la comunicación de la compensación total.

El concepto de retribución emocional engloba todo aquello que percibe un profesional en una empresa directamente o por su sentimiento de pertenencia. Puede estar relacionado con las políticas de reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, la formación, el horario flexible, las políticas medioambientales, la responsabilidad social corporativa y otros aspectos que pueden ser muy variados en función de la empresa o el sector. Compensa ayuda a las empresas a evaluar y cuantificar económicamente todos esos elementos que ofrece una organización a sus miembros más allá de la compensación económica. Estudia cómo los evalúan actualmente sus empleados, y busca nuevas prestaciones que puedan ser demandadas por parte de los empleados. Para Carlos Delgado se trata de que las empresas tienen que “conquistarte”. “Puedes pagar grandes cantidades de dinero, pero si no cuidas el salario emocional, no solo puedes dejar de ganar, sino que puede repercutirte negativamente”. Se trata de elementos de atracción para nuevos talentos, especialmente críticos en el caso de las nuevas generaciones.

Este planteamiento conduce a la configuración de planes personalizados. En lugar de ofrecer productos estándar de compensación, se trata de conseguir que cada profesional pueda encontrar elementos que le sean útiles y le resuelvan problemas de toda índole (emocionales, formativos, de conciliación, de igualdad...), de modo que su valoración global hacia el puesto de trabajo sea más completa y favorable.

Por otra parte, no se trata de un planteamiento puramente altruísta, sino muy cercano a la cuenta de resultados. Se trata de ayudar a las organizaciones a conseguir sus objetivos a través de la retribución para que sus empleados den el máximo y se les recompense de la forma más adecuada a sus intereses y necesidades. Ayudarles a que sepan si están dentro de mercado o no (o por encima o por debajo) o si la remuneración está alineada o no con la consecución de los objetivos.

En este último orden de cosas, el esfuerzo en comunicación es un elemento clave, ya que permite poner de manifiesto si se están comunicando correctamente las ventajas



de trabajar en una determinada organización, poniendo de relieve la compensación global que te ofrece como empleado.

5. La cultura corporativa

La cultura corporativa de Compensa Capital Humano se caracteriza por un ambiente de máxima exigencia profesional, en el que la responsabilidad es un elemento clave dentro de una gran autonomía de trabajo y respeto hacia los colegas y clientes. Una alta capacidad de iniciativa es fundamental dado el tamaño de la empresa y su organización, por lo que exige de cada empleado un gran compromiso y capacidad de autogestión. Al mismo tiempo, se dedica una gran cantidad de tiempo a la gestión de las personas, a diferencia de las grandes consultoras.

El sistema de organización del trabajo gira entorno a los valores planteados más arriba, plasmados en el día a día por una metodología orientada a proyectos basada en el método 'scrum', que procede del sector IT. El 'scrum' es una metodología que procede de los equipos de desarrollo de software y que pone a trabajar codo con codo a profesionales de diferentes especialidades. Periódicamente, en este caso, semanalmente, se marcan sprints, en los que los miembros del equipo tienen que aceptar la tarea como terminada para poder avanzar hacia el siguiente sprint. Es un método que necesita de una gran complicidad, responsabilidad, autonomía personal y orientación a los objetivos.

Los sprints tienen una serie de rituales en los que el equipo, reunido al completo, debe evaluar la consecución de los objetivos y marcarse los próximos. Se trata de un sistema bastante horizontal, en el que la toma de decisiones se acerca a la colegiada. Estas reuniones son de suma importancia para poner de relieve los éxitos y dificultades acontecidos en ese sprint, así como para evaluar mejor la proyección de los tiempos de los siguientes.

Según Carlos Delgado “dedicamos mucho tiempo a la gestión de las personas, cosa por la que se sorprenden otras consultoras. Creemos que el tiempo dedicado a que los miembros de los equipos hablen entre sí repercute directamente en la eficiencia, aunque se gaste tiempo que podría ser empleado en producción”.

Además de esta metodología, la empresa cuenta con sistemas de evaluación de 360° (que giran en buena medida en torno a los valores) y evaluación sobre los proyectos a los que dedica una buena parte de su tiempo. En muchos casos, se trata de reuniones periódicas que pretenden sistematizar el intercambio de información entre los miembros de los equipos, así como su alineación con los objetivos marcados por el comité



de dirección. A esto, hay que sumarle la reciente incorporación de un indicador de felicidad semanal de los empleados. Este indicador, recientemente implementado, ha comenzado a funcionar de tal modo que los lunes los empleados indican mediante un emoticono y un indicador del uno al diez su nivel global de felicidad. Este dato es público entre ellos.

Por supuesto, dentro de la empresa se emplea la retribución flexible y emocional como sistema de compensación, por lo que existen políticas de conciliación, formación e igualdad, entre otras. El tamaño de la empresa permite que todo el mundo se conozca y se puedan plantear soluciones personalizadas.

En este sentido, Compensa cuenta con varias certificaciones externas, entre las que destacan la de Empresa Familiarmente Responsable (2015) o la de Great Place to Work (2013). En esta última certificación, Compensa Capital Humano alcanzó el primer puesto en la categoría de PYMES. A estos reconocimientos externos, hay que sumarle un dato que probablemente sea tan revelador como los anteriores: una rotación negativa muy baja en los últimos años.

6. Configuración organizativa y capital humano

Compensa está organizada en torno a un comité de dirección formado por tres hombres y tres mujeres, del que forma parte su presidente. A partir de ahí, existen líderes de proyecto y miembros de los equipos. En total, una plantilla de unos 50 profesionales (60% mujeres, 40% hombres) con una edad media de 31,8 años (y una horquilla que va desde los 18 a los 56 años).

Desde el punto de vista funcional, podrían establecerse cuatro grupos:

- **Negocio:** área que estudia las necesidades de los clientes y potenciales clientes trasladando todas las tendencias del mercado al área de Soluciones;
- **Soluciones:** se trata del think tank, su objetivo es el desarrollo de nuevas soluciones ampliando así la cartera de servicios que ofrecen a sus clientes;
- **Operaciones:** la unidad que ofrece servicio a los empleados de las empresas clientes y que gestiona la interlocución con los departamentos de RRHH de los clientes;



- Informática: es el área que ofrece soluciones tecnológicas al resto. En este momento, supone un tercio de la plantilla.

Geográficamente, Barcelona es donde más empleados hay. Allí está el área de Informática, que cada vez adquiere más importancia debido a la necesidad de desarrollo de soluciones informáticas para ofrecer tanto el servicio a los clientes, como, por ejemplo, aplicaciones que sirven para dar información a los usuarios finales (empleados de las empresas a las que presta sus servicios).

Cuando se produce una vacante, se plantea en primer lugar la promoción a nivel interno. Si no existe un perfil que cumpla los requisitos, se ofrece la posibilidad de que los empleados presenten a un candidato que conozcan.

Por último, Compensa no trabaja en la sede del cliente, como hacen otras consultoras. Cuando tiene que desplazarse lo hace (cosa muy frecuente), pero el grueso del trabajo se desarrolla en sus propias oficinas. Esto fomenta la cultura corporativa.

7. Conclusiones

En definitiva, la gestión de personas unida a una clara apuesta por sus valores han permitido a Compensa Capital Humano asentarse en poco más de diez años en un sector muy competitivo y jugar en la misma liga que las grandes consultoras.

El tamaño, como valor diferencial, los equipos híbridos de trabajo y el tiempo dedicado a la gestión de personas, permiten que la participación de cada empleado en la empresa sea visible y patente de cara al éxito del conjunto. Así, el trabajo individual repercute directamente en la compañía y en el trabajo de los compañeros, cosa que en grandes corporaciones puede acabar diluyéndose. Esto permite que cada empleado se sienta responsable del éxito de la empresa, aunque para conseguirlo son necesarios profesionales con una gran iniciativa.

La capacidad para montar grupos interdisciplinares de cara a ofrecer soluciones individuales, en lugar de trabajar con productos prefabricados es una clave estratégica fruto de su organización. Desde el punto de vista estratégico, los dos puntos anteriores ofrecen una diferencia tanto en la índole de la retención de talento como en la capacidad de innovación, pudiendo competir así con empresas de gran tamaño, pero que inevitablemente necesitan más tiempo para cambiar y adaptarse a los cambios.



Su decisión de conformarse en una consultora que acompaña al cliente en su trayectoria, acercándola también a una empresa de servicios, le ha permitido crecer de forma sostenible y asentar su modo de trabajar.

El planteamiento de retribución flexible y emocional está permitiendo que otras empresas (sus clientes) pongan en marcha políticas de gestión de las personas que van más allá de la mera compensación económica, lo que finalmente acaba y acabará repercutiendo en una mejora en la calidad de vida de muchos profesionales y de sus familias.

La política de compensación flexible y emocional, unida a una selección muy exigente en la captación de nuevos empleados, ha tenido como consecuencia una tasa de rotación no voluntaria muy baja en los dos últimos años. Si duda, el hecho de que empleados con alta cualificación y con capacidad para moverse a otras empresas del sector prefieran quedarse en Compensa, es el mejor indicador de éxito de la compensación emocional y de la apuesta por la rentabilidad de contar con empleados felices.



Decide Soluciones¹⁰



1. Presentación

Decide Soluciones es una empresa tecnológica dedicada a la inteligencia analítica, concretamente a la gestión de Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones. Creada en 2008, fue incluida en el ranking de Great Place to Work en 2013, como una de las mejores pymes españolas en las que aspirar a trabajar.

Sus claves de negocio son la excelencia del trabajo, la relación de transparencia con sus partners y la gestión exquisita de las personas.

IMAGEN 9

 Equipo de Decide Soluciones



Fuente: www.decidesoluciones.es

¹⁰ Entrevista realizada a Raquel Velasco Postigo, responsable de Recursos Humanos de Decide Soluciones. (8 mayo 2015, Madrid).



“En Decide tratamos a los trabajadores como personas”.

Nació en 2008 cuando cuatro jóvenes profesionales provenientes de ILOG —empresa de soluciones informáticas— decidieron iniciar su propia aventura empresarial, creando un modelo de empresa de TI especializada en ayudar a sus clientes en la toma de decisiones. Constituyeron Decide Soluciones, una empresa de desarrollo de software con un valor añadido diferencial en el campo de la inteligencia analítica y la investigación operativa. El perfil de Decide es claramente analítico y matemático, encontrando especialización en el diseño de algoritmos y soluciones tecnológicas muy complejas en las que el vehículo es el software.

Desde su origen, Decide ha ido creciendo en personal y estructura para dar servicios a grandes clientes, si bien en estos momentos se encuentra en un proceso de redefinición de su cartera de servicios para dirigir también productos de software analítico a pequeñas y medianas empresas. En 2015, la empresa está formada por 28 personas de plantilla, si bien, su dimensión es muy flexible en función de los proyectos tecnológicos en desarrollo.

2. Descripción del proyecto empresarial

La **misión** de Decide se concreta en: “Ayudar a nuestros clientes a mejorar su **eficiencia operativa** mediante el **desarrollo de software** aplicando técnicas de **computación avanzada**”.

Y en el plano de la **visión**, pretenden ser una empresa de referencia en el segmento de los Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones. Es decir, ser la elección por defecto de los clientes a la hora de incorporar inteligencia analítica a sus sistemas.

Para cumplir su misión, Decide desarrolla una estrategia de negocio centrada en dos pilares fundamentales: la excelencia tecnológica y el trabajo.

Sus valores fundamentales son:

- Transparencia.
- Honestidad.
- Excelencia.
- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.



3. Identificación y caracterización del proyecto empresarial

Decide opera en el sector de la decisión empresarial y, según su responsable de Recursos Humanos, Raquel Velasco, está especializada más concretamente en el ámbito de la planificación analítica de los recursos humanos, a través del diseño de sistemas de asignación y optimización de las personas en grandes clientes del sector servicios.

No obstante, su cartera de servicios es muy amplia y desarrollan proyectos en diferentes ámbitos:

- **Asignación y optimización de la fuerza del trabajo.** Este servicio se ha ido convirtiendo en la especialidad de Decide, porque cada vez más es una necesidad fundamental para todas aquellas empresas cuyos servicios están sustentados en las personas. Las constantes modificaciones en las normativas y los convenios, así como la aparición de nuevas necesidades y formas de producir no hacen más que complicar el problema y, en muchas ocasiones, aumentar las necesidades en cuanto a planificación se refiere, ya que muchos de estos cambios obligan a proporcionar planificaciones a largo plazo (tácticas) además de las operacionales. La labor de Decide facilita sistemas de planificación que **afectan directamente a su cuenta de resultados**, así como a la satisfacción, y por lo tanto a la productividad, de sus empleados.
- **Fidelización de clientes.** Las políticas de fidelización deben permitir un trato diferenciado según grupos de clientes agrupados por gasto, localización, servicio contratados, motivos de insatisfacción, etc. y una vez hecha la clasificación las acciones de fidelización deben ser homogéneas para que la experiencia del cliente sea coherente y única. Decide plantea la centralización de la gestión de todas las reglas asociadas a las políticas de fidelización y a la consecuencia homogenización; realiza la automatización de la aplicación de las mismas con la posibilidad de realizar cambios en las reglas de negocio a demanda casi inmediata del área de negocio sin que esto implique desarrollos en los sistemas informáticos que las soportan.
- **Configuración automática de productos.** Decide crea modelos predictivos y algoritmos de segmentación para ayudar a sus clientes a crear una oferta de **productos configurables**, es decir, productos que el cliente configura durante el proceso de compra.
- **Detección del fraude.** Servicio específico para las compañías financieras y aseguradoras que permite la automatización de la detección del fraude, mediante la clasificación de actos como normales o sospechosos a través de modelos predictivos.



- **Evaluación de riesgos.** Modelos de scoring diseñados específicamente para empresas de seguros, entidades financieras, y en general todas la empresas que comercializan servicios o productos que tienen implícito un riesgo.
- **Optimización de campañas de marketing y fuerza comercial.** Mediante el uso de técnicas analíticas es posible descubrir cuáles son las características de los clientes que les hacen más o menos propensos a comprar ciertos productos, permiten segmentarlos y conocer mejor cuál es la naturaleza del mercado en que nos movemos. A partir de esta información, y también con la aplicación de estas técnicas, es posible construir algoritmos que automaticen procesos antes manuales tales como:
 - a) La Optimización de Campañas Comerciales, decidiendo qué campañas, a través de qué canales, y a qué clientes deben ejecutarse.
 - b) La Optimización de Carteras Comerciales, distribuyendo los clientes actuales y potenciales entre la fuerza de ventas, siguiendo los criterios de la compañía.
 - c) La Optimización de Agendas Comerciales, ajustando las acciones que los comerciales realizan sobre los clientes a las necesidades de la compañía.
- **Optimización de rutas de transporte.** El gran número de variables a tener en cuenta al generar rutas de transporte, así como la necesidad de dar respuestas en espacios muy cortos de tiempo, consiguen saturar a los técnicos de planificación, haciéndoles delegar, en muchas ocasiones, la planificación de las rutas a los propios transportistas. Mediante software construido se pueden evaluar grandes cantidades de variables y restricciones de cara a generar, de manera automática, soluciones a problemas de planificación complejos. Además, estas **soluciones están orientadas a los objetivos de negocio** de la compañía, libres de toda subjetividad.
- **Optimización de cálculos de pedidos.** Retailers, fabricantes, distribuidores o proveedores de servicios, todos ellos se enfrentan a un problema común: **la gestión y optimización de pedidos a proveedores**. Múltiples proveedores, cada uno de ellos con condiciones y fiabilidad diferentes, deben de ser sincronizados para ofrecer un servicio de calidad para los clientes. Mediante Analítica Predictiva se pueden **construir algoritmos de previsión autoajustables** que aumentan significativamente la fiabilidad de las previsiones, y que son capaces de reaccionar ante cambios en el comportamiento de los productos.
- **Planificación de tareas de producción y mantenimiento.** Diseño de sistemas de decisión que vuelven los **procesos de producción mucho más flexibles** de cara a incorporar nuevos productos, **evitando sobrecostes innecesarios**.



- **Normativa de contratación.** En sectores como el financiero y el asegurador el proceso de emisión y contratación se rige por normativas que siguen una lógica compleja. El flujo de iteraciones que soportan el proceso de contratación está determinado por factores tales como la evaluación de riesgos del cliente, la cartera de productos, la clasificación del cliente, la política de ventas y promociones de la empresa, entre otros. Todos estos factores suelen cambiar frecuentemente, dependiendo de las necesidades de la empresa, el mercado, normativas legales, políticas de riesgo, objetivos comerciales, etc.. Decide crea plataformas de reglas de negocio, que entre otras ventajas ofrecen: a) La centralización de la gestión de todas las reglas asociadas a la normativa de contratación y auditoría de las reglas; y b) La posibilidad de realizar cambios en las reglas de negocio a demanda casi inmediata del área de negocio sin que esto implique desarrollos en los sistemas informáticos que las soportan.
- **Prestación y tramitación de servicios.** La tendencia actual en el sector asegurador es la de facilitar la solicitud de prestaciones y tramitación de servicios personalizados. El proporcionar servicios cada vez más personalizados y adaptados al cliente es utilizado como elemento diferenciador por las compañías aseguradoras. Pero un trato tan personalizado implica gestionar un gran número de excepciones, y casos particulares, esto acentúa la necesidad de tratar y gestionar un gran volumen de reglas que permitan a los sistemas de tramitación adaptarse en cada caso al cliente, a sus necesidades y a sus gustos.
- **Tarificación de productos.** Desarrollo de soluciones para la evaluación de tarifas a clientes de entidades financieras y aseguradoras. Este servicio es importante, puesto que los productos ofrecidos por entidades financieras, aseguradoras tienen una tarificación que depende de múltiples factores entre ellos las características específicas del cliente que lo solicita.

Aportan soluciones analíticas para clientes de sectores muy diversos como Automoción, Energía, Financiero, Retail, Seguros, Servicios, Transporte. Entre sus clientes figuran grandes empresas como Prosegur, Carrefour, McDonalds, Bankinter, Iberia o Sanidad, entre otras.

Para dar cumplimiento a todos los servicios, Decide tiene una amplia lista de colaboradores y proveedores que les permiten tejer una red de relaciones en el sector. A través de estas alianzas estratégicas, Decide complementa su expertise para desarrollar sus proyectos con:

- Colaboradores, que complementan realizando las tareas necesarias en el proyecto y que no están directamente relacionadas con las técnicas analíticas, o bien como proveedores de soluciones que utilizamos para el desarrollo de nuestros servicios.



- Productos, que proporcionan las plataformas necesarias para expresar y materializar nuestros modelos y servicios de decisión.
- En esta red cabe destacar su relación de Business Partner con IBM. Son expertos en el uso de las herramientas de IBM en el ámbito de las Prescriptive Analytics, convirtiéndose en compañeros y aliados de IBM en numerosos proyectos.

Además, es clave su relación con otros colaboradores como:

- SAS, empresa líder en software y servicios de analítica empresarial y el mayor proveedor independiente en el mercado de inteligencia empresarial.
- QuintiQ, actualmente uno de los líderes internacionales en el desarrollo de software a medida para la gestión de cadenas de abastecimiento, planificación logística, de producción y de personas.
- Everis, multinacional de consultoría participada por sus empleados que ofrece asesoramiento estratégico y de negocio, programas de transformación, integración de soluciones, mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y outsourcing de servicios.

En el capítulo de los productos, Decide Soluciones opera con:

- IBM Operational Decision Management.
- Progress.
- Drools.

4. El papel de la innovación

La innovación que aporta Decide Soluciones al segmento de los Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones se encuentra en la gran capacidad analítica y matemática de sus profesionales, que repercute en la gran calidad de sus proyectos frente a otras empresas de su segmento, que tienen un marcado perfil informático y no tan analítico.

Esta diferenciación les convierte en una empresa muy bien valorada por sus clientes, activo fundamental del negocio. De hecho, la búsqueda del talento es una de las principales preocupaciones de Decide, que realiza un minucioso proceso de selección en busca de los mejores profesionales en el ámbito, tanto dentro como fuera de España.

“Los procesos de selección son muy rigurosos. Primero tienen una entrevista con recursos humanos, luego se les hacen pruebas psicotécnicas y de inteligencia general



y específica para los puestos a desempeñar. Después les ve el jefe de unidad y el jefe del proyecto”. En Decide intentan asegurar que cuando contratan a una persona, ésta encaje en la filosofía de la empresa y en el equipo humano.

5. La cultura corporativa

La misión y visión definidas, junto a sus valores corporativos hacen de Decide una organización en la que el valor fundamental es la excelencia. Excelencia en dos planos: humano y tecnológico-analítico. Las soluciones informáticas operativas y matemáticas que aportan a sus clientes para mejorar su eficacia en la toma de decisiones son tan solo el resultado de la calidad de sus profesionales —matemáticos e ingenieros informáticos en un 50%—.

De ahí que la gestión de las personas sea el pilar fundamental para asegurar el éxito y el crecimiento del negocio. “Los proyectos no serían nada sino es por los profesionales que lo desarrollan”. Según afirma Raquel Velasco, responsable de RR.HH., “somos lo que somos gracias a todos, y seremos en el futuro lo que seamos gracias a lo que aportemos cada uno de nosotros a la empresa. El presente y el futuro de Decide está en nuestras manos”.

En la gestión de las personas, la confianza surge como factor clave para mantener sus relaciones profesionales y personales. Cada empleado confía en la empresa porque ésta a su vez vuelca mucho esfuerzo en la captación de los mejores talentos, buscando su expertise, pero también su compromiso y responsabilidad.

Esta cultura empresarial les ha valido el reconocimiento de **Great Place to Work** (empresa dedicada a reconocer las mejores empresas para trabajar a nivel mundial), que en 2013 situó a Decide Soluciones en el puesto número 11 de las mejores pymes para trabajar en España.

Los empleados de Decide muestran un alto nivel de satisfacción con la compañía, según los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas anualmente por el departamento de recursos humanos.

La política de recursos humanos tiene unos objetivos muy claros y sencillos que pasan por disponer de los mejores talentos y conseguir mantener el buen clima laboral en la compañía. Para ello, el esfuerzo está puesto en la gestión de la comunicación, con la creación de un blog y una newsletter interna que permita compartir proyectos; y en las medidas de fomento de equipo (reuniones de equipo, día de trabajo en equipo, celebración de cumpleaños, fiesta navideña, etc.).



Esta preocupación por las personas se traslada también a la relación con sus clientes y partners, con los que trabajan codo a codo en el diseño de proyectos.

6. Configuración organizativa y capital humano

La estructura de Decide es horizontal, escasamente jerárquica y organizada en las denominadas **Unidades de Experiencia**, enfocadas a la mejora continua en cada una de las disciplinas que tienen asignadas. Estas unidades son:

- **Unidad de Arquitectura**, experta en arquitecturas Java/J2EE, y pieza angular de todo proyecto que acomete Decide. Esta unidad garantiza el rendimiento y la calidad de la integración de sus Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones en los sistemas de los clientes.
- **Unidad de Gestión de la Decisión**, experta en los Sistemas de Gestión de Reglas de Negocio (BRMS), se ocupa de desarrollar los Servicios de Decisión basados en esta tecnología, asegurando el uso de buenas prácticas y permitiendo a sus clientes tener visibilidad, auditabilidad y flexibilidad a la hora de definir, modificar y ejecutar sus políticas de negocio.
- **Unidad de Inteligencia Analítica**, experta en las técnicas de Optimización e Investigación Operativa, desarrolla complejos algoritmos de toma de decisiones capaces de mejorar el uso de los recursos de los clientes, disminuyendo sus costes y aumentando sus beneficios.
- **Oficina de Proyectos**, dedicada a la gestión de todos nuestros proyectos, está compuesta por personas con amplia experiencia en gestión.

Sus cuatro fundadores forman parte del cuadro directivo:

- Alberto del Barrio de Pablos, fundador y CEO.
- Manuel del Barrio de Pablos, fundador y Desarrollo de Negocio.
- Eugenio Martín Quetglas, fundador y Director de la Unidad de Gestión de la Decisión.
- Javier Lafuente García, fundador y Director de la Unidad de Inteligencia Analítica.
- Junto a ellos están Miguel Ángel Bógalo Huescar, Director de la Unidad de Arquitectura; Cristina Monovel González, Responsable de Administración y Servicios Centrales; y Raquel Velasco Postigo, Responsable de Recursos Humanos.



El equipo restante lo conforman profesionales informáticos y matemáticos que organizados por proyectos trabajan con sus diferentes responsables de Unidades de Experiencia.

7. Conclusiones

La clave de Decide Soluciones está en el equipo humano que lo conforma. Se trata de un grupo de profesionales altísimamente cualificado que ha sido seleccionado dentro y fuera de España entre los mejores talentos para formar parte de un proyecto cuya misión es ayudar a la toma de decisiones de sus clientes.

En un sector en el que apenas hay desempleo, la satisfacción del empleado es clave para que la actividad pueda ser desarrollada en el nivel de exigencia que requiere Decide Soluciones. Tratándose de una pyme, las bandas salariales de sus empleados no están en lo más alto del sector y actúan otros factores fundamentales como el clima laboral, el compromiso o la capacidad de aportación personal a los proyectos.

Se deduce de todo ello que Decide Soluciones es una empresa con niveles altos de satisfacción de los empleados, que se refleja en una baja tasa de abandono y en una alta valoración por parte de sus clientes.

Decide Soluciones representa el modelo de una pyme en crecimiento que tiene muy definido su proyecto empresarial centrado precisamente en las personas y no en los productos, en contra de lo que podría parecer en una empresa de tecnología. El sector TI parece muy volcado en el desarrollo de soluciones informáticas eficaces para la gestión de sus clientes, pero la gran aportación de Decide está precisamente en la búsqueda de mejores soluciones para las personas que mueven las compañías.

Su valor se “crea” de personas para personas. En Decide trabajan para optimizar los recursos humanos de otras compañías o instituciones que, como McDonalds o Sanidad, necesitan conjugar multitud de turnos de empleados con sus necesidades horarias, vacaciones, conciliación familiar, etc. Este es el valor de la planificación y optimización de los recursos humanos en las empresas, aportado desde una empresa de soluciones informáticas que tiene como misión colaborar en la toma de decisiones.

Esta vocación hacia las personas solo puede ser cumplida desde una cuidada política que valore y considere el trabajo y la valía individual y grupal del equipo humano, como propone Decide. El resultado: excelencia técnica y humana.



Fiare Banca Ética¹¹



1. Presentación

Fiare Banca Ética es una institución financiera ética y cooperativa que surge del deseo de convertir en realidad un proyecto de banca ética de naturaleza cooperativa con un impacto social positivo y un objetivo transformador de la sociedad.

Fiare Banca Ética nace de la unión de dos proyectos basados en las finanzas éticas: Banca Popolare Ética, banco cooperativo que trabaja en Italia desde 1999 y Fiare, que opera en España desde 2005 para consolidar un proyecto sólido de banca ética en España. Ambos quieren ser **una herramienta al servicio de la transformación social a través de la financiación** de proyectos de la economía social y solidaria y la promoción de una cultura de la intermediación financiera, bajo los principios de la transparencia, la participación, la democracia y el crédito como derecho.

Cada decisión económica implica una decisión ética

En el País Vasco varios colectivos interesados en las finanzas éticas crearon en 2003 la Fundación Fiare, para construir un movimiento de ciudadanía activa que estableciera los cimientos de una banca ética. Sus propulsores, provenientes del mundo de la universidad, la economía solidaria y un sector de la Iglesia, que entienden que ante las insuficiencias morales del neoliberalismo es posible crear alternativas económicas. Definieron su posicionamiento ante la banca ética publicando un libro llamado “Banca ética y ciudadanía” que marca la reflexión de sus contornos ideológicos y políticos.

¹¹ Entrevista realizada a Pedro M. Sasía, consejero delegado de Fiare Banca Ética, el día 4 de marzo de 2015 en la sede de Fiare en Bilbao.



Y esta línea de pensamiento entiende que un buen proyecto de banca ética no puede ser solo fruto de la innovación económica, sino de la acción política en el sentido más amplio. Esto es, creación de ciudadanía, generación de condiciones de justicia y, en definitiva, de fomento del bien común. El modelo de sociedad que defiende Fiare se funda principalmente en la justicia y la solidaridad, valores que favorezcan una producción y distribución de la riqueza que tiene en cuenta las necesidades de cada persona de la comunidad. Esta perspectiva está en el germen de su identidad e inunda toda la gestión y sus modos de actuar. De ahí que la naturaleza participativa haya sido un elemento indispensable en la constitución de Fiare como cooperativa, ya que independientemente del capital aportado, cada persona siempre es un voto.

Tras marcar la línea de pensamiento, el paso siguiente fue comenzar a diseñar una estrategia operativa hacia la construcción de la banca ética, a través de la recogida de capital social. Dicha recogida se ha realizado a base de arqueología social, es decir, a través de las donaciones voluntarias de personas e instituciones que a lo largo de casi 10 años han ido incrementando el capital hasta alcanzar el mínimo suficiente para que Fiare pudiera empezar a operar como banco en nuestro país. Este funcionamiento es claramente contracultural, porque Fiare ha escogido una estrategia social de gran autonomía, en lugar de apostar por apoyos inversores. Según su responsable, Pedro Sasia: “en Fiare nosotros compramos autonomía y vendemos fragilidad”.

Este proceso ha sido muy largo, porque ha sido necesaria una década para conseguir el capital social, pero en Fiare están convencidos de que han seguido el camino correcto. A Fiare le interesa la ciudadanía y pretenden que sus cooperativistas sean personas altamente implicadas con su visión de las finanzas y sobre todo, de la transformación social.

“Nosotros convocamos a constructores de banca ética, no a consumidores de banca ética”.

En paralelo, la Fundación Fiare comenzó a analizar experiencias similares en Europa con el objetivo de identificar algún proyecto análogo que pudiera darles luz en su desarrollo. En 2004 identificaron en Italia a Banca Popolare Etica como un modelo que tenía muchos elementos en común con la misión que Fiare se había forjado.

En 2005 se firmó el contrato de agentes con Banca Popolare Etica y se inició la intermediación financiera en territorio español.

Durante casi 10 años Fiare realizó una campaña de recogida de ahorro y primeros créditos, financiación en 4 sectores y recogida de capital social; en 2011 se hizo la propuesta de integración de Fiare y Banca Popolare, con la aprobación en las asambleas de ambos



países, hasta llegar en 2013 a la creación del Área Fiare en Banca Popolare Etica. En otoño del 2014 se inicia la nueva etapa de Fiare, como Área de Banca Popolare Etica.

2. Descripción del proyecto empresarial

Fiare Banca Ética es un banco cooperativo de referencia en Europa, con un capital social de 50 millones de euros, que tiene 37.000 socios entre España e Italia (de los cuales más de 30.000 son personas físicas), repartidos en cinco áreas geográficas. Se trata de una cooperativa de crédito de derecho italiano, que funciona como entidad bancaria regulada por el Banco de Italia en suelo italiano y por el Banco de España en territorio español.

Se trata de un banco en manos de la ciudadanía organizada, constituido en forma de sociedad cooperativa por acciones, que actualmente opera en territorio italiano y español, con el objetivo de fomentar la cooperación y la solidaridad.

Según reza en el Código Ético de Banca Popolare Etica (22 mayo 2010), la **misión** definida es: “Ser pioneros de una idea de banco, concebido como lugar de encuentro, donde las personas y las organizaciones muestran transparencia, solidaridad y participación, llegando a hacer del banco una herramienta cultural para la promoción de una economía que considera fundamental la evaluación del impacto social y ambiental de sus acciones”.

Como señalan en su Manifiesto de Banca Ética (abril 2014), en Fiare “nos empeñamos en convertirnos en referencia para cualquier experiencia de empresa social y de economía que contribuya a la promoción del bien común y de una sociedad más justa, solidaria y sostenible; nos hemos propuesto ser una herramienta de transformación y promoción social”.

Su **visión** está en el búsqueda de un modelo de solidaridad a nivel europeo orientado siempre a terceros. Fiare busca alternativas económicas al modelo financiero establecido a través de un modelo global de acción política que permita la generación de condiciones para el bien común.

“Una banca ética no puede dedicarse solo a hacer banca”.

Su **objetivo** esencial es consolidar una nueva cultura económica, financiera y social, es decir, recuperar el valor social del dinero. Es por ello que **los depósitos de ahorro** de las personas y organizaciones que comparten la filosofía de Fiare, **sirven para financiar**



el **desarrollo** cooperativo, los valores transformadores, la agroecología, la cooperación al desarrollo, el comercio justo y la lucha contra la exclusión social.

Los valores compartidos en Fiare:

- Centralidad de la persona, como vínculo fundamental de la actuación de Banca Ética, que reconoce, respeta y tutela a la persona y promueve relaciones interpersonales basadas en la no violencia, como valor fundamental para el desarrollo de un modelo económico al servicio del ser humano y respetuoso con la naturaleza.
- Equidad, en el sentido de una justa distribución de la riqueza y de los recursos, encaminada a superar las desigualdades sociales lesivas de la dignidad humana y a la adquisición de medios para la búsqueda de un propio plan de vida, en el respetando las necesidades personales y reconociendo la aportación de cada cual a la creación de valor social, relacional y económico.
- Responsabilidad personas que colaboran con ella ante las consecuencias no económicas de las acciones económicas; es decir, teniendo cuidado con los impactos negativos sociales y ambientales de la intermediación financiera y de la actividad empresarial, con el fin de perseguir la misión de trabajar para que el beneficio de todas partes interesadas, sea respetuoso con el medio ambiente y con las generaciones futuras.
- Transparencia, como estilo que caracteriza la comunicación entre Banca Ética y sus partes interesadas, sobre la base del reconocimiento del derecho de las partes interesadas, a conocer la información pertinente sobre el Banco, a fin permitir a cada una evaluar opciones y comportamientos decidiendo de manera libre y paritaria.
- Cooperación, como toma de conciencia de que el bien común solo se puede alcanzar si cada persona se empeña en la unidad; porque “trabajar unidos” alcanza objetivos más elevados que los que se alcanzan a través de esfuerzos individuales separados.
- Solidaridad, como capacidad de captar las necesidades de quienes se encuentran en situaciones de efectiva desventaja; y como empeño para encontrar soluciones de interés común que repercutan a favor de quienes están en condiciones de mayor necesidad.
- Participación, como reconocimiento del derecho de las personas, tanto socias, como colaboradoras, como ahorradoras, de tomar parte en las decisiones y como empeño en que se desarrolle un papel activo en el logro de la misión, a través un uso responsable del dinero.



- Sobriedad, como estilo de vida que tienda a satisfacer las necesidades fundamentales de todo el mundo, para lo cual las opciones están orientadas con la convicción de que la búsqueda del bien común, en un proyecto de economía sostenible, exige un cambio en la contención del consumo de mercancías y recursos, en particular del consumo de energía de fuentes no renovables; también sobre la puesta en valor del saber hacer, sobre la búsqueda de la calidad respecto a la cantidad y sobre la adopción de modos de intercambio no exclusivamente monetarios y mercantilistas, estimulando el dar y la reciprocidad.
- Eficacia y Eficiencia, como uso óptimo de los recursos de modo que su utilización dé el máximo beneficio a todas las partes interesadas, para lograr los objetivos declarados, con los medios más apropiados.

Los valores que propone Fiare no son referidos tanto a la buena banca ética como a la buena construcción social. Dichos valores son compartidos por los empleados y los socios, que construyen el proyecto cada día desde la dimensión cultural, social y política del proyecto.

3. Identificación y caracterización del proyecto empresarial

Desde su visión de la sociedad emana su pensamiento económico que pone la actividad de banca al servicio de las necesidades de las personas y de la sociedad. La banca ética moderna se genera por dos fuerzas motrices: una es la reflexión sobre el derecho al crédito y la otra es una demanda, una aspiración de las personas, de hacer cosas diferentes con su inversión.

En el ámbito del *ahorro*, Fiare ofrece la cartera de productos y servicios comunes de la banca retail (cuentas corrientes, tarjetas, banca online), porque desea ser una banca que pueda ser elegida como primera opción. En Fiare los productos de ahorro están muy apoyados por la banca electrónica porque su infraestructura de oficinas todavía es limitada.

En el área del *crédito*, Fiare concede todo tipo de crédito, centrado en cuatro ámbitos de actuación:

- Cooperación internacional y comercio justo.
- Economía social e inclusión.
- Agroecología y energías renovables.
- Valores sociales y culturales transformadores.



De los proyectos subvencionados, un 10% aproximadamente son dedicados a cooperación para el desarrollo y el 90% a proyectos nacionales (Italia o España). En España, el 50% para economía solidaria (integración social, laboral) y el resto se reparte un 25% cooperación, un 20% agroecología y un 5% cultural. La mayor parte es economía solidaria, la lucha contra la exclusión social en el norte.

Fiare dispone de un proyecto denominado FiareLab en España (y Nueva Economía en Italia) que a través de la interacción con sus organizaciones y redes aliadas, así como con agentes sociales, está trabajando sobre qué nuevas fronteras tiene que transitar Fiare en el ámbito de financiación del crédito. Es necesaria la reflexión porque la concesión de crédito para crear empleo, el emprendimiento, el apoyo a la innovación social generan un impacto social muy positivo y pueden llegar a constituir nuevas áreas de actuación.

Su política es restrictiva en la concesión de crédito a acciones invasivas. “Tenemos una evaluación, formamos parte de la segunda generación de proyectos de banca ética, que no solo son los que declaran las pantallas negativas (alcohol, armamento, minería extractiva a cielo abierto, etc.). Por supuesto algunas pantallas negativas las mantenemos, pero aprovechamos para definir una opción más positiva: conceder crédito a proyectos de impacto social positivo, alguna enfermedad social, ya sea de sostenibilidad medioambiental, riesgo de exclusión social, de acciones injustas nortesur, de relaciones enfermas con la naturaleza...”.

4. El papel de la innovación

La innovación de Fiare viene dada por dos grandes ejes:

- Su mirada alternativa a la banca y a las finanzas, centrada en la generación de “capital social” y contribuir a la promoción del bien común.
- Su red de seguridad organizacional, que genera legitimidad al tiempo que consolida la identidad del proyecto. Las redes territoriales de socios garantizan la interacción y la participación en el proyecto de manera colectiva.

5. La cultura corporativa

La misión y visión definidas, junto a sus valores corporativos hacen de Fiare una organización en la que socios y empleados son los verdaderos protagonistas de la banca ética, encaminada a generar valor social y medioambiental.



Participación, transparencia y solidaridad son las constantes de todas sus políticas y acciones empresariales. Esto hace que sean uno de los pocos bancos que publica online los préstamos concedidos a personas jurídicas. En el ámbito del proyecto “Con mi dinero”, socios y clientes pueden verificar cómo se emplean sus ahorros para apoyar iniciativas responsables desde el punto de vista social y medioambiental.

En este mismo sentido, Fiare dedica sus “Historias de proyectos financiados” a narrar dónde han ido a parar los créditos concedidos y qué logros sociales se han conseguido gracias a la solidaridad de tantas personas que colaboran con Fiare.

6. Configuración organizativa y capital humano

La organización de Fiare es una de las claves de su éxito social y empresarial, distinguiéndose un doble proceso organizacional que convive e interactúa: la tecnoestructura y la socioestructura.

Toda su estructura vive gracias a las personas socias, que se organizan a nivel local, para trabajar la actividad cultural, la interacción con la estructura operativa, la evaluación ético social de las solicitudes de financiación y la identificación de las necesidades del territorio en relación a servicios bancarios. Esta es la estructura cooperativa —socioestructura—, la base social organizada de unas 500 organizaciones y unas 4.000 personas físicas que dan sentido al proyecto de banca ética.

La cooperativa tiene un carácter asociativo en el que la molécula de participación es el **grupo local**, que reúne a socios de una zona, en torno a 200-300 socios. De modo que la estructura cooperativa está centrada en grupos locales y el reglamento de Fiare les concede mucho poder de decisión. Las cuestiones clave de la cooperativa (elección del consejo de administración, el balance, la cuenta de resultados, beneficios, etc.) tienen que llevar un dictamen favorable de los grupos locales.

Este sistema de organización territorial de las personas socias se organiza en Circunscripciones locales que agrupan a personas socias (físicas y jurídicas) de un territorio que, reunidas en Asamblea, eligen un GIT (Grupo de Iniciativa Territorial), que consta de 3 a 11 miembros. Existen además Fórum de Área, con la voluntad de dar voz a las necesidades locales y desarrollar una acción más coordinada con el territorio; y el Interfórum, como lugar de debate de los 5 Fóruns de Área, como organismo consultivo y propositivo.

Se busca así el equilibrio entre el poder del Consejo de Administración con el reconocimiento de determinadas competencias en los grupos locales. Ese es uno de los



factores más significativos de su modelo de gobierno, que no solo reconoce poder político a los grupos locales, sino que fuerza a la que **relación entre socioestructura y tecnoestructura** tenga que ocurrir. Esa relación viene dada por varios factores: los más formales o tangibles figuran en el reglamento de Comunidad de Acción, que es un procedimiento escrito que señala en qué momentos socio y tecnoestructura necesariamente se encuentren. Un ejemplo de ello, es la evaluación de los créditos. La evaluación ético-social proviene de una comisión de los grupos locales de socios, por tanto, jerárquicamente no dependen de la tecnoestructura, mientras que evaluación económica-financiera la realizan los empleados de Fiare (tecnoestructura).

El funcionamiento de Fiare responde a un sistema claramente monista dentro de la teoría cooperativa, en el que no se distingue entre propiedad y gestión. En el consejo de administración, todos menos el presidente, son voluntarios.

Este doble sistema organizativo hace que los empleados que trabajan en Fiare sean profesionales auténticamente comprometidos con los principios, los valores y el pensamiento social de referencia expuestos. Según indica Pedro M. Sasía, se trata de personas trabajadoras militantes, que dedican muchas horas a su labor y en muchas ocasiones son empleados y socios al mismo tiempo. Este alto grado de compromiso en el concepto de banca ética se acompaña de un trato garantista al personal.

Fiare es una cooperativa con 220 empleados en España e Italia, en 18 oficinas, siendo en España 12 personas. La política de recursos humanos emana del Consejo de Administración. El departamento de Recursos Humanos está centralizado en Italia, y en España hay un director general de la oficina, responsable de riesgos, atención a esta oficina y a las dos delegaciones de Madrid y Barcelona.

Existen numerosas medidas de conciliación laboral, reconocimiento profesional, políticas de formación y otras acciones recogidas en su reglamento, pero lo más importante es, para Fiare, mantener fuerte la vocación de transformación social de sus socios y empleados. Para ello, fomentan mucho la afiliación y la gestión relacional, de modo que un empleado puede viajar y comprobar sobre el terreno los resultados directos de un crédito concedido en cualquier lugar del mundo.

En Fiare la dimensión cultural es clave, por eso inciden en la formación y en la posibilidad de conocimiento e intercambio de los proyectos. Es importante explicar cómo se trabaja en banca ética y disponer de una base social enterada, entregada, comprometida. En este sentido, los empleados y los socios de la banca ética son ciudadanos críticos preocupados por un concepto muy definido de transformación social.



7. Conclusiones

A través de la actividad cultural y de las acciones directas de las personas socias, llevadas a cabo en red con otros actores sociales, Fiare está tratando de consolidar una nueva cultura económica, financiera y social. Así, gracias a su contribución, el papel de la ciudadanía se ha fortalecido y se ha vuelto cada vez más consciente de la importancia de sus decisiones diarias de consumo y ahorro.

Nacieron como una banca alternativa, para ser “otra cosa” respecto a la práctica corriente de “hacer banca” y para intentar cambiar las reglas del mercado a través de:

- La transparencia.
- La responsabilidad social y ambiental como criterio en la gestión del ahorro.
- Un modelo de gobernanza entendida a través de una organización territorial de las personas.
- Socias.
- El proceso de Responsabilidad Social de la organización.

De su visión de la sociedad se deriva también un pensamiento económico que pone la actividad económica al servicio de las necesidades de la persona y de la sociedad.

El valor diferencial de Fiare Banca Ética está en su modo de concebir la economía y, fundamentalmente, la ciudadanía. Según afirman sus responsables, en Fiare se busca un “pensamiento de alta intensidad” con el que no pretenden captar clientes de banca, sino personas realmente comprometidas con “otra” forma de entender la sociedad.

Esta concepción hace que el modelo de negocio como banca esté constituido por una base social creciente implicada con la misión y los valores de Fiare y unos empleados creadores y constructores de dicho modelo centrado en el bien común.

Por tanto, la gestión de la “felicidad” en Fiare retroalimenta el modelo, porque está en el epicentro mismo de su razón de ser: la búsqueda de la justicia, la solidaridad y la participación. Empleados y socios son, a partes iguales, el motor que impulsa este proyecto enmarcado en la Economía del Bien Común.



Fundación Mashumano



1. Introducción

La Fundación Mashumano es una entidad privada, sin ánimo de lucro, de carácter independiente, que comenzó su actividad en el año 2001, bajo el nombre de Fundación Mujer, Familia y Trabajo, para dar respuesta a una necesidad social: la falta de conciliación entre la vida personal, familiar y profesional. Fue promovida y constituida por un grupo de profesionales que, ante la falta de conciliación entre la vida personal, familiar y profesional, decidieron hacer propuestas y generar debate en torno a esta realidad. Y sobre todo hacer propuestas y presentar iniciativas de empresas que sí que apostaban por el equilibrio de sus personas. Eran un equipo compuesto por mujeres profesionales que habían tenido distintos cargos relevantes.

La entidad surgió por responder a una iniciativa europea, New Woman for Europe que sigue en activo con actividad en el Parlamento Europeo, con el objetivo de hacer propuestas en temas de mujer integrando las distintas realidades y juntando las tres esferas de la mujer: papel profesional, dedicación familiar, y personal. Veían que en España en concreto el cambio social por el cual la mujer pasa a incorporarse plenamente al mercado laboral como un agente económico necesario no viene acompañado del cambio de estructuras sociales y de estructuras empresariales, y eso genera que la mujer tenga que asumir el doble papel de cuidadora de familia y de profesional. En la actualidad, tanto por necesidad económica como por ser la mujer un agente económico fundamental para el desarrollo de la economía española, ya no se cuestiona si la mujer tiene que trabajar o no; según palabras de la presidenta “la estructura familiar que tenemos en España en la que hay muchas familias monoparentales hace necesario que las mujeres trabajemos; nos hemos formado y estamos preparadas para ello y lo único

que necesitamos es que las condiciones laborales y las estructuras sociales respalden esta nueva realidad social, ya que hasta el momento, esto es lo que no ha ocurrido”.

La filosofía de la Fundación es positiva y constructiva: no tanto indagar en lo que no se ha hecho, sino en qué se puede hacer ahora, es decir, haciendo propuestas de cambio. La cultura de presencia que tenemos en España y los horarios laborales tan extensos, son los principales elementos que hay que transformar; bajo entornos de trabajo en flexibilidad, en las que hombres y mujeres estemos evaluados en función de la productividad individual. Es posible encontrar el equilibrio y dar así las posibilidades de armonizar el desarrollo personal y profesional.

IMAGEN 10
Directora de la Fundación



Fuente: Propia.

Con la realidad social que tenemos de baja natalidad, rupturas matrimoniales, enfermedades asociadas al estrés y a la depresión, fracaso escolar, mayores en soledad, etc... es necesario actuar de forma contundente y dedicar los recursos necesarios tanto para paliar estos efectos como para prevenir los futuros; hasta ahora no se ha invertido en la prevención y estamos afrontando un coste social mucho más elevado.

“Por eso, desde el inicio de nuestra actividad, vimos que nuestra propuesta es un cambio cultural y decidimos generar distintas actividades o acciones con cada uno de los agentes involucrados en este cambio: con la administración haciendo propuestas y fomentando la colaboración público/privada, acercando la realidad empresarial a la administración. En este sentido, hemos hecho propuestas en materia de reforma normativas para mejorar la flexibilidad así como en temas sociales como el estudio y



desarrollo de la prestación de baja para el cuidado de niños con enfermedades de larga duración que es efectiva desde el 2011 y de la que y se han beneficiado más de 3.500 familias españolas”.

Como continúa diciendo su presidenta María Sánchez-Arjona: “Hoy, ya como FUNDACIÓN MÁSHUMANO y con la misión de Humanizar la empresa y la sociedad para que las personas logren su desarrollo personal, familiar y profesional, trabajamos con el doble objetivo de INFLUIR y TRANSFORMAR la empresa y la sociedad, presentando propuestas de cambio y apoyando aquellas iniciativas, públicas y privadas, que defiendan un modelo de sociedad más humana en la que se respete y valore a cada persona, poniéndola a ella y su dignidad en el centro de la sociedad”.

“Trabajamos con todos los agentes sociales involucrados en el cambio:

- Con las empresas, por el papel clave que juegan en la vida de las personas, fomentando la responsabilidad social empresarial para implantar modelos de gestión que apuesten por las personas y trabajando la corresponsabilidad y la humanidad como clave principal para la productividad y sostenibilidad.
- Con la Administración Pública, para ofrecer nuestra colaboración en todas aquellas actuaciones que den respuesta a las necesidades sociales más urgentes y respalden al tejido empresarial en la mejora e implantación de nuevos modelos de gestión. Hacemos propuestas para defender el papel de la FAMILIA como la estructura social más importante y humanizadora donde las personas alcanzan su máximo desarrollo personal y a la MUJER como agente social clave para hacer propuestas integradoras a favor de la corresponsabilidad y parentalidad positiva.
- Con entidades sociales, porque es necesario fortalecer el sector social, que representa un 11% del PIB, fortaleciendo y difundiendo el trabajo que las ONGs realizan en la humanización de la sociedad.
- Con los jóvenes, porque son el futuro de la sociedad y la clave para transformar los entornos laborales y sociales hacia modelos más humanos.
- Con los Medios de Comunicación, generando noticias y poniendo en la mesa de debate nuevas propuestas para despertar la conciencia social y transmitir el mensaje de que es posible y necesaria una sociedad más justa y más humana.

Y con la Persona, porque todos somos protagonistas y responsables de este cambio”.



Continúa María afirmando: “Y pensar que hablamos de lo que es tendencias 20-20, es decir, cómo se tienen que posicionar las organizaciones sociales y empresariales para generar valor compartido y ser responsables, con el impacto social que tienen, en las personas y en la sociedad en general. Hoy ya hablamos, no como una filosofía bonita que proponemos desde la fundación sino que es un tema de gestión empresarial y gestión de la sociedad: apostar por las personas”.

La pequeña estructura de la Fundación se ha ido ajustando siempre en función de los proyectos conseguidos y aumentando los recursos personales correspondientes. Dependiendo de la planificación anual se calcula la estructura y los costes necesarios. En los dos últimos años han duplicado facturación y estructura.

2. Descripción del proyecto empresarial

Perciben su misión como la catalización de un nuevo escenario de trabajo basado en la economía, el valor compartido cuyo impacto social genere un retorno positivo para todos los agentes involucrados. En este nuevo entorno los protagonistas son las empresas, la administración pública, las organizaciones sociales y las personas como socios estratégicos en la cadena de valor.

Han ido adaptando su misión a la evolución social y cultural. Su objetivo desde el principio era transformar la empresa y la sociedad. Desde ahí van viendo qué avances han hecho, cuál es el foco ese año y dónde tienen que incidir tanto con la administración como con las propuestas que hacen a empresas. En definitiva, la misión es humanizar la empresa y la sociedad para que toda persona pueda lograr su máximo desarrollo personal y familiar, y profesional. Y la visión es ser una organización ejemplar referente en el ámbito nacional e internacional en la creación y puesta en marcha de propuestas y proyectos innovadores que humanizan la empresa y la sociedad.

Sus valores organizacionales fundamentales son: humanización, flexibilidad, colaboración, innovación, compromiso y pro actividad. Y luego tienen valores del equipo de trabajo, como forma de trabajar, cómo quieren que les vean y cómo quieren ser: trabajo en equipo, corresponsabilidad, confianza, pro actividad y respeto.

En cuanto a cómo revierte a la sociedad la acción de la Fundación lo contemplan por sectores:

Con respecto a la empresa, la actividad principal es servir de punto de encuentro entre organizaciones empresariales que han puesto en marcha iniciativas responsables con sus personas y puedan demostrar el impacto positivo que ha tenido tanto



en el compromiso, en la productividad y en la humanización de su organización. Con estas empresas generan el espacio para que compartan la puesta en marcha de la buena práctica, toda la metodología, desde cómo presentar esa iniciativa al comité de dirección, cómo implantarlo, cómo medirlo y cómo comunicarlo. El objetivo con las empresas es compartir y comunicar aquello que es socialmente responsable, tanto con la sociedad como con las personas, compartir el conocimiento de cómo hacerlo, qué ha funcionado y qué no, qué es muy valioso, y comunicarlo de cara a transformar el resto del entorno empresarial porque al final, el hacerlo público tiene un impacto. Cuando apuestas por las personas tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.

En cuanto a familias y mujer realizan propuestas a la administración. Cuenta la Presidenta un ejemplo de su acción que es muy significativo:

“Hace 8 años cuando estábamos en nuestras primeras actividades de la fundación con Blanca López Ibor, responsable de oncología del Hospital Montepíncipe, (en su momento estaba en otro hospital) nos expuso que no existía ninguna prestación de baja para los padres en el caso de un hijo enfermo de cáncer y el grave perjuicio social que esta situación estaba provocando. Cuando a un niño se le diagnostica cáncer su ingreso es inmediato y tiene que estar ingresado en el hospital con un mayor. Entonces los padres, generalmente las madres, acudían a la baja por depresión. Es decir, lo que pudimos demostrar es la secuencia de impactos negativos a corregir de esa situación y organizamos un equipo multidisciplinar de abogados, expertos en derecho de familia y oncólogos para demostrar el efecto positivo y corrector de una prestación a cargo de la seguridad social. Se propuso y se aprobó para enfermedades de larga duración que no fueran congénitas y con el objetivo de mantener la vinculación laboral. Este año y de cara al Plan Integral de Apoyo a la Familia, hemos propuesto la ampliación y el estudio de las lagunas legales y administrativas que han quedado con esta baja”.

En el tema de mujer su postura es no tanto un tema de ideología sino un tema de realidad. “Si tuviéramos unos horarios laborales en condiciones, unos horarios escolares más adaptados a los horarios laborales, y unos servicios... por ejemplo hemos propuesto ahora mismo para el PIAF la renta universal por hijo a cargo como hay en otros países... Si en España de verdad hay que invertir en natalidad, hay que dedicar recursos ya que no tenemos más hijos, porque no hay ninguna protección integral a las familias y además la maternidad no está valorada”. Han propuesto también la desgravación de la renta o al menos de la Seguridad Social de tener un cuidador en casa. Regulando esto bien se pueden generar muchos empleos, con contratos en condiciones, no encubiertos, con formación para cuidar y una estructura social protectora, no simplemente posturas ideologizadas de igualdad, etc.



En cuanto a los jóvenes la clave la sitúan en la educación, porque son las generaciones que van a liderar al final las organizaciones tanto sociales como empresariales.

Durante 10 años han concedido un premio en las Universidades a nivel nacional que se llama Premio Concilia que más recientemente han reformulado en el proyecto “Emprendedores Mashumano” para fomentar el espíritu emprendedor desde la responsabilidad social con tres categorías de emprendimiento. Y este año les han involucrado en una actividad de todo el año, que les ha permitido ser el encuentro de muchas iniciativas con la huella que les gustaría que se llevaran estos jóvenes, de contribución a la sociedad y mejora de la vida de las personas. Es un punto de encuentro de jóvenes que quieren transformar el mundo, una red de jóvenes Mashumano. El voluntariado, lo tecnológico y hacer las cosas a su manera son las claves. En el próximo Congreso estará la iniciativa Pangea con 50 jóvenes que van a cambiar el mundo. Mashumano les facilita además el contacto con las empresas de la red para conocer directamente la responsabilidad social. Iniciativas de voluntariado como la aplicación Help App o de enfermedades raras como Health-i, han surgido de este encuentro.

En la parte social lo que es diferencial es que consiguen que distintas organizaciones colaboren para tener mayor impacto social. Las ONG's en España representan un 11% del PIB pero la labor social que llevan a cabo en la mayoría de los casos, no está valorada. Por eso, desde la fundación trabajan con acciones concretas para fortalecer internamente a estas ONG's para lograr que sean más efectivas y tener así un mayor impacto social.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

En cuanto a su red de relaciones y alianzas estratégicas fomentan todas las colaboraciones entre el sector público, privado y social. Las relaciones con administraciones son, por ejemplo, con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, y Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. También administraciones locales como Comunidad de Madrid y Valencia, o el Instituto de la mujer. En cuanto a empresas constituyen su red de relaciones estratégicas 18 organizaciones:



IMAGEN 11
Socios colaboradores de la Fundación Mashumano



Fuente: <http://www.mashumano.org/>

Realizan una actividad, los benchmarks, una vez al mes, con una metodología muy estudiada y estructurada, de cara a recoger conocimiento para implantarlo después en las organizaciones. Ahora están haciendo un cuadro de mando para medir el impacto de la mejora de la productividad de todas las acciones que están llevando a cabo.

Han recibido el premio de la iniciativa de la red (es un premio a la actividad económica a una de las mejores 100 ideas económicas en el año 2013), el premio de proveedores de Línea Directa por el tema de conciliación de la vida familiar/profesional, el premio Madrid solidario, al mérito y fomento de valores solidarios.

Sus competencias centrales son marcar tendencias y abrir camino. Proponen influir y transformar, y su buena acogida dentro de los distintos ministerios es que su propuesta es de mejora, de fomentar el empleo, hacer unas organizaciones más competitivas, apostar por el hombre y la mujer, apostar por la natalidad y la paternidad.

Su modelo de gestión es con colaboración de las empresas, o colaboración de las entidades con las que desarrollan proyectos directamente. Facturan en el caso de



que sea una prestación de servicios y si es una colaboración, a través de donativos como se financian muchas entidades públicas. También respaldan iniciativas como la participación en foros, congresos, etc., iniciativas que, aunque no generen ingresos, son esenciales de la misión y por lo tanto se dedican los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

4. El papel de la innovación

Aplican en la parte de desarrollo, por ejemplo, toda la comunicación en Responsabilidad Social, poseen una web (ahora en proceso de transformación), o para el congreso la forma de presentar el site es una herramienta totalmente novedosa. Sobre todo innovación aplicada a la comunicación. Es un think tank que les permite, cuando entran, tener al día absolutamente todos los informes... el informe que se acaba de publicar de sostenibilidad, o el de la Organización Internacional del Trabajo, una recomendación... están ahí.

Innovar para ellos es hacer las cosas de forma diferente. Se puede innovar en la organización interna, en la forma de gestionar a las personas, simplemente es hacer las cosas de forma diferente para tener mayor impacto. Por ello estar al día de las tendencias internacionales en temas de gestión empresarial es fundamental.

5. La cultura corporativa

La cultura de la Fundación es encontrar la realización profesional en equilibrio con la personal y familiar; que cada persona que entre en la fundación a trabajar se sienta feliz con lo que hace cada día y que su trabajo le aporte valor para ser mejor persona y mejor profesional. Esto es fundamental porque desde esta Fundación lo que intentan es hacer un mundo mejor y sus profesionales tienen que sentirlo así.

Esto en una organización pequeña tiene la ventaja de que se percibe a diario en el que se “siente” cómo está cada persona y el equipo; es acudir a la “escucha emocional”. En este sentido los valores de trabajo de esta organización son pro actividad, positivismo, trabajo en equipo, responsabilidad, confianza y coherencia en nuestra forma de actuar. Intentamos celebrar las cosas que salen bien, y las que salen mal intentamos extraer aprendizajes para mejorar.

“Lo que yo sí creo es que sentirse parte de un proyecto hace que tengas a todo el equipo tirando del proyecto... porque los éxitos son de todos y los fracasos también son de todos. Algo esencial que tenemos marcado a fuego es que la clave de la trans-



formación empieza por en uno mismo. Todos somos responsables y podemos cambiar nuestros marcos de actuación, en el entono personal, en el familiar, y en el profesional y por eso, la coherencia con el proyecto profesional es una responsabilidad personal en la que cada uno tiene que dar lo mejor de sí mismo y ante ciertas situaciones difíciles o de desmotivación, plantearte qué puedes hacer para cambiar, no esperar a que los demás o la organización cambie (M.S.A.)”.

En cuanto a reconocimientos de la organización para los empleados, existe flexibilidad de horarios, una buena política de vacaciones y otras condiciones para dar respuesta y priorizar las situaciones familiares urgentes; confianza, compromiso y responsabilidad son claves en la Fundación.

6. Configuración organizativa y capital humano

La estructura jerárquica existe sobre el papel, pero luego tienen una estructura muy horizontal y muy colaborativa. Tienen una reunión de equipo todas las mañana los lunes, ven agenda, qué proyecto necesita ayuda, para reforzar y trabajar como un equipo total. No tienen director de RRHH. Dice la presidenta “Yo espero que cada persona que tenga otra a su cargo sea el director de la felicidad de esa persona”.

La selección de personal la hacen en función de la planificación estratégica y luego la planificación de RRHH. Después de hacer la planificación de los proyectos que quieren llevar a cabo a lo largo del año ven qué áreas hay que reforzar o dónde se necesita personal. Hacen una descripción del puesto y se hace entrevista por la persona del área primero y luego la Presidenta una entrevista posterior para reforzar. También estudian la fuente de personas, la guía de recomendación de personas con las que han trabajado. Es un test de reclutamiento casi interno, de sus propias fuentes de reclutamiento internas con lo cual ya les llegan bien formados. El criterio son las experiencias previas. Luego lo que es clave es el compromiso, la alineación con la misión de la Fundación.

La formación está accesible a cualquier persona de la organización que vaya alineada con las competencias que necesita desarrollar y con el puesto que va a ocupar en la organización. Siempre se busca que sea en horario laboral y financiado por la Fundación si así lo requiere las competencias del puesto.



7. Conclusiones

Consideran que es el poder generar impacto siendo plataforma o catalizador de iniciativas empresariales y sociales muy necesarias, con lo cual tiene mucho sentido lo que hacen. Por eso también consideran clave su trabajo con los medios de comunicación como forma de transformar la sociedad.

Es clave también la apertura, el estar atentos con flexibilidad para ver tendencias.

Y en lo personal es clave para la Fundación incorporar en la estrategia a profesionales que puedan aportar una visión diferente. Una secuencia resumen de esto:

PREGUNTAR->CREER->LLEGAR



La Conocida¹²



1. Introducción

La Conocida nace de la necesidad de hacer teatro. Movidos por este principio y llenos de ilusión y ganas de trabajar en este ámbito, la empresa se crea con el objetivo fundamental de generar una red estable de profesionales de diversas áreas para desarrollar proyectos en todas las facetas que comprende la producción de un espectáculo.

De esta forma, la estrategia de La Conocida se basa en el desarrollo de proyectos con dos objetivos principales:

- Ofrecer servicios específicos o globales a distintas compañías del ámbito de la cultura y, fundamentalmente, del terreno teatral.
- Producir espectáculos teatrales de creación propia.

De muy reciente creación, la empresa nace en 2014 por dar respuesta a las inquietudes culturales de un grupo de personas y su “necesidad de hacer teatro”, al no encontrar en el territorio español un soporte estable para poder llevar a cabo proyectos de esta naturaleza. Su premisa fundamental reside en la certeza de que ese soporte no está tan directamente vinculado con el dinero, sino que puede obtenerse a partir del trabajo y de la combinación de diferentes habilidades y perfiles profesionales que, como equipo, puedan contribuir a gestar este tipo de proyectos.

¹² Entrevista realizada a Sara Núñez de Arenas, socia fundadora, directora y administradora de La Conocida.



Actualmente, La Conocida está dirigida por dos socias (principales impulsoras del proyecto), Soraya García Gómez y Sara Núñez de Arenas, que es, además, la administradora y directora de la empresa.

2. Descripción del proyecto empresarial

La Conocida se define como una productora de teatro y eventos culturales que presenta dos servicios fundamentales:

- La realización de cualquier tipo de trabajo que precise de una producción artística (no necesariamente teatral), que incluye, entre otras, tareas como diseño de carteles, asesoramiento jurídico o labores más concretas destinadas a todo tipo de clientes del ámbito cultural (músicos, actores u otras productoras, por ejemplo).
- La producción de espectáculos propios. La idea original con la que se funda La Conocida se basa en que, a partir de la oferta de los anteriores servicios, la empresa pueda financiar estas iniciativas particulares.

La propia configuración de la empresa (compuesta por perfiles profesionales capaces de afrontar cualquier tipo de proyecto de esta índole, como guionistas, actores, directores o diseñadores, entre otros) le permite, simultáneamente, dar respuesta a ambas opciones, cuyos fundamentos pueden resultar similares pero que difieren, esencialmente, en la procedencia de la propuesta (externa o propia).

Desde este concepto original, que se ha mantenido intacto desde su fundación, los únicos cambios que se han producido en el seno de la empresa desde entonces se refieren a la propia composición del equipo, que, finalmente, está constituido por personas que (más allá de otras posibles tareas concretas, las cuales, en ocasiones, compatibilizan con sus servicios en La Conocida) sienten verdadera pasión por el teatro y la cultura. Así, la aportación de estos miembros es, fundamentalmente, de bienes y trabajo, y no de dinero. La vocación y la ilusión, por tanto, se erigen como uno de los pilares más importantes en la definición de La Conocida.

En un sistema empresarial que trabaja por proyectos, la multidisciplinariedad de los componentes del equipo se presenta como un valor esencial. La posibilidad de reciclar su experiencia y la flexibilidad de las acciones, con perfiles capaces de asumir distintas parcelas simultáneamente, se antojan como cualidades fundamentales.

El modelo empresarial se interpreta como un proyecto a largo plazo, desde la convicción de que, si la compañía contratante obtiene beneficios, La Conocida también. Sin



embargo, más allá de los réditos económicos, el criterio a la hora de seleccionar producciones o posibles iniciativas artísticas es muy estricto: pese a que reciben multitud de solicitudes muy diversas, la compañía solo acepta aquellos proyectos en los que tiene depositada una gran confianza (“en los que cree de verdad”), normalmente iniciativas de pequeño formato que tienen serias dificultades de llegar al gran público. Bajo esta premisa fundamental, que hace hincapié en el propio contenido de las propuestas, la empresa trabaja con clientes de muy diferente volumen, naturaleza o tamaño.

A largo plazo, no obstante, la aspiración más importante de la compañía se basa en ofrecer menos servicios externos y limitar las producciones ajenas para centrarse en las producciones propias, que, en definitiva, constituye su motor fundamental. Para lograrlo, los esfuerzos están dirigidos a crear un modelo sostenible y estable que permita reducir horas de producción y “hacer cada vez más teatro”.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La mutidisciplinariedad y heterogeneidad de las tareas es uno de los ejes que permite a La Conocida dar respuesta a múltiples solicitudes, vinculadas a las diferentes necesidades que presentan las producciones culturales, artísticas o teatrales:

- Producción y distribución. La empresa atiende a clientes que tienen una determinada idea y no saben cómo desarrollarla, o carecen de los conocimientos necesarios para realizar una gira, organizar un presupuesto o coordinar de manera general los medios técnicos y artísticos con los que cuenta cualquier empresa. Estas son cuestiones decisivas a las que se enfrentan determinados clientes y a las que La Conocida busca dar respuesta.
- Área jurídica y administrativa. Habitualmente, cuando se piensa en llevar a cabo una obra de teatro, los responsables desconocen que deben atender a un sinnúmero de términos legales. La Conocida trata de solucionar problemas ligados a la necesidad de organizar administrativamente una compañía de teatro, llevar las cuentas, hacer contratos, presentar declaraciones o estar al tanto de las ayudas estatales.
- Comunicación y redes. Dado que, paralelamente a la realización de un determinado proyecto, resulta fundamental hacerlo llegar al público de una forma oportuna y eficaz, se asumen todas las tareas relacionadas con establecer relaciones con medios especializados, diseñar una campaña de comunicación acorde con el montaje o gestionar las redes sociales.



- Creatividad e imagen. Un cartel para una obra de teatro, un *banner* para Facebook, el diseño del logotipo de una compañía, la edición de un dossier o la realización de fotografías para un espectáculo son algunas de las acciones ligadas al campo del diseño y la producción gráfica. La posibilidad de grabar la obra, realizar el montaje y producir el material audiovisual necesario es otra de las alternativas ofrecidas.

La importancia de la estética constituye uno de los principios más importantes de La Conocida. En ocasiones, producciones formidables se encuentran con multitud de carencias ligadas a su aspecto gráfico y la identidad visual; por este motivo, se busca atender simultáneamente y aunar continente y contenido en todos sus proyectos.

- Creación de eventos. La Conocida trabaja activamente en la recepción del público en la sala, así como en la organización de festivales, presentaciones literarias, estrenos teatrales o coordinación y acompañamiento en giras de teatro.
- Área pedagógica y accesibilidad. Una de las principales innovaciones de La Conocida está orientada a la creencia de que no solo resulta interesante trabajar con los artistas sino también con el público. Para ello, se propone tanto a las compañías como al público espectáculos accesibles, mediante acciones como la elaboración de material pedagógico y la adaptación de montajes, exposiciones y eventos culturales para personas con discapacidad cognitiva, visual o auditiva, por citar solo algunos.
- Visitas culturales, guías en museos, charlas en institutos, dossiers pedagógicos, adaptaciones para niños, asesoramiento en el desarrollo de guiones o presentaciones de libros son otras de las opciones que ofrece la empresa.

A nivel empresarial, por tanto, su filosofía se basa en la creación de una red estable y multidisciplinar de profesionales de diversas áreas, comprometidos con los valores que inspiran a La Conocida, que comparten unos mismos principios ideológicos y que son capaces de complementarse y desarrollar distintas funciones.

4. El papel de la innovación

Uno de los principales ejes en los que se basa la innovación del modelo empresarial se refiere a la creación de redes y sinergias entre los diferentes actores empresariales. Entendiendo que, si una compañía de teatro tiene experiencias exitosas, puede redundar en el beneficio de las demás, insisten en el cometido de poner en contacto a distintos profesionales e involucrar a nuevas voces en el sector. La reinterpretación del concepto de “competencia”, basado en un significado más colaborativo, es una de las premisas de su doctrina.



Otro de los elementos que diferencia a La Conocida frente a otras experiencias en este sector es su propia definición como una empresa que no se considera únicamente una productora de teatro, sino que ofrece distintos servicios (más concretos o más generales) en función de las necesidades que plantea cada cliente.

Igualmente, la empresa insiste en la adaptación de todos sus espectáculos para las personas con discapacidad (visual, auditiva u otras), que representa una norma obligada en la definición de cada proyecto. El hecho de que el propio crítico de teatro de La Conocida, Asier Vázquez, sea invidente, o la íntima colaboración con la iniciativa Un ojo para el arte (centrada en la relación entre arte y accesibilidad) son algunos de los motivos que reflejan esta relevancia. Estos servicios se plasman, por ejemplo, en la adaptación de una de las obras para personas con discapacidad visual mediante la lectura simultánea de las acotaciones del autor.

La importancia que La Conocida concede a este ámbito se concreta en la creación de modelos en los que el proceso artístico esté contemplado por la compañía como un servicio adicional, en lugar de que sea el resultado de una imposición o sugerencia externa del cliente.

5. La cultura corporativa

Algunos de los fundamentos sobre los que gira la cultura corporativa que define a La Conocida son los siguientes:

- El valor del trabajo y la honestidad. Su concepto fundamental insiste en evitar trabajar exclusivamente por el dinero sino que trata de seleccionar aquellos proyectos que se consideran más interesantes a nivel cultural y que, por tanto, proporcionan una mayor satisfacción personal, motivo que conduce a descartar parte del elevado volumen de peticiones que se reciben.

La Conocida no se concibe como trabajo sino como una forma de vida por parte de un colectivo que “no puede evitar hacer teatro”. La empresa es, por tanto, una forma de canalizar y organizar las pasiones y las aspiraciones de distintas personas que se consideran, precisamente, “gente de teatro”.

- La importancia de dotar de la mayor coherencia posible los aspectos propios de la producción y el proceso artístico; es decir, tratar de que los creadores puedan desarrollarse artísticamente y encuentren soluciones asequibles a todos los problemas que surjan a la hora de realizar un trabajo artístico.



- Un papel social que pasa por intentar transformar las industrias culturales en España, mediante una apertura importante (por ejemplo) de los teatros nacionales que facilite a los artistas encontrar espacios para ensayar. En esta línea, según La Conocida, el cambio tiene que empezar en la concienciación de las escuelas de arte dramático (privadas y públicas), con el objetivo de dotar a sus alumnos de las herramientas para que puedan hacer teatro (proporcionar lugares e instrumentos, en definitiva).

En su argumentario, se busca ahondar en la tarea de incentivar la cultura en la educación mediante acciones concretas, como campañas escolares con compañías de teatro vinculados a la filosofía, charlas organizadas en torno a una obra, etc. En definitiva, se trata de apostar por un cambio de modelo y una apertura que comience en la educación.

- El valor del colectivo. En coherencia con estas metas, La Conocida participa desinteresadamente en multitud de actividades vinculadas a la educación y busca impulsar el valor de la colaboración entre los diferentes colectivos como uno de las vías más importantes para alcanzar estos objetivos. Asimismo, la empresa colabora con multitud de instituciones y alianzas. Caramba Teatro, Aldara Teatro o el mencionado Un ojo para el arte representan alguna de las relaciones más representativas.
- Una apuesta por la cultura. El valor diferencial de La Conocida se fundamenta en su accesibilidad a aquellas producciones más limitadas o de pequeño formato, más allá de su rentabilidad económica, y en la posibilidad de ofrecer servicios más concretos o globales a distintas producciones.
- La adaptación a las posibilidades del cliente dentro de una coyuntura complicada. A nivel económico, se busca que los servicios de producción sean consecuentes con el tipo de cliente con el que trabajan y, de esta forma, se asumen los riesgos al igual que lo hacen las compañías cuando estrenan un montaje. Esta flexibilidad de la empresa para adaptarse a los casos y a las necesidades de cada momento se resume en la siguiente frase: “haremos lo que nos vaya haciendo más felices cada vez”.

Estos clientes a los que se refiere la empresa pueden ser de procedencia o naturaleza muy distinta: una compañía de teatro, el programador de una sala que contrata un espectáculo, el público (directamente) o un colegio, por citar algunos ejemplos. El haber trabajado para una amalgama tan heterogénea de públicos proporciona a la empresa las herramientas y los conocimientos para llevar a cabo sus propias producciones, y es precisamente el concepto de red la que le permite contar con las personas adecuadas para llevar a cabo cada proyecto.



- La pasión por el teatro. El compromiso, el esfuerzo, la dedicación, el tesón y, esencialmente, la pasión por el teatro, son algunos de los valores que comparten todos los miembros de La Conocida. Estos principios —que se concretan en la vocación como eje fundamental— se completan con la relevancia que se otorga al aprendizaje en el trabajo diario para conformar lo que definen como una suerte de “escuela de talentos”.

6. Configuración organizativa y capital humano

De los dos socios fundadores mencionados, Sara Núñez de Arenas actúa como directora, administradora y canalizadora de una red de profesionales multidisciplinares, con más o menos implicación en función de las necesidades concretas de cada uno de los proyectos. Esta organización describe una estructura colaborativa de gran flexibilidad que busca atender a las necesidades específicas de cada proyecto, y que está conformada por los siguientes perfiles:

- Dirección audiovisual y producción.
- Comunicación y área comercial.
- Accesibilidad.
- Asistente de producción.
- Contenidos.
- Dirección técnica de espectáculos.
- Diseño gráfico e imagen.
- Área pedagógica.
- Producción y relaciones públicas.
- Ilustración.

La captación del talento unido a estos perfiles no deriva de una estrategia ampliamente meditada, sino que surge espontáneamente a partir de distintas colaboraciones y encuentros que enfatizan ese concepto de red (contactos que se han ido afianzando con el tiempo y que permiten cubrir todas las necesidades que presenta cada proyecto). La naturalidad y la espontaneidad, por tanto, son la base que define tanto las relaciones como las posibles nuevas incorporaciones.

En relación con la organización del tiempo, en La Conocida no existen horarios. Su planteamiento se resume así: “todo el rato estamos pensando en esto”. Se trabaja por



proyectos —y, por tanto, objetivos— y existe absoluta flexibilidad para que cualquier persona pueda acceder y aprovechar en su propio beneficio los recursos y materiales de la empresa (por ejemplo, la promoción en sus redes sociales).

7. Conclusiones

Pese a las dificultades de la coyuntura económica y su reciente creación, la empresa se ha consolidado como un singular eje vertebrador y canalizador del trabajo de distintas personas de las que, en ocasiones, no recibe porcentaje dinerario alguno pero de los que, a cambio, recibe una importante contraprestación de servicios.

La satisfacción es el principal motor de una empresa que ha recibido una enorme atención por parte de distintos medios de comunicación, una felicidad que no obedece a la cultura del bienestar —en sentido estricto, ligada al concepto de comodidad— sino a partir de un ingente volumen de trabajo que realizan con pasión. “El mundo sería mejor si cada uno hace lo que le gusta. Es difícil entender el arte como un negocio, cuando para nosotros esto es una forma de vida. Hacemos teatro porque no podemos no hacerlo. Con La Conocida, buscamos poder vivir, aprender y pelear cada día por hacer lo que nos gusta. Tenemos un compromiso, y es nuestra responsabilidad hacer de esto algo mejor”, afirman.

Un ejemplo de esta actitud se resume en una de sus últimas iniciativas, un “work in progress” llamado El sueño de Resines, en los que 23 actores trabajan todos los domingos en un espectáculo basado en la improvisación y en el que todos intervienen desinteresadamente, con objetivos puramente artísticos. Así, vinculado al concepto de felicidad, y dado que los ritmos de producción ajena son muy complejos (debido, básicamente, a la exigencia de los plazos), se busca que los ritmos de las producciones propias se basen únicamente en la creatividad y no dependan de la producción.



IMAGEN 12 El sueño de Resines



Fuente: La Conocida (<http://laconocida.es>)

Se trata de experiencias, por tanto, en las que todos los participantes disfrutaban enormemente dentro de una relación basada, fundamentalmente, en la confianza. La satisfacción deriva de una combinación de disfrute, ilusión, tenacidad y, sobre todo, pasión por su trabajo. La prioridad del proceso (el “mientras tanto”) frente al resultado, la flexibilidad de la estructura y de la propia esencia o la continua búsqueda de nuevos proyectos son algunos de los factores que redundan en el enriquecimiento personal de un colectivo heterogéneo que persigue unas mismas metas.

La Conocida se puede definir como una productora teatral atípica, que trabaja con un mapa muy heterogéneo de servicios para terceros y que concibe como un trampolín para la financiación de sus propios espectáculos culturales. Una de las principales bondades se basa en un concepto de red conformado por perfiles profesionales de muy distintas procedencias y naturaleza que, muchas veces, compatibilizan sus respectivas tareas con su implicación en la empresa y comparten esta experiencia para la consecución de logros comunes y el enriquecimiento mutuo.

La pasión por su trabajo (por el teatro, en este caso) se erige como el eje vertebrador de un proyecto en el que la satisfacción personal no está directamente vinculada con las cifras sino con la ilusión que envuelve toda iniciativa en la que sus miembros están



involucrados. Esta filosofía está íntimamente relacionada con los propios proyectos que asume, fundamentalmente iniciativas menos comerciales pero de un gran valor cultural que, sin embargo, encuentran dificultades para llegar al gran público.

El valor social que se desprende de estas apuestas culturales se completa con multitud de acciones que refuerzan el carácter innovador de la compañía: la insistencia en la educación cultural —que está plasmada en diferentes tareas con niños y estudiantes—, la defensa por la cooperación y la apertura de las distintas instituciones, la importancia de la colaboración o la atención a las personas con diferentes discapacidades son algunos de los elementos que contribuyen a subrayar la relevancia del papel social y la innovación como uno de los pilares que rigen su actividad y tratan de asegurar su personal concepto de felicidad.



La Encina Servicios Integrados¹³



La Encina
Servicios Integrados S.L.U.

1. Presentación

LA ENCINA SERVICIOS INTEGRADOS es una empresa de inserción que participa de manera activa en el desarrollo local de Salamanca, prestando servicios de calidad en los sectores de Jardinería, Medio-Ambiente, Limpieza y Control de Plagas. Es una de las iniciativas de Economía Social planteadas por Cáritas Salamanca. Pertenece al Tercer Sector, y presta servicios en los sectores de Jardinería, medio ambiente, limpieza y control de plagas. En su naturaleza jurídica es una Sociedad limitada Unipersonal (S.L.U).

Como empresa de inserción por definición, explica Ana Fe Félix, gerente de esta empresa de acción local, tiene una doble finalidad: social y económica. “El objetivo principal es social. Nosotros intentamos resolver un problema social utilizando para ello la economía productiva”. El fin es un objeto social y la herramienta, la economía, nos cuenta. La Encina intenta resolver el problema de las altas tasas de desempleo que afectan a determinados colectivos de personas que por múltiples razones, no consiguen un empleo.

“El objetivo principal es social. Nosotros intentamos resolver un problema social utilizando para ello la economía productiva”.

En su misión, esta empresa nace con la intención de ofrecer formación y empleo remunerado a las personas en situación o riesgo de exclusión social. Respetar unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud laboral, la con-

¹³ Entrevista realizada a Ana Fe Félix, gerente de “La Encina, Servicios Integrados” el 28 de mayo de 2015 en la sede de la empresa en Salamanca



ciliación de la vida familiar, la no discriminación por ninguna razón. En definitiva, el desarrollo integral de los trabajadores.

“La sostenibilidad de la empresa se garantiza reinvertiendo los bienes económicos generados en el desarrollo de nuestra actividad en mantener y crear más puestos de trabajo”, señala la gerente.

En toda su actividad, como no podía ser de otra forma, velan y respetan el medio ambiente, evitando cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

Su objetivo es por tanto generar un recurso innovador y de alta rentabilidad social que permita una participación social real y efectiva de las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social.

En su visión, describen objetivos sociales y económicos no siempre fáciles de armonizar, señalan. En la parte económica pretenden asentar los servicios más nuevos fortalecer otros e innovar en procesos. En la parte social, su visión es seguir dando oportunidades de formación y empleo a personas que están desempleadas. Economía de la oportunidad, como lo define Ana Fe.... Si tienes oportunidad puedes alcanzar tus metas pero si no...

2. Descripción del proyecto empresarial

La Encina Servicios Integrados S.L.U., es una empresa de inserción socio-laboral promovida por Cáritas Diocesana de Salamanca en el año 2000. Nació en un intento de dar respuesta a los altos índices de desempleo de sufrían determinados colectivos en situación o riesgo de exclusión social, e incluso en épocas de crecimiento económico.

Renuncia al afán de lucro. Los ingresos que obtiene por la prestación de los servicios se destinan a sufragar los costes derivados de la actividad, a mantener y crear nuevos puestos de trabajo así como a la mejora de las infraestructuras de cara a mejorar la calidad de sus servicios. Desde el año, pasó a formar parte de la Fundación Salamanca Integra, promovida también por Cáritas Diocesana de Salamanca. La Encina es el objeto social prioritario de la Fundación.

La Encina Servicios Integrados comenzó su andadura ofreciendo Servicios de Jardinería y Medio Ambiente, posteriormente en el año 2002 ofreció Servicios de Limpieza. En el año 2013, comenzó a ofrecer un nuevo Servicio de Control de Plagas: Desinsectación, Desratización y Desinfección.



Está calificada como Empresa de Inserción por la Junta de Castilla y León, Nº 006/08/EI/SA. También se encuentra registrada en el Registro Oficial de Establecimientos y Servicios Plaguicidas de Castilla y León con el Nº 37-1047-S.

Esta empresa es una herramienta puente que permite, a través del empleo, el desarrollo de itinerarios de inserción personalizados, favoreciendo la incorporación al mercado laboral ordinario de las personas más desfavorecidas. Demuestra ser una herramienta muy eficaz para posibilitar la formación y el empleo a las personas en situación o riesgo de exclusión social. La plantilla de La Encina Servicios Integrados está formada por 20 trabajadores.

3. Identificación y caracterización del proyecto empresarial

Como empresa de servicios integrados su finalidad es la de desarrollar y difundir un modelo de Economía Social basado en las necesidades de las personas y dirigido por el interés general que permita una mayor cohesión social. También, el posibilitar formación y empleo a personas que se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad social. Mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran situación o riesgo de exclusión social. Conseguir una empresa sostenible que preste servicios de calidad y dinamice recursos locales. Posibilitar la integración socio-laboral de las personas en situación o riesgo de exclusión social a través del empleo remunerado desarrollando itinerarios de inserción personalizados.

Es una Empresa de Inserción «sin ánimo de lucro», pero con «mucho ánimo solidario». Por su finalidad, tiene una normativa específica que contempla sus peculiaridades y diferencias con la empresa «normal» y de cualquier otra iniciativa de formación-empleo, su razón de ser es ofrecer oportunidades directas de contratación laboral y aprendizaje a partir de situaciones reales —no simuladas— de trabajo productivo.

Así, una empresa de Inserción es aquella empresa o entidad que realiza una actividad productiva o de servicio, pero cuyo objetivo es social facilitar la inserción social y laboral de personas en situación de clara desventaja o exclusión, a través de un contrato laboral, y cuya estructura empresarial se basa en dos principios:

La reinversión de los beneficios en la consecución del objetivo social.

La composición del personal en términos porcentuales del personal estructural y personal «usuario» de 50-50 ó 60-40.



Así, La Encina está formada 20 personas. La plantilla debe estar formada al menos por 50% de personas de inserción. Es lo mínimo, como dice la ley de inserción de 2007. En este caso, nueve de ellos son plantilla fija: 2 limpieza, 1 control plagas, 1 jardinería, y la dirección, compuesta por un educador, un responsable de administración y una gerente. ¿Qué les une? La motivación por conseguir una economía inclusiva y de calidad. “No queremos ser una empresa que de pena”, señala Ana Fe. “Ofrecemos calidad en los servicios. De ahí esa definición de inclusión con calidad”. Son personas muy sensibilizadas con la exclusión social y altamente motivadas. Las otras 11 personas son empleados formados por la empresa en los diferentes servicios. Gozan con un contrato laboral con los mismos derechos y deberes que cualquier trabajador. Llegan a La Encina a través del servicio de empleo de Cáritas Salamanca. A este llega gente de los múltiples servicios de Cáritas. Los perfiles que se demandan desde La Encina vienen del servicio de empleo de Cáritas, nos cuentan. No son personas que vienen de un punto desconocido. Estas 11 personas pueden permanecer en la empresa entre 6 meses y 3 años. Este el periodo estipulado por ley para el Proceso de formación y aprendizaje.

“No queremos ser una empresa que de pena. Ofrecemos calidad en los servicios”

Al tratarse de una empresa pequeña y de ámbito local podemos permitir el lujo de tener planes personales para la conciliación de la vida familiar y laboral, apunta la gerente. “Tenemos planes individualizados porque estamos en continua comunicación. Intentamos que nuestro tamaño sea una fortaleza y no un problema”.

Se organizan así en una mixta-colaborativa. Cada uno asume sus responsabilidades pero todos de forma interrelacionada y en función del tipo de decisiones.

Desde el punto de vista administrativo son independientes de Cáritas y de la Fundación. Respecto a la toma de decisiones podemos diferenciar tres niveles: Las decisiones de mayor envergadura se toman por el patronato de la Fundación Salamanca Integra (formado por 4 personas de Cáritas, 1 de La Encina y 4 patronos a título personal que pertenecen a diferentes ámbitos de la vida social de la ciudad.). Un segundo nivel entre Caritas y La Encina. Hay una relación fluida, constante y necesaria para cuestiones ordinarias que implican a ambas. Y en tercer nivel, autonomía de gestión de La Encina para decisiones propias de su actividad, siempre siguiendo los valores y filosofía de Cáritas.

Así, La Encina lleva a cabo los procesos de formación, cualificación, de inserción laboral en definitiva, los lleva adelante a través de la producción de bienes o servicios mediante una estructura empresarial. Desde la realización de planes individuales y personalizados para las personas acogidas hasta la producir de servicios en con el fin



de autofinanciarse y de contratar a las personas a las que se quiere ayudar a que se incorporen al mercado de trabajo.

La idea central de la Empresa es la de producir servicios para poder disponer de autonomía que le permita realizar su fin social, que es el de facilitar la incorporación al mercado laboral de personas excluidas de él. Y el instrumento de trabajo es el propio contrato de trabajo. Su filosofía es ensanchar las posibilidades de una economía más social y solidaria donde se configura como tercer sector.

En cuanto a la estructura de costes, el 80% está dirigido a personal, como es lógico en una empresa de servicios.

Y cuanto al modelo ingresos: el 80% proviene de facturación y 20% de empresas públicas y privadas. Es especialmente relevante destacar la contribución de estas empresas al gasto público. “Ese 20% no es gasto, es un ahorro al erario público. El beneficio social de esta empresa es altísimo. Asumimos derechos de las personas. Garantizamos derechos que están garantizados en la Carta Magna, como el derecho al empleo, desecho a la ciudadanía activa, etc. que correspondería a la Administración Pública, afirman desde La Encina. Además, recalcan, “Las personas que vienen aquí dejan de recibir prestaciones sociales y el erario se ahorra esas prestaciones. Así, al haber entrado a formar parte del mercado laboral se convierten en consumidores, contribuyendo a que la sociedad se mantenga puesto que en lugar de recibir prestación pagan sus impuestos. Y por último, participarán activamente en la sociedad: tú trabajas, tú aportas. Se han convertido así en ciudadanos activos, lo que genera una cohesión social real. Es por también beneficio social incuantificable. Nunca un 20% dio para tanto. No es gasto para el erario público sino un ahorro”.

“Ese 20% que recibimos de la Administración no es gasto, es un ahorro al erario público. El beneficio social de esta empresa es altísimo. Asumimos derechos de las personas. Garantizamos derechos que están garantizados en la Carta Magna”,

4. El papel de la innovación

En una empresa como la que estamos describiendo, la Innovación, asegura Ana Fe Félix tiene que ver más con el proceso más que con el producto. Pretenden así una innovación en los dos ámbitos: Innovación social + innovación en servicios. En la innovación social, apunta Ana Fe, “intentado que las personas se beneficien en los procesos lo máximo posible en ese periodo de tres años, que es lo máximo que pueden estar en una empresa de inserción según la Ley de empresas de Inserción (diciembre de 2007). Es decir, lograr una intervención integral. Esto es, que las personas se sientan



no solo integradas sino personas: que se sientan apoyados, que piensen que su trabajo es importante”.

Las personas desempleadas en situación de riesgo y con especiales dificultades de inserción socio-laboral no requieren únicamente acciones de formación técnica. Necesitan una atención global y personalizada. Una formación como derecho para crear ciudadanía activa. La estrategia de formación debe ayudar a que emerja la capacidad de querer actuar por parte de la persona en proceso de inserción. De este modo podrá decidir. La misión central es restituir la dignidad de la persona. Por eso debe ser tratada siempre con respeto y debe ser reconocida como sujeto de derechos, responsable de sus decisiones.

5. La cultura corporativa

La cultura y los valores corporativos son los mismos que en Cáritas. Puede resumirse en una sencilla pero compleja fórmula: Formar para trabajar pero también aprender a vivir. En este sentido, se habla del «fin del trabajo» y del desmoronamiento de la sociedad salarial. Pero debemos ser prudentes y reflexivos para no etiquetar con respuestas simples problemas muy complejos. Corremos el riesgo de generalizar una «impresión» convirtiendo ese supuesto «fin del trabajo» en un «mito desmovilizador» que impregne de fatalismo las prácticas a favor de la inserción sociolaboral. Interesa abordar operativamente la problemática que acompaña la inserción social y profesional de los colectivos de desempleados más frágiles y amenazados por la exclusión social.

En base a estos valores y a la cultura corporativa, los programas de formación e inserción facilitan puentes entre el trabajo y la vida. El mundo vital de la mayor parte de los colectivos desempleados en riesgo de exclusión está muy alterado y afecta a su salud, vivienda, rendimiento educativo y atención a la familia. Las condiciones de vida y dignidad no se ciñen al mundo laboral. La cuestión de la ética y los valores es insoslayable.

6. Configuración organizativa y capital humano

La Encina ha ido generando una sólida red de alianzas tanto en la línea social como económica, Pertenecen por ejemplo a FECLEI, donde actualmente ocupan la vicepresidencia de esta Federación de empresas de inserción de CYL. FECLEI es una entidad sin ánimo de lucro que pretende favorecer la creación y consolidación de empresas de inserción, como empresas de economía social, las cuales constituyen una herramienta de formación a través del empleo para posibilitar el acceso al mercado normalizado de



colectivos en situación o grave riesgo de exclusión social, por medio del desempeño de un puesto de trabajo remunerado.

Pertenecen también a diferentes redes de ámbito nacional y europeo donde se trabaja en proyectos similares y por otro lado, ha ido tejiendo relaciones estables en forma de alianzas con clientes, proveedores y con la administración pública (por ejemplo, con Ayuntamiento de Salamanca).

7. Conclusiones

La consolidación y diversificación de los servicios ofrecidos por La Encina ha hecho en sus 15 años de vida ha conseguido consolidarles dentro de la ciudad como una oferta de calidad en los servicios de jardinería, limpieza y control de plagas. Todo ello, gracias al esfuerzo unos empleados comprometidos con la inclusión social de personas en riesgo de exclusión a través de la formación integral y con ofrecer servicios de alta calidad. Han logrado también una sólida red de alianzas estratégicas. Y sobre todo, han demostrado beneficio social y económico al espacio de lo público creando ciudadanía activa.

La Encina ha sido capaz integrar a personas en riesgo de exclusión a través de una formación integral. La formación para el mercado laboral es el eje que permite su vinculación con la vida social. La calidad humana de las personas implicadas en los proyectos e iniciativas se muestra como la clave fundamental de esta entidad perteneciente a Cáritas Salamanca.



Limcasa



1. Introducción

Es una típica empresa familiar, que trata de reflejar los valores de la familia en la dirección de la empresa.

Fue fundada en 1984 y actualmente tiene 1.500 trabajadores y factura anualmente unos 30.000.000€.

Pertenece al sector servicios y a los subsectores de limpieza y servicios, sociosanitarios, hostelería y formación, dependiendo de sus distintas divisiones, pues se dedica a servicios de limpieza, geriatría, hotel, mantenimiento, jardinería, mantenimientos preventivos, ordenanzas, restauración, y gestión de servicios en colegios mayores y residencias. Es una Sociedad Limitada con el 100% del capital en manos de la familia.

Su evolución es desde su nombre inicial (1984) de Limpiezas Castilla de Salamanca (LIMCASA es el acrónimo) y luego, año 2000, ESGRA (Empresa Salmantina de Gestión de Residencias de Ancianos), el de una expansión pautada como crecimiento sostenible en Castilla y León y Madrid. Han tratado de consolidar los crecimientos (moderados y controlados) y desarrollar nuevas líneas de negocio, siempre en el sector servicios, con el objetivo de crecer.

IMAGEN 13

Directivos de Limcasa con Juan Francisco Sánchez



Fuente: Elaboración propia.

2. Descripción del modelo empresarial

Perciben su misión como un compromiso con la tierra para fijar población y prestar servicios, mediante la continua inversión y contratación del personal.

Los valores que destacan son: humildad, familiaridad, compromiso, comunicación efectiva y confianza.

Destacan también el trabajo con personas y para personas, por ejemplo, atendiendo a las personas ingresadas en sus residencias, como sus familiares esperan, aportando tranquilidad y seguridad, sin defraudar a nadie.

En cuanto a su papel social es destacable su colaboración con ONG's, especialmente con el "Banco de alimentos", ACOPEDIS, o AVIVA. Obtuvieron en 2009 el premio Hermes como reconocimiento a la integración a través del trabajo de personas con discapacidad. Constituyen además un Centro Especial de Empleo, denominado Integracyl. Realizan además otras iniciativas solidarias, por ejemplo la entrega a ONG's de las recaudaciones de las fiestas.



3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Operan en un mercado muy competitivo, por lo que pretenden crear servicios con valor añadido. Son líderes como empresa de limpieza y ocupan un buen lugar en cuanto a residencias.

Algunas de sus principales alianzas estratégicas son la cooperación con socios como Caja Duero, en la gestión de su residencia de mayores, anteriormente con el IMSERSO, Centro de Referencia Estatal de Alzheimer, igualmente en cuanto a la gestión sociosanitaria de diferentes servicios, con la Universidad Pontificia en cuanto a la gestión de su guardería infantil, o con el Grupo ATU, en cuanto a planificación formativa.

Es destacable también su compromiso con el medio ambiente y los procedimientos de gestión estandarizados. Tienen acreditada la certificación ISO 9001 en calidad y la ISO 14001 en medio ambiente.

En cuanto a la configuración de la cadena de valor, sus activos más relevantes son la propuesta empresarial de un catálogo de servicios muy diversificado. En concreto en cuanto a la división Limpieza, realizan las generales de obra, las especiales, en altura, limpieza hospitalaria, higienización y servicio urgente de limpieza. En cuanto a la división de Servicios Integrados, tienen en su catálogo el mantenimiento integral, la jardinería, limpieza textil, limpieza de elementos museísticos y la organización de espectáculos. Respecto a la Rama sociosanitaria, está dividida en cuanto a los profesionales implicados en la prestación de los distintos servicios y cuenta con psicólogos, médicos, enfermeros, auxiliares, fisioterapeutas, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales y animadores socioculturales. La división residencias cuenta con seis: La Vega, Santa Marta, Alaraz, Macotera, Guijuelo y Mozábez. La división Hostelería cuenta con el microhotel Placentinos y ofrece servicios de catering muy variados. En cuanto a centros educativos, como ya se ha señalado, gestionan la guardería “La Ponti”. Y la última de sus divisiones, la formación se trata más adelante, en el epígrafe innovación.

4. El papel de la innovación

Aplican distintas tecnologías muy avanzadas a la geriatría y a la gestión. Algunos ejemplos:

- “El Mayor Online”: proyecto que realizan en colaboración con la Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León y las Universidades de Salamanca y Pontificia de Salamanca. Con el objetivo de prolongar la calidad de vida del mayor en su



propia vivienda se instalan sensores de todo tipo en la vivienda que monitorizan los principales parámetros vitales de la persona mayor.

- Planes de eficiencia energética.
- Vanguardia de los procedimientos, sistemas y maquinaria de limpieza que aporta a la vez seguridad para los trabajadores y eficiencia del servicio y optimización del mismo para el cliente.

Uno de los aspectos estratégicos dentro de su concepto de innovación se centra en la formación. Siempre han apostado fuerte por ofrecer a los trabajadores una formación acorde con las actividades de la empresa. Para ello programan cada año un plan de formación según las necesidades de cada momento y siempre atendiendo a las necesidades y sugerencias de los trabajadores.

Ejemplos de algunos cursos de formación para trabajadores han sido “Mantenimiento higiénico-sanitario de instalaciones de riesgo frente a legionella”, “La higiene hospitalaria”, “Primeros auxilios”, “Seguridad y el manejo de residuos hospitalarios” o “Calidad y normas ISO”.

También han creado “InCurso”, un plan de formación para trabajadores personalizado según cada una de sus ramas empresariales, con el objetivo de conseguir unos trabajadores más especializados y más capacitados en cada materia. “InCurso”, dentro de su inquietud innovadora, quiere convertirse en un centro de referencia en Castilla y León en cuanto a formación sociosanitaria, poniendo a disposición de los profesionales lo necesario para la formación. Un ejemplo de esta acción es la formación a cuidadores de mayores y dependientes, que da respuesta a las necesidades físicas y psicológicas de estas personas.

5. La cultura corporativa

Son varios los temas que resaltan y que como especifica su slogan comercial, “un gran grupo, una gran familia”, se refiere a aspectos diversos.

Como ejemplo de la seguridad que ofrecen a residentes y familiares, realizan sistemas de diseño y configuración de enfermería que refleja todos los actos asistenciales en un servidor, lo que permite un control exhaustivo de los actos asistenciales.

Clientes con diferente poder adquisitivo se les da la misma calidad asistencial, independientemente del centro donde residan.



En cuanto a los trabajadores la gerencia les valora expresamente tratando de escucharles siempre, estando atentos a sus situaciones personales con cercanía y reconocimiento a su trabajo. Consideran los gerentes que su grupo ha crecido por la alta implicación de sus trabajadores. La compensación se realiza en tiempo y forma de manera conveniente y se tiende a realizar contratos indefinidos. Una muestra de ello son los encargados y jefes de equipo, que empezaron con la empresa.

En el mes de junio se realiza una convención anual con los responsables y sus familias para plasmar en rutinas de trabajo las directrices con mayor incidencia positiva.

6. Configuración organizativa y capital humano

La estructura se organiza en la cúspide con un presidente y un consejo de administración. Tienen un departamento de Recursos Humanos.

Pero luego en los distintos centros y servicios la estructura es más autónoma, con gerentes y directores de centros y servicios a la cabeza de organigramas más aplanados y basados en los distintos profesionales.

Un ejemplo de ello es una de las residencias, en la que el organigrama está formado por un gerente y directora, psicólogo, médico, supervisora de enfermería, enfermeras y auxiliares. Cuentan con departamento de comunicación, terapeuta ocupacional, animador sociocultural, trabajadora social, dos supervisoras gobernantas, cocina, lavandería, mantenimiento y limpieza.

En cuanto a las políticas de personal, conceden importancia a la conciliación, el reconocimiento y la cercanía. Propician precios especiales para la guardería, y descuentos para los trabajadores en los servicios. Potencian la formación, el desarrollo y la promoción del personal. Poseen un comité de análisis de necesidades de formación abierto a nuevos sistemas y optan a las estrategias de FORCEM y cursos externos.

7. Conclusiones

Destaca la gerencia los buenos profesionales incorporados, así como la gestión cercana, la alta implicación personal de los trabajadores, la confianza, la calidad el trabajo bien hecho, la inversión continua, el riesgo controlado y el crecimiento sostenible.



Matarromera



GRUPO MATARROMERA

1. Presentación

El origen de lo que hoy es Grupo Matarromera se remonta siglos atrás. Carlos Moro, su fundador, proviene de una familia que siempre ha estado ligada al mundo del vino. Sus antepasados desde el siglo XII ya cultivaban las viñas con el mismo esmero y pasión que el joven Carlos Moro comenzó a mostrar desde la adolescencia. En 1988, tras su paso por otros sectores de actividad, pero siempre con la mente puesta en la viña y en el vino, el bodeguero creó en el municipio de Valbuena de Duero la Bodega Matarromera. Matarromera comenzó su andadura con la construcción de una bodega totalmente nueva, con unas naves semienterradas y desde el principio con la mayor tecnología enológica y los más novedosos avances enotécnicos. Dicha bodega se encuentra en la falda de la ladera norte del valle del Duero, y se completa con una plantación de 100 hectáreas en los mejores pagos de Pesquera, Valbuena de Duero y Olivares de Duero. Su ubicación resulta marco perfecto para la elaboración de unos tintos donde predomina la variedad “Tempranillo” o “Tinta del País”, uva muy idónea dado el clima continental de la zona, en la que los contrastes climáticos son protagonistas durante todo el año, en el que los inviernos suelen ser muy fríos y los veranos muy calurosos.

Con estos ingredientes nació Bodega Matarromera, y con ella, el inicio de lo que hoy es un proyecto empresarial sustentado en la apuesta por el viñedo, el vino, la investigación, el enoturismo y la innovación. Carlos Moro es el fundador, presidente y alma de Grupo Matarromera, este ingeniero agrónomo es, ante todo, un enamorado del vino y de su tierra, a la que ha dedicado todos sus empeños y desvelos. Nacido en Valladolid, tras estudiar en el Colegio San José, se desplaza a Madrid para iniciar una carrera universitaria que le lleva a convertirse en ingeniero agrónomo. Además, es diplomado en Economía de la Empresa, doctor en Enología y Viticultura, diplomado



en Economía de la Pyme y máster en Tecnología de la Información y de las Comunicaciones. Durante siete años, ejerce como ingeniero agrónomo del Ministerio de Agricultura y adjunto al secretario general de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, además de experto agroindustrial de la FAO, trabajando en Chile o Argentina. Durante la década de los ochenta, es Ingeniero de la Dirección General de Industrias Agrarias, dentro del Ministerio de Agricultura, al que se incorpora tras superar las oposiciones al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Más tarde entra al Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información.

Después es secretario general de la Asociación Técnica de Constructores de Material Aeronáutico y responsable de la Industria Aeronáutica en MINER, así como miembro del Comité Intergubernamental de Airbus. En 1988, decide dar un vuelco a su vida personal y profesional y regresar a su tierra, asumiendo el legado de sus antecesores en la Ribera de Duero. Por todo ello, en 1988, un 25 de octubre, Carlos Moro, consciente de ser depositario de algo que jamás debía perderse, se decidió a crear Grupo Matarromera, comenzando así el diseño y la construcción de la primera bodega.

En la actualidad, reconociendo el valor de la familia en la historia de la compañía, su esposa, sus hijas, su hermana y su cuñado forman parte por méritos propios del proyecto.

2. Descripción del proyecto empresarial

Misión

La misión del grupo Matarromera tradicionalmente ha consistido en convertirnos en un grupo integrado de producción y comercialización de bienes y servicios de máxima calidad. Esta meta consigue que su naturaleza les empuje a situarse en el mercado como marca de referencia global en el panorama internacional.

Tampoco se olvidan de sus orígenes, por lo que procuran el máximo apoyo al desarrollo económico y social de nuestra tierra. “Nos nutrimos de nuestra historia para volcarnos en lo que mejor sabemos hacer, maximizando la satisfacción de nuestros clientes cada día mediante nuestros productos y servicios de calidad”.

Visión

Pretende ser un Grupo Integrado, diversificado y coordinado que aproveche al máximo todas sus respectivas sinergias: “ambicionamos poner en marcha la máxima interrela-



ción de nuestras estructuras, porque creemos que es imprescindible afrontar el futuro como una entidad vertebrada, que facilite la adaptación a nuevos retos. Apostamos por una ambiciosa, aunque factible, política de internacionalización. Nuestras nuevas filiales internacionales: Matarromera USA y Matarromera China, deben servir de plataforma de ampliación y consolidación exterior”.

También creen firmemente en la aplicación de las últimas tecnologías a sus productos y servicios en aras de la excelencia. Por ello “estamos convencidos de la importancia que suponen los actuales sistemas de información y comunicación al servicio de los retos que la sociedad impone. En este sentido, una comunicación interna y externa eficaz, son claves para Grupo Matarromera”.

Valores

La calidad de sus productos y servicios solo es concebida por la intensa labor de esmero, dedicación y excelencia del trabajo diario. Para ello “es importante continuar demostrando nuestro liderazgo a nivel mundial en el campo de la tecnología y la enología derivada de la elaboración de los mejores vinos de cada D.O. Optimizamos nuestros procedimientos y procesos internos para conseguir la eficacia que no solo nos exige el mercado, sino nosotros mismos. La comunicación es para nuestra entidad un pilar fundamental como pieza vertebradora que interrelaciona las distintas unidades de la empresa”.

Son líderes en la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de su campo: “dedicamos un 30% de la facturación anual a este respecto y desarrollamos más de 20 proyectos diferentes. Creemos en el Enoturismo como línea de negocio vital para desarrollo, potenciación y mejora de la compañía. Crecimiento humano, personal y profesional de todas las personas que integran Grupo Matarromera. Consolidación de la internacionalización de nuestra empresa en más de 80 países de todo el mundo. Alta capacidad operativa e industrial de todas nuestras instalaciones. Alta capacidad de comercialización de nuestras marcas y productos. Grupo Matarromera mira hacia adelante con optimismo y confianza. El enorme trabajo desarrollado hasta la fecha solo es el comienzo de una empresa, de una filosofía que afronta el futuro cargado de esperanza. El crecimiento experimentado por la compañía en la primera década del siglo XXI es la semilla idónea para asentar una estructura cuya fortaleza reside en la enorme diversificación de producto y el cuidado y el mimo empleados para la elaboración de todos y cada uno de sus productos. Para los próximos años el objetivo es mantener y redoblar los esfuerzos acometidos en viñedo, en bodegas, en vinos, en investigación, en enoturismo y en innovación. Un futuro que también pasará indudablemente por la consolidación en el mercado exterior, donde Matarromera aspira a convertirse en actor principal dentro del sector vitivinícola nacional, y en el



asentamiento definitivo de todas las bodegas, marcas y productos que conforman hoy la estructura de la compañía. El futuro de Matarromera continuará marcado por la apuesta en la elaboración de vinos, aceites, destilados y vinos sin alcohol de alta gama que permita mantener los niveles de excelencia, distinción y elegancia que han definido a Matarromera desde su nacimiento en 1988”.

Además, Grupo Matarromera es una empresa comprometida con el medio ambiente, la sostenibilidad, la investigación y la innovación como palancas de crecimiento de su competitividad empresarial. La apuesta del grupo bodeguero y el esfuerzo inversor en el campo de su estrategia de sostenibilidad ha sido y continúa siendo mayúsculo teniendo presente que se trata de una mediana empresa. En el periodo entre 2005 y 2015, el esfuerzo en esta área será de un total de 7,2 millones de euros.

Los principales puntos en los que Grupo Matarromera basa su desarrollo sostenible se resumen en los siguientes:

Energía solar fotovoltaica y térmica

IMAGEN 14
Planta solar



Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>

La capacidad máxima de generación de energía procedente de fuentes renovables es de 1.272.500 Wh, lo que supone la no emisión a la atmósfera de 428 Tm de CO₂ al año frente al empleo de combustibles fósiles y una reducción total de emisiones de CO₂ de hasta 3.636 Tm al año.



Biomasa

IMAGEN 15



Planta biomasa



Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>

El objetivo de Grupo Matarromera es el aprovechamiento como fuente de energía de dichos residuos a través de una caldera de biomasa que gestiona 143 toneladas al año con una producción energética de 623.200 KWh/año. El empleo por Matarromera de la biomasa ahorra de forma anual a la atmósfera 400 toneladas de emisiones de CO₂, ayudando por tanto a reducir el efecto invernadero.

EDAR propio y aprovechamiento de aguas pluviales y residuales para riego

IMAGEN 16



EDAR



Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>



La utilización de E.D.A.R. (Estación Depuradora de Aguas Residuales) permite que se trate la totalidad de las aguas residuales producidas en los distintos centros de producción del grupo, devolviendo el agua al ecosistema en perfectas condiciones para su reutilización. Gracias a estas buenas prácticas, se consigue un ahorro anual de 60.000 litros al año, solo en el proceso productivo.

Edificios ecoeficientes: El CIVE como ejemplo de ecosostenibilidad.

**IMAGEN 17****CIVE Matarromera**

Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>

La sede central del Grupo Matarromera y Centro de Interpretación Vitivinícola Emina (CIVE) es un ejemplo de edificación ecosostenible. Construido en 2005, constituye el primer proyecto integrado de desarrollo sostenible y es un ejemplo de la apuesta de Grupo por aplicar la ecoeficiencia en todas sus instalaciones siguiendo principios de sostenibilidad medioambiental Agricultura ecológica: olivo/viñedo. Como prueba del compromiso del Grupo Matarromera con el medio ambiente, gran parte de las más de 500 hectáreas de sus viñedos y más de 80 hectáreas de olivo siguen métodos de producción de agricultura ecológica.



Auditorías de huella de carbono



IMAGEN 18

Huella de carbono



Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>

Grupo Matarromera ha sido el primer grupo bodeguero español en realizar el cálculo de la Huella de Carbono en varios de sus vinos (Emina Verdejo, Emina 12 Meses y Matarromera Crianza) o lo que es lo mismo, en saber el impacto real que tiene la producción de uno de sus vinos sobre la atmósfera y sobre el Medio Ambiente.

Electrolinera

Grupo Matarromera ha instalado una electrolinera en su Bodega Emina Ribera de Duero, convirtiéndose en la primera bodega de la zona en ubicar una estación de recarga para vehículos eléctricos e híbridos enchufables. Como prueba de esta fuerte política de sostenibilidad, Grupo Matarromera recibió en 2012 el Premio Europeo de Medio Ambiente de la Fundación Entorno, en la sección española a las pymes, al desarrollo sostenible contenido en su proyecto “Matarromera Sostenible en el Planeta Tierra”.

El respeto por el medio ambiente ha recibido su recompensa en forma de numerosos galardones: en 2006 como primer centro vitivinícola integrado de desarrollo sostenible en España; en 2007 Premio a la ‘Mejor Pyme Medioambiental’ por el IESE; en 2010 a la ‘Mejor Acción Ecoinnovadora en Biomasa Sólida’ por la Fundación Biodiversidad y el Fondo Social Europeo; en 2011 el premio ‘Ingenio de las Energías Renovables y la Eficiencia Energética’ por la Escuela de Formación en Energías Renovables de Castilla



y León; el Premio “Cinco días” a la innovación empresarial en 2011; o el Premio Hispano-Alemán a la Innovación 2011. Y en 2014, Grupo Matarromera ha sido galardonado con el premio ‘Innovación + Sostenibilidad + Red’ en la categoría pyme que otorga el diario Expansión junto a Bankinter y E.ON, con la coordinación de IE Business School. Estos premios reconocen la innovación de una organización en el diseño de procesos, productos y servicios, dentro de su estrategia de integración en una sociedad cada vez más sostenible.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

El modelo de negocio se basa principalmente en la producción de vino, en una organización empresarial de tipo familiar, profesionalizada en todos sus aspectos donde las personas se sienten identificadas con la empresa. La apuesta por la calidad es la seña de identidad de la empresa en un mercado muy competitivo. Esa calidad se busca a través de factores diferenciales como la elevada inversión en I+D+i que genera un gran número de patentes que permiten a la empresa innovar continuamente y competir solamente con las mejores empresas del sector, ya que el objetivo fundamental no es la producción en masa sino la búsqueda incesante de la calidad. Se enmarca en un sector donde existen muchas empresas que producen vino y productos derivados, tanto a nivel regional como nacional y mundial por lo que la potenciación de la marca es fundamental. La organización interna es vertical, en el sentido de que existe un fundador que a día de hoy sigue gestionando la empresa y cuenta con una gran autoridad moral y admiración que sus propios trabajadores-compañeros le devuelven en forma de confianza y esfuerzo.

4. El papel de la innovación

La I+D+i es una de las apuestas claves de Grupo Matarromera, siendo la bodega del mundo que más porcentaje de sus ventas dedica a la investigación, el desarrollo y la innovación. Desde su creación en el año 2005, la empresa ha liderado una treintena de proyectos, pioneros en su mayoría en la industria vitivinícola internacional, gracias al equipo multidisciplinar de 15 personas en la compañía compuesto por varios doctores en Químicas, Ciencias y Biología, así como licenciados en tecnología de los alimentos y Enología. Gracias a ello, desde entonces se han creado más de 60 proyectos de I+D+i, en los que han colaborado activamente varias decenas de universidades españolas y europeas, más de 20 centros de investigación repartidos por todo el continente, conformando el conglomerado más prestigioso de la investigación enológica y biotecnológica de Europa. Los proyectos en los que GRUPO MATARROMERA ha venido



trabajando en estos últimos años, y que han convertido a la empresa en pionera en esta materia, se agrupan en 12 líneas de investigación diferentes:

1. Trazabilidad alimentaria y comercial.
2. Producción de ingredientes naturales.
3. Automatización y mejora de procesos (embotellado, recepción de uva, etc).
4. Deconstrucción molecular y diseño de vino sin Alcohol.
5. Área de biotecnología y biomédica: minimización de compuestos tóxicos en vino y potenciación de compuestos beneficiosos.
6. Proyecto Matarromera Sostenible - Planeta Tierra.
7. Investigación y Desarrollo de Tecnologías de la Información (TIC).
8. Investigación Agronómica: Ensayos con diferentes variedades de vid y olivo, caracterización edafoclimáticas (suelos, climatología, etc.).
9. Desarrollo y mejora de aceites de oliva de calidad en climas extremos.
10. Desarrollo de Complementos Alimenticios con efectos beneficiosos para la salud
11. Desarrollo de cosméticos funcionales de alta gama.
12. Aplicación de moléculas orgánicas a la mejora de la salud humana.
13. Un trabajo intenso desarrollado gracias a un enorme esfuerzo inversor, que también se ha traducido en la consecución de hasta 7 patentes internacionales:
 - Patente del catador electrónico.
 - Patente para la obtención de vino desalcoholizado.
 - Patente para la aplicación de los polifenoles líquidos y sólidos a productos de panificación y repostería.
 - Patente para la obtención del producto lácteo al aroma de vino.
 - Patente para la obtención de los ingredientes incorporados en los diferentes productos de la gama Esdor.
 - Patente para la obtención del extracto polifenólico de uva y producto cosmético que lo comprende- EMINOL.
 - Patente de trazabilidad unitaria en procesos complejos.

Solo una innegable apuesta por la I+D+I, y un eficaz y completo equipo pueden hacer posible que Matarromera sea líder, y un ejemplo a seguir, en cuestiones relativas a la Investigación y el Desarrollo en el sector bodeguero de Europa y en todo el mundo. Con esta filosofía, Matarromera ha conseguido convertirse en una de las bodegas del mundo que más invierte en Investigación, Desarrollo e Innovación.



IMAGEN 19

Sello de sostenibilidad



Fuente: <http://www.grupomatarromera.com/>

5. Cultura corporativa

El compromiso de Matarromera con la calidad y la excelencia no solo se transmite a través de sus magníficos vinos. También lo hace a través de todos los eslabones que componen la Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa, y que vincula a todas las dimensiones de su actividad: la económica, la humana, la social y la medioambiental. Desde su fundación en 1988, Matarromera, a través de su presidente, colabora con instituciones, empresas y colectivos con el objetivo de prestar apoyos de la más diversa índole que permitan cumplir proyectos y expectativas de orden social.

La Fundación Carlos Moro de Matarromera supone un paso más en ese compromiso por las personas y su entorno. Esta fundación nació con el objetivo de promocionar, realizar o gestionar diferentes actividades y programas relacionados con el desarrollo personal, social, humano y cultural de las personas. Sus objetivos son los siguientes:

1. Apoyo y ayuda a los colectivos más desfavorecidos.
2. Apoyo y cuidado de la tierra y la naturaleza en el entorno del Río Duero. Promover principios de Sostenibilidad y Medio Ambiente.



3. Promoción y desarrollo de proyectos de investigación para mejora de la nutrición, la salud, el medio ambiente, la formación y el bienestar de las personas.
4. Cooperación y apoyo a organismos nacionales e internacionales que trabajen por el bien de la humanidad.
5. Cooperación y apoyo a otras fundaciones u organizaciones cuyos fines coincidan con los de la Fundación Carlos Moro de Matarromera.

Por todo ello, la Fundación desarrolla diferentes proyectos y actividades que ayudan a la consecución de esos fines, como la Colaboración con diferentes organismos e instituciones que compartan los mismos fines que la Fundación, la creación, gestión, promoción e impulso de ofertas o iniciativas que contribuyan al desarrollo y mejora cultural, social, económica, industrial y tecnológica en el ámbito de actuación propio de la Fundación, edición de publicaciones, soportes y otras herramientas para llevar a cabo los fines de la Fundación, celebración de eventos, encuentros o actividades solidarias cuyo fin sea la recaudación de fondos destinados íntegramente a la Fundación y sus objetivos.

Una responsabilidad que queda patente a su vez con la integración y la apuesta del concepto “Vino, Arte y Cultura”, que principalmente en Emina pero también en el resto de bodegas del grupo convierten a Matarromera en un emblema de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector vitivinícola nacional.

6. Configuración organizativa y capital humano

Matarromera es un grupo empresarial que inicia su actividad en 1988 con un grupo muy reducido de trabajadores. En la actualidad cuenta con 150 trabajadores y produce vino, cosméticos y servicios enoturísticos con una proyección internacional. Actualmente cuenta con presencia de forma directa o indirecta en 75 países. Sus pilares fundamentales son la apuesta por el respeto al medio ambiente: produce más energía de la que necesita para su funcionamiento ordinario y ha recibido por ello una gran cantidad de galardones a nivel nacional e internacional; su apuesta por la I+D+i: se trata de una de las empresas con una mayor inversión en I+D+i de todo el mundo ya que dedica alrededor de un tercio de sus beneficios a la investigación, el desarrollo y la innovación. Por último, destaca su clara apuesta de generar bienestar social y felicidad en la comunidad al apoyar a los colectivos más desfavorecidos a través de su Fundación.



7. Conclusiones

Las principales claves del éxito de Matarromera son las siguientes:

- La excelencia es un principio fundamental que moldea toda la estrategia empresarial del Grupo Matarromera. El vino producido por Matarromera fue elegido en la década de los noventa como el mejor del mundo.
- Sus productos se crean respetando siempre el medio ambiente y garantizando la sostenibilidad. Además, la producción cierra el círculo completo de sostenibilidad desde la vendimia, siguiendo por la producción de vino, de licores con los restos de la uva, de cosméticos con propiedades antienviejecimiento, terminando con la transformación de los residuos en biomasa.
- Matarromera dedica aproximadamente un tercio de sus beneficios a la I+D+i, lo que hace de la empresa una referencia a nivel mundial en este sentido.
- Por último, las personas ocupan el centro de la actividad diaria de la empresa. El sentido común se aplica a las relaciones personales en la empresa en forma de promoción, incentivos, conciliación personal, identificación con la empresa, agradecimiento, confianza, generosidad en el trabajo por parte de todos y sensación de trato justo.



Oxik Studio¹⁴



1. Presentación

Oxik Estudio, S.L., creada en 2013, es una empresa onubense compuesta por un equipo multidisciplinar (ingenieros, programadores, creativos, publicistas, técnicos de marketing, diseñadores multimedia) dedicada a la ingeniería multimedia y el marketing interactivo, que ofrece a sus clientes soluciones de software personalizadas.

Sus oficinas centrales están en Huelva, aunque también dispone de sede en Madrid. Su facturación alcanzó en 2014 los 200.000 euros y cuenta con seis empleados de forma estable. Los valores que proclama esta empresa y, que por tanto, impregnan su trabajo son: “rigurosidad, profesionalidad, empatía, creatividad, innovación y pasión, todo ello unido en pro de un servicio de alta calidad”.

La historia de Oxik Studio refleja como un grupo de emprendedores cualificados se unen con un objetivo claro y simple “quedarnos en nuestra ciudad y poder vivir y trabajar de lo que nos gusta”. Para ello han juntado en un mismo chasis tres disciplinas que suelen caminar por separado: informática, diseño y comunicación, resolviendo de esta forma en soluciones únicas las carencias que poner estos tres ámbitos en común suelen plantear. Así, este estudio de ingeniería multimedia se convierte en referencia en el suroeste español y a pesar de que cada día van saliendo nuevos competidores, una forma de trabajar en la que se otorga la relevancia justa al beneficio económico, pero que plantea por encima de ese valor, la felicidad de los trabajadores, les permite una posición de liderazgo estable.

¹⁴ Entrevista realizada a Rocío Márquez (Socia fundadora) por Fernando Galindo Rubio (UPSA) en las instalaciones de Oxik Studio en Huelva en febrero de 2015.



IMAGEN 20

 Quico, Rocío y Nacho. Socios propietarios de la empresa

Fuente: Oxik Studio.

2. Definición del proyecto empresarial

Solución a un conflicto frecuente: Informáticos Vs. diseñadores Vs. publicistas

A menudo, cuando una empresa de cualquier sector o actividad empresarial decide emprender una acción comunicativa multimedia: páginas web, redes sociales, producción audiovisual para Internet, etc., carece de la información básica sobre el cómo puede tomar esta iniciativa e incluso a dónde debe dirigirse. Normalmente existen tres opciones a las que recurrir cuando esta incógnita se plantea: empresa informática, estudio de diseño gráfico o agencia de publicidad y de marketing.

Si se dirige a la primera, a la empresa de ingeniería informática, es probable que la solución aportada tenga un alto valor en parámetros relacionados con la interactividad, la usabilidad o la accesibilidad. El diálogo con esta empresa suele ser complicado dada la complejidad del argot utilizado en la programación de las soluciones multimedia.

En el segundo de los casos, el diseñador gráfico aporta una visión normalmente centrada en la garantía estética del resultado y en el mantenimiento de los elementos de la identidad corporativa y visual referentes de la organización en detrimento, en ocasiones, de conceptos de eficacia comunicativa e interfaces de usuario más o menos amables.



Si la opción elegida es la comunicación, en sus vertientes persuasiva o institucional, la empresa encontrará unas cotas de eficacia comunicativa superiores a las anteriores, ya que la estrategia fundamental de la propuesta de esta empresa será definir los mensajes y los soportes adecuados en los que llegar a los públicos específicos para conseguir los objetivos de la empresa que encarga la campaña.

En cualquiera de las tres opciones, además, se dará con frecuencia la situación de tener que subcontratar alguna de las tres partes implicadas a empresas externas que aporten esas carencias.

Así, los tres socios de Oxik Studios detectaron, fruto de experiencias profesionales previas, que en el mercado existía una carencia casi absoluta de empresas que fuesen capaces de aunar en una solución integrada estas tres disciplinas. “La idea nació como una forma de dar un marco laboral a sus experimentaciones creativas y ante la demanda de trabajos tanto a nivel de diseño gráfico como de desarrollo software. El mercado está copado por empresas que o bien, son de software o bien de marketing, publicidad o diseño, no encontrándose la mezcla de ambas de forma profesional, integradas en una sola. Este marco coincide con el enfoque de estudios multimedia en muchos lugares del mundo, por lo que accedimos a un nicho de mercado muy poco explotado en España con calidad” apuntan sus creadores.

De esta forma, Oxik Studio nace de la unión empresarial de un ingeniero informático, un diseñador y una publicista y técnico de marketing con más de quince años de experiencia en el sector. Hasta ahí todo encaja en una nueva forma de ver la comunicación multimedia cada vez más extendida. ¿Pero qué hace distinto a Oxik Studio?

Definición del proyecto empresarial: #OXIKPOWER Siente el Poder

En la definición que Oxik Studio pretende realizar de su proyecto empresarial orbita constantemente el concepto de diferenciación como ventaja competitiva. Si habitualmente este es un concepto que es utilizado en las campañas estratégicas de comunicación que ellos mismos diseñan y aplican, no lo es menos para su propia definición de empresa.

Así, se ha elaborado un claim sobre el que se asienta el proyecto, y se ha hecho utilizando el estándar de las redes sociales —hashtags— para aumentar la identificación y el posicionamiento.

#OXIKPOWER Siente el Poder define el compromiso de la empresa con ofrecer soluciones integrales donde las últimas tecnologías y el marketing no solo les permitan llegar al cliente, sino interactuar con él.



El desarrollo de esta definición está redactado en su página web y refleja cómo en su hasta ahora breve pero intensa vida, OXIK ha sabido prepararse y evolucionar para ofrecer algo distinto:

“Un equipo que trabaja, solo para ti, con la sabiduría y el mimo de una abuela y la originalidad y la técnica de un pez volador. Con rigor, método, analítica, profesionalidad, creatividad, empatía y mucho talento, en OXIK Studio ponemos cada día el corazón en conseguir que los clientes te quieran para siempre. Nos zambullimos en la red para enseñarte, con todo detalle, a aprovechar las oportunidades de negocio que ésta te ofrece. Hacemos todo lo que imagines porque, además de nuestras abuelas, tú también te sientas muy orgulloso de nosotros.

Moviéndonos tan rápido como nuestras alas nos lo permiten, nos mantenemos siempre en la línea de la innovación, la creatividad y las últimas tendencias. Esto, sumado a la pasión y al mimo que impregnamos en cada uno de nuestros trabajos, nos da la posibilidad de ofrecer experiencias de calidad que emocionan a los usuarios a la vez que te aportan resultados como cliente”.

Pero más allá de la visión explícita de la empresa que pueda quedar reflejada en sus propios soportes como expresión autopercibida de su identidad, Oxik Studio centra gran parte de su esfuerzo en hacer coincidir esos deseos con hechos tangibles. Y ese trabajo se muestra en una constante búsqueda del bienestar laboral reconocible en aspectos cotidianos que consiguen que esa felicidad se transmita al cliente y éste identifique esas sensaciones como un valor añadido al producto que se ofrece: Siente el Poder de Oxik Studio.

Por todo lo anterior, esta es la definición de la misión de la empresa: “Hacer de nuestra empresa una organización respetuosa y compatible con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de nuestro equipo, donde este pueda disfrutar plenamente de lo que más le guste hacer en su tiempo libre, y que su vida laboral no sea un inconveniente que lo limite o se lo impida”.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La actividad principal de Oxik Studio es la de ofrecer soluciones integrales de ingeniería multimedia. Estas actividades se subdividen en las tres áreas tradicionalmente estancas y separadas y que Oxik Studio integra como solución unificada:

- Software: Aplicaciones Móviles, Soluciones Web, Software de Empresa, Software Comercial y Software Efímero.



- Multimedia: Diseño Gráfico, Animación, Realidad Aumentada, Edición de Vídeo y Motion Graphics.
- Marketing: Marketing Digital, Social Media, SEO (Search Engine Optimization), e-Commerce y Gamification.

Caracterización del modelo: el pez volador

Sin embargo, y en la búsqueda de ese valor diferencial basado en el mimo con el que se diseña el producto ofertado, y que se asienta en la pasión y la estabilidad de los miembros de la empresa, Oxik elabora toda una estrategia narrativa para hacer conocer su propuesta de modelos de negocio.

IMAGEN 21 Principales servicios de Oxik Studio



Fuente: www.oxik.net

La idea gira en el concepto de un pez volador para explicar sus tres vertientes principales: desarrollo de software, producción multimedia y diseño y aplicación de campañas de marketing digital. El concepto se resume en este párrafo extraído de su web: *¿Cómo volar siendo un pez? Para nosotros nadar es solo el principio. Tener la capacidad técnica, la eficiencia y la profesionalidad, nos reporta un mar de posibilidades, pero es nuestra visión estética, creatividad y empatía lo que nos permite desplegar las alas.*



Valor diferencial: El mimo

El concepto básico que Oxik Studio pretende aportar tanto a su cultura interna como a su expresión empresarial es el mimo, el cuidado puesto en los pequeños detalles. *“Estamos esperándote. Tú eres nuestro mejor cliente.”* Con esta frase lo explícita, pero día a día se encarga de llevarlo a cabo con acciones que han permitido el reconocimiento de Oxik Studio como el certificado efr (Empresa familiarmente responsable).

Para Oxik, este tipo de certificaciones viene a dar respuesta a la cultura de empresa responsable que los socios quieren implantar y compartir en la empresa desde sus inicios. Esta manera de afrontar la dirección y la gestión de las personas se realiza con el foco puesto en asegurar personas más felices y con vidas más plenas, que permita una organización competitiva con buenas cuotas de flexibilidad.

Y es, precisamente este “mimo interno” el que aflora en la relación externa con clientes y socios estratégicos con los que Oxik se relaciona habitualmente. Parte de esa expresión de cuidado y cariño tiene que ver con que Oxik no está dispuesta a aceptar clientes a cualquier precio. De hecho en su corto pero intenso periplo ha rechazado a algunos que querían imponer filosofías distintas de trabajo, más centradas en la productividad masiva que en la calidad. Para Oxik es necesario que los clientes con los que se trabaja compartan esta filosofía del buen trato de los proyectos que se acometen.

Así, Oxik Studio define el “somos” de su organización de la siguiente forma: “Somos ingenieros, programadores, creativos, publicistas, marketeros, diseñadores multimedia, empáticos, soñadores, resolutivos, ejecutivos, tecnológicos, profesionales, analíticos, pasionales, artistas, estrategias... somos lo que tú necesites ser.” poniendo el acento en mezclar adecuadamente los aspectos técnicos con las habilidades emocionales.

4. El papel de la innovación

El desempeño diario de Oxik Studio se centra en el desarrollo de proyectos de ingeniería multimedia en los cuales se ven implicados las tres vertientes de la empresa: desarrollo de software, producción multimedia y diseño visual y estrategia de comunicación y marketing. La integración de las tres disciplinas que forma parte del mapa genético de la empresa, a menudo supone que no todos los proyectos puedan llevar el mismo modelo de gestión, ya que las proporciones en las que se necesitará la participación de cada una de estas tres esferas de trabajo serán muy variables.

Todo ello, dada la amplia disparidad de encargos y sus diferentes características, ha llevado al departamento de desarrollo de software de la empresa a producir un



software de gestión de proyectos propio y adaptado al modelo de negocio que permita llevar a cabo la misión de empresa que se indicó en el apartado anterior y que resume contundentemente la filosofía de Oxik Studio: que la vida laboral no limite la vida personal.

Esta herramienta de gestión permite a cada trabajador ir completando sus tareas, en función del modelo de gestión elegido para cada proyecto, de forma que todos puedan estar al corriente del punto exacto en el que se encuentra el desarrollo y validar o modificar las tareas que se están evaluando.

Esto permite que la participación de cada empleado de Oxik Studio no requiera permanentemente su presencia en la sede de la empresa, sino que en función de cada proyecto se podrán asignar tareas, plazos de ejecución, entregas, etc, y el trabajador podrá ajustar su vida personal para completar el desempeño de las mismas, siendo supervisado en todo momento por el responsable de cada proyecto.

La voluntad de conseguir ese equilibrio entre la producción y una calidad de vida óptima se plasma en un número importante de medidas que han llevado a Oxik Studio a obtener en 2014 la *certificación efr*, promovido por la Fundación Másfamilia, y apoyado por el Ministerio de Sanidad y Política Social que reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, incorporando un sistema integral de gestión, que permita una eficaz armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

Suele suceder, como en otras empresas de este estudio que este certificado no hace más que constatar y plasmar en un documento, rutinas que ya estaban implantadas de forma natural e interiorizadas en la cultura empresarial: “Se pone en marcha el proyecto de Modelo de Gestión de Conciliación e Igualdad que pretende organizar una serie de actividades y medidas de conciliación que actualmente ya se llevan a cabo...”.

5. La cultura corporativa

La dirección de Oxik Studio ha asumido un compromiso estratégico con la conciliación, incorporándola a su gestión como un aspecto integrado de la misma. Este, se plasma en el fomento de prácticas empresariales eficientes, equitativas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados.

De la misma forma, Oxik Studio, declara que quiere ser percibida por sus *stakeholders* como una organización comprometida con la conciliación y la igualdad de oportunidades, incrementando así su reputación corporativa y su credibilidad.



Las medidas que se mencionan a continuación, están creadas para incrementar la satisfacción de los empleados de Oxik Studio, en la firme creencia que esta satisfacción hará de la empresa un espacio de trabajo mejor.

TABLA 2
Medidas de mejora relacionadas con la calidad en el empleo

Medida	Para quién	Duración
Premios o reconocimientos a empleados a la finalización de proyectos o por el cumplimiento de determinados hitos	Toda la plantilla	A la finalización del proyecto en función de resultados
Posibilidad de jornada laboral continua	Toda la plantilla	Indefinida
Conexión a Internet en puesto de trabajo para uso particular	Toda la plantilla	Indefinida
Permiso retribuido en caso de enfermedades de corta duración	Toda la plantilla	Indefinida
La empresa proporciona desayuno / tentempié para el consumo en el puesto de trabajo de manera gratuita	Toda la plantilla	Indefinida
Office para tiempos de descanso en jornada laboral	Toda la plantilla	Indefinida

Fuente: Oxik Studio.

TABLA 3
Medidas de mejora relacionadas con la flexibilidad temporal y espacial

Medida	Para quién	Duración
Videoconferencia para reducir desplazamientos	Toda la plantilla	Indefinida
Teletrabajo. El empleado puede desarrollar su trabajo desde el domicilio.	Toda la plantilla	Indefinida
Vacaciones flexibles. Posibilidad de elegir vacaciones a conveniencia del empleado, en función de la carga de trabajo.	Toda la plantilla	Indefinida
Horarios a medida. No existe un horario de trabajo predefinido, sino que cada empleado tiene el suyo propio en función de sus circunstancias.	Toda la plantilla	Indefinida
Acumulación de horas semanales/mensuales/anuales que pueden ser canjeadas por horas/días de descanso en otros periodos	Toda la plantilla	Indefinida

Fuente: Oxik Studio.



 **TABLA 4**
Medidas de mejora relacionadas con el apoyo a la familia

Medida	Para quién	Duración
Disponibilidad para asistir a reuniones, tutorías, etc.	Trabajadores con hijos	Indefinida
Permisos retribuidos para acudir a urgencias relacionadas con el entorno familiar	Toda la plantilla	Indefinida

Fuente: Oxik Studio.

 **TABLA 5**
Medidas de mejora relacionadas con el desarrollo y la competencia personal y profesional

Medida	Para quién	Duración
Patrocinio de eventos para transferencia de conocimiento entre desarrolladores (Beta Beers)	Toda la plantilla	Mensual
Formación presencial y/o a través de la modalidad de teleformación en horario de trabajo	Toda la plantilla	Indefinida
Formación técnica no relacionada con el puesto de trabajo (Fomento de la empleabilidad)	Toda la plantilla	Indefinida

Fuente: Oxik Studio.

Medidas de mejora relacionadas con la igualdad de oportunidades

La propia definición de la misión y los valores empresariales de Oxik Studio implican el mantenimiento de una cultura basada en la igualdad, lo cual se refleja en la presencia de mujeres trabajadores en todos los niveles, incluida la dirección y además en un porcentaje superior al resto del sector. Así mismo, las medidas previstas en el modelo de gestión son usadas por igual por hombres y mujeres, no suponiendo el género ningún obstáculo en el desempeño y desarrollo profesional.



Propuesta de implantación de nuevas medidas de mejora de la calidad en el empleo

En el momento de redacción de este trabajo, Oxik Studio se encuentra estudiando la implantación de las siguientes medidas: Jornada intensiva todos los viernes del año; Tarde libre el día del cumpleaños; Evento en Navidad; Gestión eficiente de reuniones: horarios internos de reuniones; Protocolo de uso de nuevas tecnologías.

6. Configuración organizativa y capital humano

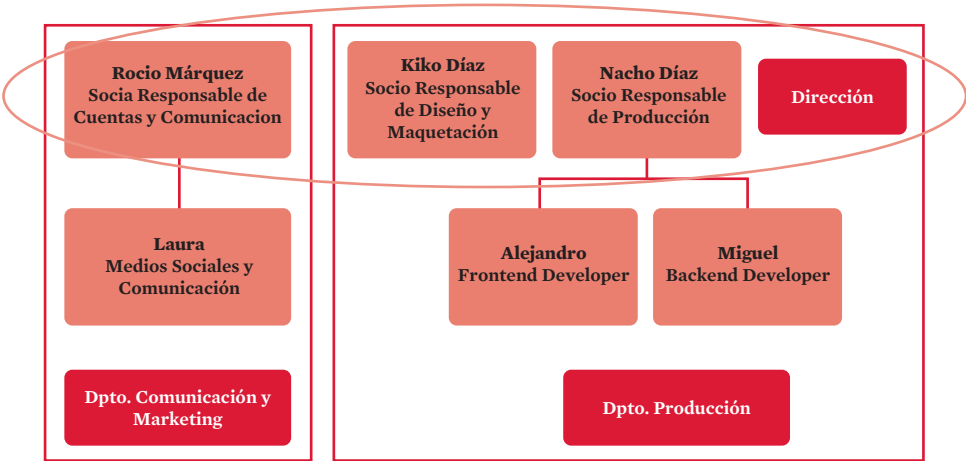
La organización de Oxik Studio cuenta con los rasgos habituales de las pequeñas empresas de carácter profesional. Es decir, al haber tres ámbitos diferenciados de trabajo, existen un primer nivel de staff compuesto por los socios de la empresa en el que cada uno se encarga del desempeño asociado a cada una de las capacidades de la empresa.

Aunque se han diferenciado las funciones (Departamento de Comunicación y Marketing / Departamento de Producción), el pequeño tamaño de la empresa, y la participación de, como ya se apuntó, cada uno de estos ámbitos de producción en los proyectos desarrollados favorecen un alto grado de interacción entre los trabajadores de la empresa.

En algunos casos, la diferenciación de funciones es más nominal que efectiva. Así, es una situación típica en empresas de este tamaño y sector que los socios asuman una importante responsabilidad en la búsqueda de clientes y en el establecimiento de unas relaciones duraderas con los mismos. Este es también el caso de Oxik Studio, donde la responsable de Marketing y Comunicación desempeña, entre otras, la labor de un director comercial.



IMAGEN 22
Organigrama empresarial



Fuente: Oxik Studio.

Aún así, la empresa se esfuerza constantemente en diferenciar los procesos y en garantizar que los cauces de comunicación interna sean fluidos y garanticen la buena comprensión de los valores corporativos y de la misión y visión de la empresa. Los principales cauces de comunicación interna son los siguientes:

- Ascendentes: Comunicación verbal/informal, correo electrónico, WhatsApp, etc. Se pone un acento especial en la respuesta inmediata por parte de la dirección en materia de conciliación laboral.
- Descendentes: Celebración de reuniones para evaluar las medidas implantadas o sugerir otras nuevas. Así mismo, se celebran reuniones de coordinación y planificación de la jornada laboral para poder cubrir ausencias no previstas.

7. Conclusiones

Oxik Studio puede enclavarse fácilmente en el grupo de empresas elegidas para el tema de este estudio: la Economía de la Felicidad. Pero la particularidad de Oxik Studio es que no lo hace como un medio para conseguir determinados certificaciones o fines que al ser exhibidos aumenten parámetros como los ingresos, la rentabilidad o la captación de clientes. En Oxik Studio existe de fondo el convencimiento de que tanto



empleados como socios fundadores y propietarios quieren vivir así. Simplemente, ser felices y que su vida laboral no interfiera en su vida personal.

A los ya añadidos y desarrollados con profusión valores de mimo, confianza, cuidado en lo profesional y en el trato personal tanto interna como externamente, cabría añadir la honestidad, la coherencia de lo que se dice con lo que se hace, y sobre todo el compromiso con la idea de que es posible otra forma de trabajar que permita un desarrollo personal independiente y no excluyente de la calidad profesional.

En Oxik Studio existe la agilidad y el convencimiento para poder maniobrar en pos de estructurar la vida laboral de forma que la vida personal no deje escapar oportunidades. Es justamente, la satisfacción que cada miembro del equipo consigue en esas motivaciones particulares donde reside el éxito de la implicación de todos los trabajadores en el proyecto de Oxik Studio.

El texto que sobre Oxik Studio se puede leer en el número de septiembre de 2013 de la revista MacToday, refleja sin duda la experiencia de conocer de cerca a los integrantes de esta pequeña empresa onubense:

“Cuando haces lo que te gusta, sin duda, ves todo desde un prisma diferente. En OXIK confían en su trabajo y lo más importante, son unos enamorados de lo que hacen. Y claramente estamos ante una de las claves de un proyecto emprendedor. Haz siempre lo que te gusta. Si no es así, deséchalo. Cuando la ilusión te mueve no te importa no tener suficientes dedos en las manos para contar las noches que te has quedado sin dormir por tener que trabajar. Kiko, Nacho y Rocío echan la vista hacia adelante con optimismo y humor”.

Para terminar y rescatando palabras de la persona que se ocupa de la gestión de estos valores conducentes a una mejora de la calidad de vida de todos y cada uno de los trabajadores de Oxik Studio, Rocío Márquez, al referirse a las situaciones cotidianas que suceden en la empresa y que revelan ese compromiso con la felicidad de los trabajadores, explica (no sin cierta exageración, pues luego matiza que esto ocurre por desgracia pocas veces) como uno de los componentes del equipo, “Nacho, el surfista, como se levante y haya olas, olvídate del mundo”.



Quinton Laboratoires¹⁵

L a b o r a t o i r e s

ORIGINAL
QUINTON
1897

1. Presentación

Laboratorios Quinton, es una empresa alicantina que se dedica exclusivamente a la preparación de agua de mar microfiltrada en frío. Aplican un sistema con tecnología innovadora para la preparación natural de productos derivados de agua de mar recogida en puntos seleccionados por su riqueza mineral.

Los beneficios para la salud de sus productos están avalados por diferentes investigaciones de la UCAM (Murcia) y de la Universidad de Alicante. En todo su proceso productivo, desde que se inicia la recogida de agua de mar hasta que llega a sus instalaciones, el agua se mantiene en frío para conservar sus propiedades originales, hecho este que hace que Quinton sea única y diferente a las demás empresas que producen preparados procedentes del agua marina.

La familia alicantina Coll, emigrada durante los años centrales del siglo XX en Francia, se empapa del conocimiento y de los hallazgos terapéuticos del agua de mar, reunidos en la obra del insigne científico francés René Quinton, y vuelve a Alicante para ponerlos en práctica. Juan Miguel Coll funda en 1996 los laboratorios Quinton recogiendo la herencia de esta forma única de producir productos saludables a partir del agua de mar.

Laboratorios Quinton cuenta con unas instalaciones propias, situadas en la localidad de Cox a unos cincuenta kilómetros de Alicante. Desde 2000 hasta la fecha, su

¹⁵ Entrevista realizada a Roberto Ruíz y Cecilia Coll (Departamento de Personas y Valores) y Juan Alberola (Director técnico) por Fernando Galindo Rubio (UPSA) en las instalaciones de Quinton Laboratoires en Cox (Alicante) en abril de 2015.



facturación ha pasado de los 50.000 a los 3.350.000 euros de 2014. Su plantilla la componen 47 trabajadores.

El valor fundamental que Quinton proclama como consustancial a su misión es obtener salud y bienestar a partir de los productos derivados del agua de mar. Esta máxima que se destila del rigor y la calidad con la que se producen sus preparados se aplica también a la forma en la que se perciben las relaciones laborales en el seno de la empresa. La lógica manda: no es posible fabricar productos saludables sin tener una plantilla sana tanto física como mentalmente. Ahí radica la justificación de la inclusión de Quinton Laboratoires en este estudio.



IMAGEN 23

Roberto Ruíz y Cecilia Coll (Departamento de Personas y Valores) y Juan Alberola (Director técnico)



Fuente: Quinton Laboratoires.

2. Definición del proyecto empresarial

El punto de partida: L'Eau de Mer, Milieu organique

El proyecto empresarial de Quinton Laboratoires tiene su origen en la creencia de la bondad del método terapéutico marino, basado en una práctica clínica secular que hoy día se ve afianzada por un reconocimiento científico amplio y consensuado.



El planteamiento, explicitado en la obra *L'Eau de Mer, Milieu organique*, publicado por Renè Quinton en 1904 —simplificado para este estudio— es el siguiente: las analogías entre el plancton oceánico y el plasma sanguíneo son inmensas. Así, de la misma forma que la sangre es el elemento idóneo para que se produzca la regeneración celular, el mar actúa de una forma similar, renovando constantemente y de forma natural su potencial y completo espectro de minerales: “somos un verdadero acuario marino viviente”.

A partir de aquí se han desarrollado numerosos estudios como el del Dr. Sempere en 2009 que avalan las propiedades inmunomoduladoras de la terapia marina, y en concreto de las soluciones isotónicas e hipertónicas Quinton. Unas décadas antes, en la primera mitad del siglo XX, el Dr. Jean Jarricot y, previamente, el Dr. Arnulphy, habían intuido una acción epigenética del plasma Quinton en fases de la vida tan trascendentes como la gestación.

De todos estos estudios y de otras aportaciones sobre el papel esencial de los minerales en la genética, se deduce que la regeneración celular, por tanto, no es solo obra del código genético, sino del entorno en el que se interactúa para que se produzca esa regeneración. Es ahí donde intervendría el plasma Quinton como un elemento inmejorable para esa producción celular, devolviéndole a las células las condiciones óptimas de funcionamiento, bien mediante una acción de eliminación de corporal detoxificante, o bien, mediante un efecto hipertónico indicado en estados carenciales del organismo.

Por tanto, y en resumen, de la misma forma que el agua de mar es la solución ideal para que la formación de la vida marina, merced a la constante regeneración del fitoplancton y el zooplancton, aportar la esencia mineral de ese plasma marino a nuestro propio océano interno, el plasma sanguíneo, conformará un escenario optimizado para la regeneración celular de nuestro organismo, regulando o potenciando el sistema inmunológico.

Definición del proyecto empresarial: Misión y visión de empresa.

Los Laboratorios Quinton se dedican a trasladar a la industria farmacéutica y con ello, a la humanidad, especialidades íntegramente naturales que conserven las propiedades marinas en todo el proceso de tratamiento para mejorar el equilibrio de la salud.

A través de la difusión de la Terapia Marina iniciada por el científico francés René Quinton a principios del siglo XX, ofrecen a todos los terapeutas del mundo de la salud unas herramientas biológicas exentas de efectos secundarios.



La Misión de Laboratorios Quinton queda recogida en el siguiente texto:

- Respetar el protocolo original del científico René Quinton.
- Ofrecer una calidad de especialidades del máximo nivel.
- Difundir las investigaciones y descubrimientos sobre Terapia Marina, base de nuestra empresa.
- Ofrecer cercanía y calidez a cualquier problema relacionado con la salud.
- Gestionar nuestra organización desde la honradez y la transparencia, otorgando al producto un tratamiento exhaustivo de calidad y propiedades.
- Ser un proyecto integral, donde además de ofrecer salud a las personas, cuidamos el entorno y nuestro firme compromiso con el medioambiente.
- Compromiso por seguir avanzando en I+D+i.

En el mismo documento donde se detalla el texto anterior, también se explicita la Visión de la empresa: “Queremos ser los laboratorios farmacéuticos de referencia en cuanto a especialidades a base de Agua Marina. Nuestra visión a largo plazo es convertir a Laboratorios Quinton en el suero fisiológico por excelencia, gracias a sus propiedades y tratamientos naturales”.

En la definición de su proyecto, además de la Misión y la Visión empresarial, Laboratorios Quinton expresa y explica los valores que considera pilares fundacionales:

- Calidad: Quinton se define como una organización donde la calidad está presente en sus instalaciones, en su equipo humano. La Calidad se obtiene por una sinergia de aspectos de la organización que se miman día a día. “*En la carrera por la calidad no hay línea de meta*”, Kearns.
- Innovación y Progreso: Los grandes proyectos no pueden avanzar sin una buena gestión del I+D+i. En sus Laboratorios, se intenta estar a la vanguardia en cuanto a tecnología punta. Los descubrimientos sobre el beneficio del Agua de Mar permiten estar a la vanguardia en el mundo de la Terapia Marina. “*Solo es posible avanzar cuando se mira lejos. Solo cabe progresar cuando se mira en grande*”, José Ortega y Gasset.
- Orientación al terapeuta y al paciente: La salud es para Laboratorios Quinton un *leit-motiv*. Se trabaja codo con codo con todos los miembros del área de salud: Médicos, Terapeutas, Farmacéuticos... Se quiere estar con los niños incluso antes de nacer,



pasando por los deportistas y ayudando a la correcta hidratación de nuestros mayores. *“La alegría es el ingrediente principal en el compuesto de la salud”*, A. Murphy.

- Humanidad y calidez: El ser humano está dotado de Inteligencia Emocional. En Quinton, se mima la gestión de las emociones. Forman parte del equilibrio de nuestra Salud. Con cercanía, se escucha a las personas, se respetan sus opiniones y se comparten sus valores. Se crean momentos para vivirlos con emoción. *“Pon tu corazón, tu mente y alma incluso en los actos más pequeños. Ese es el secreto del éxito”*, Swami Siwananda.
- Trabajo en Equipo: Quinton es como un barco que navega con el rumbo al Equilibrio de la Salud. En ese barco hay muchos tripulantes, todos reman con ese rumbo. El trabajo de cada uno de los tripulantes es importante y se trabaja siempre todos juntos, lo que permite llegar siempre a buen puerto. *“Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos, podemos hacer grandes cosas”*, Madre Teresa de Calcuta.
- Responsabilidad integral: Desde sus orígenes, Quinton quiere ser un proyecto integral donde además de ofrecer salud a las personas, se cuida el entorno y el medioambiente. Se promueven políticas que posibilitan armonización entre nuestra empresa, el individuo y la sociedad. *“El responsable es aquel que responde por sus actos, se hace cargo de sus consecuencias y aprende de ellas”*.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio: *Mare curat malis*

Como ya se explicó en apartados anteriores, la idea fundamental del modelo de negocio es transformar el agua de mar en productos beneficiosos para la salud aprovechando las benignas cualidades científicamente demostradas que la solución marina puede reportar a nuestro organismo.

Los productos de Laboratorios Quinton se dividen principalmente en dos líneas inmunomoduladoras: Quinton Isotonic, que equilibra y rehidrata y Quinton hypertonic, revitalizante y remineralizante.

Además de estas dos líneas básicas de producto, también ofrece especialidades relacionadas con la acción dermatológica y con la higiene nasal y ocular.

Todos estos preparados se ofrecen en spray o ampollas bebibles y se venden de forma libre en farmacias y parafarmacias.



El eslogan bajo el que se amparan es *Mare curat malis*: El mar cura enfermedades.

IMAGEN 24
Línea de productos



Fuente: Quinton Laboratoires.

Caracterización del modelo: el proceso productivo

Laboratorios Quinton siempre ha buscado para sus bombeos una zona marítima de vortex, identificada por satélites, caracterizada por una intensa actividad biológica asociada a una pureza de agua máxima.

Tal como indicó René Quinton en su obra de referencia de la terapia marina, el agua oceánica usada desde el principio en sus estudios se bombeaba en el Golfo de Vizcaya, cerca de Arcachon (Gironde). Esta zona de alta mar ofrece una vitalidad poco frecuente y aún hoy en día, las imágenes procedentes de satélite, demuestran que esa actividad en vez de remitir, es cada día más amplia.

Por ello, los laboratorios Quinton, en su intento en seguir meticulosamente las prescripciones del científico francés, aún siguen eligiendo esa zona del mar Cantábrico para extraer el agua de mar del que proceden sus preparados.

Así, cada poco tiempo, en las instalaciones de Alicante, se reciben contenedores de mil litros de agua de mar extraída a una profundidad muy concreta en un punto exacto para asegurar la máxima pureza, libre de posibles vertidos contaminantes más o menos densos que pudiesen flotar en superficie o estar alojados en los fondos marinos.



Al llegar a puerto, esa agua transita desde la cornisa cantábrica en camiones frigoríficos hasta los laboratorios de Cox (Alicante) en menos de 48 horas, asegurando así una temperatura baja y estable.

Una vez en los laboratorios, el agua se procesa y se trata en formas distintas en función de los distintos productos finales, pero siempre manteniendo unos escrupulosos controles microbiológicos y fisicoquímicos en todos los momentos del proceso, repitiéndose estos controles, incluido el visual —ampolla por ampolla— en el producto terminado.

Ese modelo de calidad termina en el acondicionamiento o envasado que permite que Quinton esté actualmente exportando su producto a más de quince países de todo el planeta.

Valor diferencial: frío, no caliente

Para entender el valor diferencial en la tarea de producción de los preparados de Quinton, es preceptivo introducir la idea de que toda la cadena de tratamiento del agua se produce en frío. Calentar el agua, por ejemplo para su esterilización, lo convertiría un proceso más rápido y económico, pero los estudios de Quinton constataron que ese calentamiento haría perder a la solución marina parte de las propiedades que se pueden encontrar en los productos de Quinton.

Con la finalidad de conservar esas propiedades originales del agua de mar, y sobre todo su termolabilidad, se aplica el método Quinton. En este proceso, el agua es sometida a una doble microfiltración en frío, en línea, en sala blanca, respetando así el medio vital de la solución.

Este empeño en mantener la baja temperatura del agua para conservar las propiedades originales del agua de mar, seguramente encarecen un proceso que sería más asequible utilizando técnicas como la irradiación o la esterilización por tindalización o pasteurización, pero Laboratorios Quinton cree firmemente en esa apuesta por el tratamiento en frío como el valor diferencial que esta empresa aporta en el mercado de los productos derivados del agua de mar.

4. El papel de la innovación

Los preparados derivados del Agua de Mar que tan meticulosamente produce Laboratorios Quinton tienen como finalidad aportar un complemento natural muy efectivo para una vida saludable. No sería posible entender Laboratorios Quinton sin llevar a



su propia esencia, a su manera de entender el sistema productivo y las relaciones laborales esa idea de compromiso irrenunciable con el bienestar y la salud de cuantos componen la plantilla de la empresa.

En Quinton entienden el concepto vida saludable como un concepto integral que afecta, obviamente, al producto —la terapia marina—; al proceso productivo —higiene, esterilización y calidad llevados al límite—; y, por supuesto, a las personas. Probablemente la mayor innovación en Quinton es cuidar, preocuparse, de la salud de sus trabajadores. Para la familia Coll, principal motor de esta empresa, no sería lógico ni asumible elaborar productos enfocados a la mejora de la salud, sin que las personas que los preparan sean un espejo de ese bienestar.

Por ello, en Quinton han definido una estrategia de cuidado de sus trabajadores en la que se ocupan de pensar en los tres tiempos claves para cualquier trabajador: Familiar, Personal y Profesional. Quinton está convencido de que cada trabajador tiene la necesidad de gestionar cada uno de esos tres tiempos de forma diferente y que debe propiciar las condiciones necesarias para que puedan hacerlo con equilibrio y con bienestar porque “al fin y al cabo de esto depende la felicidad de cada trabajador”.

Así, Laboratorios Quinton, comenzó hace unos años su carrera en pos de construir una empresa donde los trabajadores, además de poder desarrollar una carrera profesional, puedan encontrar la forma de proyectar su desarrollo personal y familiar. En ese intento, Quinton ha obtenido ya numerosas certificaciones oficiales que la acreditan como un lugar idóneo para trabajar. Las más relevantes son:

- Inclusión desde 2013 en la lista Great Place to Work España (PYMES).
- Certificación EFR (Empresa familiarmente responsable) desde 2011.
- Certificación Empresa SSS (Segura, Saludable y Sostenible).
- Certificado ISO 14001:2004 de Política Medioambiental.
- Certificación OHSAS de Prevención de Riesgos Laborales.
- Miembros de Alianza por el Agua. (Ahorro de agua).
- Apoyo a The Global Compact (United Nations).
- Empresa adherida a AcciónCO2Espacios.
- Adhesión a la Declaración de Luxemburgo (Higiene y seguridad laboral).
- Adhesión al Decálogo de Buenas Prácticas (Reducción de desperdicio alimentario).



Todas estas certificaciones en mayor o menor medida no han sido un objetivo en sí mismas, sino una consecuencia de una serie de prácticas y creencias que de alguna forma ya estaban instauradas en la empresa. El hecho de certificarlas ha servido como justificación para su institucionalización definitiva y permanente.

5. La cultura corporativa

Así, la forma de trasladar esta cultura basada en la salud y en la búsqueda del equilibrio en pos de felicidad del trabajador se refleja en una enorme sucesión de medidas relacionadas con los tres ejes antes mencionados: bienestar físico, bienestar psíquico y bienestar social.

Calidad en el empleo

- Aportación/ayuda económica: Gratificación Extraordinaria; Pago de alta de empleado y cuotas en colegios profesionales.
- Apoyo/Ayuda en caso de desvinculación: Contratación preferente de personal que ya hubiese trabajado en la empresa.
- Beneficios sociales/compensación flexible: Cafetería, cocina u office en la empresa; Cena/comida o copa de empresa; Cesta o regalos de navidad; Seguro médico; Servicio de prensa; Tarjeta de crédito a directivos para facilitar los gastos de empresa; Uso responsable de internet y teléfono para gestiones personales durante el horario laboral; Ampliación del tiempo de almuerzo; Posibilidad de realizar la comida en las instalaciones.
- Cultura y ocio: Actividades organizadas por la empresa para el fomento del deporte, la cultura y el ocio para empleados.
- Estabilidad laboral: Amplio porcentaje de la plantilla con contratación indefinida; Asignación de turnos fijos; Contratación de apoyos en periodos de gran carga de trabajo; Sustitución/coertura de empleado que esté de baja; Gratificaciones y premios; Regalos para la compensación de esfuerzo; Regalos corporativos.
- Premios/Créditos/Anticipos: Anticipos en concepto de adelanto de nóminas.
- Salud y bienestar: Cambio o permuta de puesto de trabajo o funciones del empleado por motivos de salud; Campeonatos o torneos deportivos; Duchas en las instalaciones de la empresa; Fomento de hábitos saludables; Patrocinio deportivo; Puntos



de reciclaje o recogida de restos en el centro de trabajo, Puesta a disposición de los empleados de cesta de fruta; Servicio de masajista; Sesiones de Reiki en las instalaciones de la empresa.

Flexibilidad temporal y espacial

- Eficiencia: Apagado de las luces en las instalaciones de la empresa a partir de la hora de cierre.
- Flexibilidad de horarios laborales: Cambio de reuniones para la atención de necesidades personales de los trabajadores; Eliminación de la jornada partida; Horario flexible de entrada y salida; Jornada laboral intensiva durante todo el año; Horario de 35 horas semanales. Vacaciones a la carta.
- Trabajo a distancia: Equipamiento tecnológico para trabajar desde un lugar distinto al puesto de trabajo; Posibilidad de trabajadores desplazados conectarse a la red de empresa.

Apoyo a la familia

- Familia: Abandono de trabajo por urgencia familiar; Acompañar a familiar a consulta médica; Ampliación de permiso por fallecimiento de un familiar directo; Contratación preferente de familiares de empleados; Horario flexible de entrada/salida por motivos familiares; No penalización por situaciones derivadas de maternidad, paternidad o lactancia en contrataciones; Permiso para asistir a celebración de familiar; Regalo por fallecimiento de familiar; Consumo gratuito de especialidades Quinton.
- Hijos: Acompañar al hijo menor de 12 años al primer día de colegio; Concurso de tarjetas navideñas para hijos de empleados; Flexibilidad para asistencia a tutorías u otros actos relacionados con los hijos; Horario flexible de entrada y/o salida en período de vacaciones escolares; Posibilidad de llevar al hijo a la organización en caso de necesidad puntual; Fiesta infantil.
- Maternidad/Paternidad: Sustitución/cobertura de empleado que esté de baja por maternidad o por riesgo durante el embarazo.

Desarrollo personal y profesional

- Desarrollo profesional/planes de carrera: Asistencia a conferencias, foros, eventos vinculados a la actividad que se desarrolla en la empresa; Formación en las insta-



laciones de la empresa; Rotación de los empleados entre puestos de trabajo para fomentar el desarrollo profesional; Formación continua de toda la plantilla.

- Pago/compatibilización horaria para formación: Ayuda económica para estudios o formación del empleado; Formación dentro del horario laboral; Horario flexible por formación del empleado.
- Premios y reconocimientos: Premio o reconocimiento por méritos profesionales, desempeño, rendimiento y/o cumplimiento de objetivos; Reconocimiento o premio por antigüedad o continuidad en la empresa.
- Promoción interna: Oferta y cobertura de las vacantes con personal interno; No discriminación a ascensos para personas en excedencia o de baja.
- Voluntariado Corporativo: Campañas o actividades relacionadas con el medio ambiente y el reciclado; Colaboración en proyectos solidarios.

Igualdad de oportunidades

- Discapacidad: Fomento de la contratación, integración y retención del talento de los discapacitados; Tutor o mentor para empleado discapacitado.

Liderazgo y estilos de dirección

- Asistencia a foros, coloquios u otros eventos relacionados con conciliaciones; Autonomía para tomar día/s libre/s por asuntos personales; Buzón de ideas/sugerencias, consultas, reclamaciones, comentarios; Comunicación directa entre Dirección y Empleado; Conceptos retributivos claros/transparencia de nóminas/servicio de nóminas; Encuesta de clima laboral.
- Jornada o reuniones corporativas y de convivencia; Participación activa por parte de la empresa en foros, seminarios u otro tipo de eventos en materia de conciliación; Política de retribución variable.

Perspectiva de género

- Amplio porcentaje de mujeres en la plantilla; Contratación de mujeres en puestos directivos; Transparencia de los salarios entre hombres y mujeres.



- En definitiva, un amplísimo grupo de medidas de conciliación que no son solo nominales u ornamentales sino que en el ejercicio de 2014 han contado con un respaldo presupuestario amplio: 46.766€ en conciliación y 30.951€ en los más de 70 cursos de formación sufragados por la empresa.

6. Configuración organizativa y capital humano

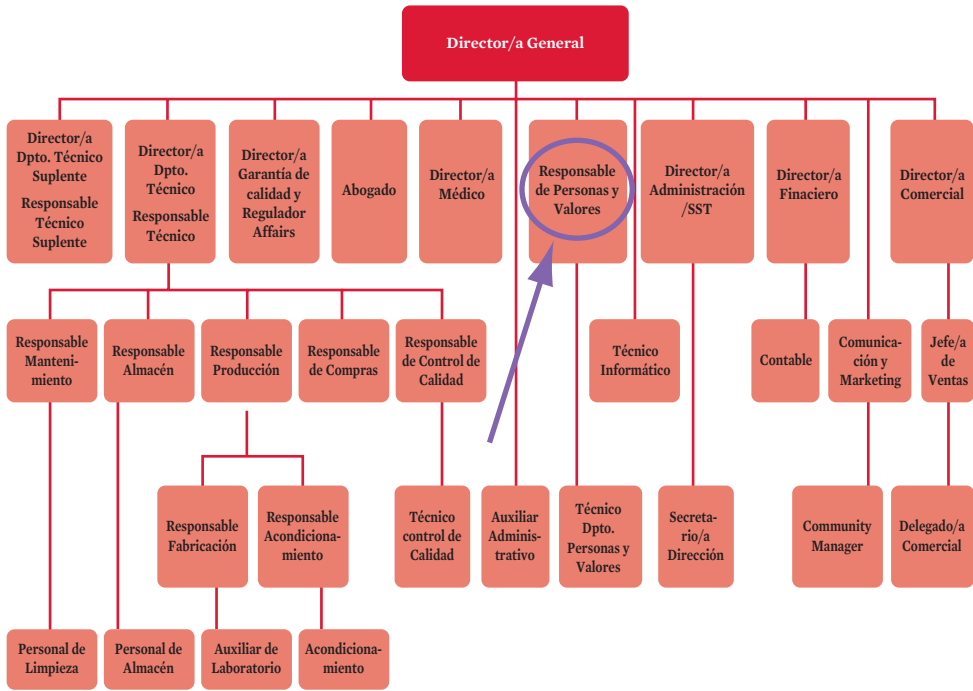
Como se puede apreciar en el organigrama, la configuración organizativa de Laboratorios Quinton es muy similar a la que se puede hallar en cualquier mediana empresa de origen familiar. La primera línea ejecutiva la preside la Dirección General, ya partir de ahí se distinguen cuatro líneas o niveles de staff, seccionados por categoría profesional o por responsabilidad.

Hasta ahí, todo normal. Lo anormal, pero no por ello, negativo, sino todo lo contrario es encontrar en la segunda línea ejecutiva, a la altura de los cargos de dirección técnica, administrativa, financiera, comercial o de calidad, un departamento único en Laboratorios Quinton: el departamento de Personas y Valores, que se encarga de velar por la felicidad de los trabajadores de la empresa y que no hace sino justificar, ahora por escrito, una vez más la inclusión de esta empresa alicantina en este estudio.

En cuanto a la composición del conjunto de los trabajadores, destacar la paridad en materia de género: 23 mujeres y 24 hombres, siendo la edad media de los mismos en 2015 es de 42,5 años. Los contratos de la plantilla son indefinidos en un 81%, habiendo aumentado la contratación en 2014 y constatándose una antigüedad media de los mismos de 6,78 años.



IMAGEN 25
Organigrama empresarial



Fuente: Quinton Laboratoires.

7. Conclusiones

Podría parecer que medidas tan llamativas como el masaje fisioterapéutico para toda la plantilla de los viernes en horario laboral son producto de la improvisación o un intento de plasmar en una postal una frivolidad o, como coloquialmente se denomina a esta actitud, un “postureo”.

Todo cobra sentido cuando no solo esta, sino casi todas las medidas de conciliación no solo hacen más llevadero el trabajo diario, sino que aumentan de una forma muy significativa dos tipos de rentabilidad: la económica —menos bajas laborales, merced a la prevención de lesiones—, y la emocional —aumento real de la implicación personal de los trabajadores de la empresa—.



La coherencia

Esta es la gran apuesta de Quinton Laboratoires. La coherencia entre lo que dicen que hacen y lo que hacen. Entre lo que producen: preparados que mejoran la salud de las personas; cómo lo producen: proceso higienizado hasta rozar lo obsesivo; y quién lo produce: personas comprometidas con un proyecto saludable de vida que integra y armoniza la parte profesional, personal y familiar que cada individuo debe tener en su día a día. Así, es fácil deducir que el clima laboral interno que se respira en Quinton Laboratoires es tan limpio y tranquilo como el aire que se puede respirar en las salas blancas en las que se producen los preparados que exportan por medio mundo.

Pero lo realmente interesante es la apuesta por la conciliación. Cecilia Coll, hija del fundador Jean Michel Coll, es el motor de este espíritu innovador en las relaciones laborales. Dirige el Departamento de Personas y Valores, que se encarga de velar por la felicidad de cuantos trabajan en la empresa. Este departamento no es algo casual como sucede en otras empresas que cuentan con denominaciones parecidas para secciones menores o meramente escapatistas, sino que está en primera línea del staff ejecutivo al lado de otros departamentos estratégicos. Y, asociado a ello, un respaldo económico potente con el que poder llevar a cabo esas acciones de conciliación.

Esa apuesta decidida por la felicidad en la empresa se incardina perfectamente en la misión de la empresa, ya que integra el concepto de salud que pretende expandir con sus productos y preparados con el concepto de salud laboral que aplica en el día a día.

Por último, y ya que las imágenes suelen ilustrar mejor los hechos que las palabras, se recomienda el visionado del vídeo con el que ganaron el concurso de audiovisuales de Great Place to Work en 2014, y que resume de una forma amena y divertida la filosofía Quinton del clima laboral. Se puede visionar en el siguiente enlace: <https://youtu.be/JseFUVa-uBA?list=PL3F1312E4B2ADFBB7>



R¹⁶



1. Presentación

R es la denominación comercial de la empresa R Cable y Telecomunicaciones Galicia S.A. Se trata de un operador de telecomunicaciones que opera en Galicia desde finales de los 90, y que ofrece servicios integrados de internet, televisión y telefonía fija y móvil. Tiene una red propia de telecomunicaciones de fibra óptica con la que llega a más de 900.000 hogares y empresas de más de 100 poblaciones gallegas.

La iniciativa de **R** surge en el contexto de la liberalización de las telecomunicaciones en España. Su base está íntimamente ligada a la realidad de Galicia: desde los inicios de su actividad, el objetivo fundamental consiste en impulsar el desarrollo de la comunidad mediante una red de comunicaciones de última generación.

R nace con una misión firme: desplegar infraestructuras nuevas y modernas para situar a la comunidad a la vanguardia de las telecomunicaciones y elevarla al nivel de las regiones más avanzadas del mundo. Su objetivo principal es preparar a los particulares y empresas para competir en igualdad —o incluso en mejores condiciones— generando riqueza económica, social y empresarial. En definitiva, “intentar darle a Galicia lo mejor”.

La iniciativa de **R** surge en el contexto de la liberalización de las telecomunicaciones en España, a finales de los años 90. La historia de **R** no se comprende sin conocer su base íntimamente ligada a la realidad de Galicia: tras su ambicioso proyecto, se han encontrado desde el principio Caixanova y Unión Fenosa, con el objetivo central de

¹⁶ Entrevista realizada a Carmen Vázquez de Prada Belascoaín, responsable de innovación y proyectos en el Departamento de Personas de **R**.



impulsar el desarrollo de la comunidad gallega a través de una red de comunicaciones de última generación. El empeño por comunicar a esta comunidad ya tiene un precedente en la construcción de la Autopista del Atlántico, que supuso un fuerte incentivo al desarrollo laboral y empresarial gallego. En este sentido, la implantación de una “autopista de información” basada en tecnología de última generación como es la fibra óptica representaba otro gran paso adelante en el futuro de Galicia. Esta visión de desarrollo comunitario es, por tanto, un fuerte catalizador de la visión y cultura corporativa de **R** en el contexto actual.

En el momento de su creación, ni el sector de telecomunicaciones ni los potenciales inversores veían viable el desarrollo del cable, básicamente por el coste asociado a implantar una infraestructura de fibra óptica. Sin embargo, **R** apostó firmemente por centrarse en esta opción, a pesar del elevado coste de las inversiones necesarias. El motivo principal es que, frente a otros tipos de soluciones, la tecnología de cable permite un máximo acercamiento al cliente final; como asegura Arturo Dopico, director general de **R**, “como tecnología, la fibra óptica no tenía competencia hace diez años, ni la tiene en estos momentos; además, nos permite prestar todos los servicios a través de un único medio y por lo tanto hacer una oferta combinada al cliente de forma muy eficiente”.

Tras una serie de vicisitudes en las que diversos socios entran y salen del accionariado, **R** gana el concurso de adjudicación de los distintos territorios en que se ha dividido la comunidad gallega: Coruña, Santiago y Galicia. En ese momento, diferentes agentes locales deciden apoyar el proyecto con lo que ello significa para el desarrollo y la modernización de las diferentes áreas de esta comunidad.

A finales de 1998, una vez constituida formalmente la empresa y su ámbito de actividad y ya desde el principio con Arturo Dopico como Director General, se decide contratar al equipo directivo, para el que, desde el principio, se buscan profesionales jóvenes, independientes y muy preparados. Bajo esta perspectiva, Dopico es el encargado de seleccionar con total libertad a su equipo, sin imposiciones ni directrices por parte de los socios del proyecto.

R nace con capital gallego 100%, mediante el compromiso de un conglomerado de empresas gallegas (socios de carácter industrial o social, como cajas de ahorros), que, paulatinamente, han ido vendiendo sus acciones. Así, en 2008, Caixanova toma el control de la operadora al adquirir el 35,44% que poseía Unión Fenosa (una vez que esta fue comprada por Gas Natural), con lo que la entidad bancaria lograba obtener 66,24% para asegurar su estabilidad. En 2010, un fondo de capital riesgo (CVC) se hace con una participación del 35% de **R**, que más tarde amplía al 70%.



Actualmente, el 30% de las acciones están en posesión de ABANCA, y el 70% restante es propiedad de CVC, cuya premisa fundamental se basa en proporcionar estabilidad, crecimiento y “galleguidad” a la empresa, manteniendo su sede social actual.

La empresa comienza ofreciendo servicios de Teléfono+Internet+TV, y, en 2007, lanza la telefonía móvil (móvilR), que, en la actualidad, cuenta con más de 250.000 usuarios en toda Galicia.

2. Descripción del proyecto empresarial

El compromiso de **R** con Galicia traspasa la frontera de lo meramente tecnológico y se fundamenta en una visión transparente respecto al potencial económico de Galicia y de las posibilidades de la sociedad gallega para respaldar el ambicioso proyecto de desplegar una red de fibra óptica por toda la comunidad. En este sentido, uno de los principales valores diferenciadores de **R** es su rechazo a alquilar la red de teléfono e Internet, y apostar por una red de telecomunicaciones propia, a pesar del precio que suponían las inversiones necesarias para su implantación. Un ejemplo, en definitiva, de apuesta por el largo plazo, a pesar del corto plazo que exigen muchas decisiones.

La filosofía de **R** se basa en llegar a cuantos más hogares, mejor, pese a la dispersión geográfica en Galicia. Es decir, se busca acceder no solo a los grandes núcleos urbanos, sino también al ámbito rural, aunque, en muchos casos, la rentabilidad económica sea cuestionable. Para responder a este objetivo, en la actualidad su radio de acción incluye a 101 *concellos* —ayuntamientos— que, aunque tienen diferentes tamaños, reciben la misma calidad en el servicio.

La sencillez, como una misión de **R** hacia el cliente, es una de las líneas maestras de la marca. Esta simplicidad se plasma en varias evidencias: una única instalación en el hogar o en la empresa, una única factura y un solo centro de atención al cliente, tal como figura en su página web. El fundamento de esta política reside de nuevo su modelo de negocio, y explica que sus productos (teléfono, televisión e Internet) se vendan como paquetes (*combo*) en lugar de en forma separada. Ésta fue una de las decisiones importantes y arriesgadas que **R** tuvo que tomar al principio: cuando el mercado ofrecía la libertad de contratar el producto que el cliente deseaba con múltiples especificaciones particulares (ancho de banda, número de canales, tarifas telefónicas, etc.), **R** “obligaba” al cliente a contratar un paquete de servicios. Con ello, no pretendía ser un operador de TV o de telefonía o Internet, sino un proveedor integral de telecomunicaciones, una nueva forma de entender este tipo de servicios tanto en el hogar como en la empresa.



Junto con estas características formales y tecnológicas, desde 2007, la Dirección de Personas (que asume las funciones de lo que tradicionalmente se ha venido denominando ‘gestión de recursos humanos’) se propone formalmente desarrollar una cultura orientada a potenciar la felicidad de sus trabajadores. Ya un año antes, en 2006, la empresa pasa a formar parte del ránking de Great Place To Work como una de las mejores empresas para trabajar en España.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La vinculación a Galicia se interpreta como la base fundamental del proyecto. En este sentido, el empleo natural de la lengua gallega se erige como otra de las señas de identidad de **R**: todos los empleados utilizan este idioma, salvo que el cliente demande el uso del castellano. Con esta adaptación de la lengua a los requisitos del cliente se busca promover la autenticidad y credibilidad del proyecto: “es más importante lo que eres que lo que vendes”.

La creación y mantenimiento de marca es uno de los puntos fundamentales de la estrategia de negocio de la empresa. Arturo Dopico es un firme defensor del concepto de marca y ha trabajado desde el principio en construir una asociada a un conjunto de valores fuertes y a transmitirla a los clientes. Desde su nacimiento, se propuso firmemente que **R** se asociara a “no convencional” y a “un nuevo modo de hacer las cosas”, alineada a principios como calidad, rigor, vanguardia, modernidad, innovación, sencillez, profesionalidad y, sobre todo, a valores mucho más esenciales como la ética, honestidad o humildad.

Los momentos de decisión sobre el nombre y la imagen asociada a la empresa se recuerdan con emotividad por parte de los directivos y accionistas que tuvieron que elegirla en aquel momento. Se perseguía una imagen de modernidad e innovación, lo que rechazaba cualquier nombre “clásico” aunque más intuitivo. Como recuerda Honorato López Isla, Presidente del Consejo de Administración, “intimidaba pensar que seríamos la primera sociedad cuyo nombre era sencillamente una letra; no era en absoluto lo habitual, esto es, un nombre y un logotipo”. A partir de esta reflexión, una de las primeras creativities que se elaboraron para el lanzamiento de la marca **R** utilizaba el siguiente mensaje: “Y ahora ¿cómo le digo yo a mi madre dónde trabajo?”.

4. El papel de la innovación

“En telecomunicaciones, o innovas o no existes”. En su manifiesto, **R** considera que la innovación debe formar parte del ADN de toda organización, desde el departamento



de desarrollo de negocio hasta el de recursos humanos, pasando por las tecnologías de la información o los aspectos comerciales; es decir, a todos los niveles, debido a la brutal competencia de multinacionales con más recursos y más medios materiales y humanos.

Una de las estrategias de innovación más importante de **R** se basa en sus políticas de marketing, en las que la innovación y la diferenciación ocupan lugares primordiales. El resultado es la consolidación de su liderazgo en teléfono, internet y televisión allí donde ofrece servicio. Además, se afianza como el cuarto móvil donde opera con fibra y el segundo en cartera. Es líder en satisfacción del cliente en móvil, internet y fijo, y constituye la marca más valorada dentro de los 4 *players*.

Asimismo, **R** incluye un sistema de innovación continua mediante seguimientos semanales en los que están implicados todos los niveles de la compañía. Existen proyectos específicos —ajenos a la actividad principal de la empresa— como Internet de las Cosas, Hogar digital o Smart City, iniciativas que surgen en ciudades europeas y que están vinculados con la aplicación de la tecnología en diferentes aspectos de la ciudad.

5. La cultura corporativa

Todas las empresas y organizaciones tienen su propia cultura que proviene de sus propios valores; sin embargo, no son muchas las empresas que invierten tiempo y energía en reflexionar y definir la cultura empresarial que se interpreta como más adecuada para el desarrollo de sus estrategias y la consecución de sus objetivos. Trabajar específicamente sobre la cultura empresarial permite además recordar a todos los profesionales de la empresa que lo importante no es solo lo que se consigue, sino cómo se consigue. Para ello, en **R** se cuenta con 20 valores inspirados en las fortalezas de carácter de Christopher Peterson y Martin Seligman, principios que contribuyen simultáneamente a que las personas sean más felices y obtengan mejores resultados. De todos ellos, los cuatro valores principales son la colaboración, el compromiso, la innovación y la eficiencia.

La cultura empresarial, la calidad directiva y sobre todo el clima laboral son elementos fundamentales en el rendimiento empresarial. En **R**, los directores y gerentes tienen entre sus objetivos dentro de la herramienta de gestión del desempeño el clima laboral de sus áreas, por lo que influye, en consecuencia, en su retribución.

De la misma manera que es absolutamente crítica la percepción que los clientes tienen sobre sus productos y servicios, la opinión de los profesionales de **R** sobre la credibilidad y respeto de los superiores, el trato justo y la equidad, así como de las



relaciones con sus compañeros y el orgullo de pertenencia resulta un elemento de gestión fundamental para la entidad.

Posiblemente, la razón por la que los resultados de las encuestas de clima laboral en la empresa sean tan positivos sea que los profesionales de **R** se identifican con los valores de la compañía, se muestran orgullosos por trabajar en la organización y encuentran oportunidades para crecer profesional y personalmente. En definitiva, porque es un lugar donde disfrutan trabajando.

La calidad humana, asimismo, destaca por ser uno de los factores realmente diferenciales de la cultura corporativa de **R**. El ambiente en la empresa es una mezcla de profesionalidad y elevado rendimiento, junto con un ambiente distendido de celebración de pequeñas y grandes cosas de la vida, como las celebraciones espontáneas (pasteles o bizcochos en los cumpleaños de los empleados, con motivo del nacimiento de un hijo, etc.).

Algunos eventos concretos, en este sentido, son los siguientes:

- Las *xuntanzas*, o reuniones del equipo directivo (35 personas) que se producen 2 veces al año (marzo y septiembre, normalmente) durante 2-3 días para analizar los proyectos presentes y futuros, y cuyo contenido (las decisiones) es revelado posteriormente a los empleados, lo que refleja un evidente espíritu de transparencia y comunicación.
- La *Remería*, un evento estival formado por personas de la empresa y ajenas a ella (400 participantes, aproximadamente), que se celebra al aire libre y cuyos promotores (“cafres”, una figura que rota cada año) tienen como misión organizar la iniciativa y las cenas navideñas. En la *Remería* se organizan todo tipo de actividades (canoas, fútbol, caminatas o comida gallega) en las que reina un ambiente distendido y cuya información se presenta cada año en la Intranet de la empresa.

Junto a estas propuestas distendidas, se hace hincapié en **R** en su política de conciliación en el trabajo mediante varias medidas: el horario semanal finaliza los viernes al mediodía, la jornada laboral comienza, de forma flexible, entre las 9.00 a las 9.30 y en verano se implanta la jornada continua, desde mediados de julio hasta septiembre. Dentro de un concepto laboral basado en la confianza, los controles de entrada y salida se efectúan principalmente por seguridad y no por un afán de vigilancia; acorde a esta filosofía, y como parte de un clima de manifiesto compromiso profesional, a los empleados se les concede habitualmente un tiempo libre cuando lo necesitan, excepciones que ellos mismos devuelven de forma natural.



Finalmente, además, y como parte de este papel social, **R** participa con institutos, universidades, academias y centros de enseñanza para impartir charlas sobre tecnología, cuestiones empresariales o idiomas, entre otros temas.

6. Configuración organizativa y capital humano

La entidad cuenta con una estructura atípica formada por 202 trabajadores internos y 1.500 personas que trabajan en empresas de servicios y que dedican el 100% de su tiempo en el proyecto de **R** (empresas locales vinculadas y proveedores externos). La “galleguidad” de la empresa vuelve a ponerse de manifiesto en este aspecto: siempre que existe la posibilidad, y movidos por una lógica de confianza, calidad, capacitación y reciprocidad, trata de contratar proveedores que pertenezcan a la propia comunidad.

El organigrama cuenta, por una parte, con una serie de departamentos *staff* más convencionales (jurídico, económico-financiero, TIC y Recursos Humanos) y los departamentos de *negocio* propios del sector de las telecomunicaciones (residencial, empresas, red —diseño, desarrollo y mantenimiento de la red de comunicaciones— y planificación estratégica y desarrollo del negocio). Esta es la estructura más formal, dentro de la cual existen 8 directores, gerentes, responsables y técnicos como categorías profesionales.

Junto con estos departamentos, existe una organización en *streams*, áreas que se estructuran por procesos y que se concretan en un equipo multidisciplinar constituido por personas de distintos departamentos cuyo objetivo es incrementar la eficacia y aportar valor al negocio. Estos *streams* se corresponden, por tanto, con los tres procesos fundamentales de negocio:

- **Provisión:** se ocupa de todos los procesos desde la compra hasta el uso del producto por parte del cliente.
- **Operación:** vela por el correcto funcionamiento de todos los servicios y de la red de fibra óptica de la empresa.
- **Facturación:** encargado de que el cobro de los servicios contratados sea correcto, legible y entendible (por ejemplo, mediante la denominada factura única, que busca simplificar todos estos procesos).

Asimismo, paralelamente a estas estructuras, existe una distribución por *comités*, o grupos de decisiones organizados en torno a distintos ejes: dirección, mercado, comercial, compras o proyectos especiales. Y, finalmente, existe una serie de *comisiones* creadas



en torno a temas específicos y transversales que asesoran y realizan propuestas. Estas comisiones son las de *webización*, seguridad, interconexión, proyectos y hogar digital.

La complejidad de esta estructura encuentra sentido en su apuesta por la colaboración, la transversalidad y el conocimiento compartido como valores fundamentales en cada proyecto que surge en la empresa.

7. Conclusiones

Uno de los ejes más importantes en los que se basa la rentabilidad del proyecto empresarial busca responder a la siguiente máxima: “cuanto mejor tratas a tus empleados y/o clientes, más satisfechos están con el producto”. La innovación y la vertiente humana se consideran, pues, dos de los aspectos esenciales para explicar el éxito de esta iniciativa.

Inspirada por muchos de estos argumentos, la empresa plantea como sus máximas fundamentales el uso del “sentido común” (*sentidiño*), la escucha permanente y el cuestionamiento de las ideas propias en busca de un resultado excelente e innovador. El cambio, por tanto, se interpreta como “la única opción”.

La política de **R** está regida por una estrategia a largo plazo, desde la convicción de que, así, se obtienen más y mejores resultados. Esta idea se plasma en numerosas decisiones a lo largo de la historia de la compañía: la construcción de su propia red de fibra óptica, el concepto de los *combos* o la apuesta por crecer con el mobil**R** para la oferta convergente en medio de una frenética guerra de precios —desde finales de 2011— son algunos de los procesos que justifican su razón de ser. Esta filosofía está también respaldada en el departamento de Recursos Humanos, que, mediante la formación, apuesta por el desarrollo del potencial de los becarios o ingenieros júnior en lugar de profesionales senior con más experiencia.

La cultura corporativa impregna cada una de las acciones **R**, y puede considerarse la base de su estrategia empresarial. Se trata de un concepto que encabeza su cultura corporativa y que atañe a personas y procesos. Los peculiares y divertidos nombres que asignan a muchas de sus tareas o el desenfadado grafismo de sus aplicaciones son algunos ejemplos de la reproducción de esta cultura en cualquier aspecto.



IMAGEN 26

Ejemplos del grafismo e identidad visual de R



Fuente: Otiiplanet (<http://otiiplanet.com>).

Esta felicidad debe explicarse, necesariamente, desde la implicación en este ámbito de varias de las personas que ocupan cargos de responsabilidad: por ejemplo, Santiago Vázquez, impulsor de muchas iniciativas vinculadas a la felicidad, o Arturo Dopico (uno de los fundadores de la empresa), defensor de la máxima “disfrutar trabajando” y gran valedor de esta mentalidad innovadora.

Esta cultura corporativa —reconocida por multitud de galardones y diferentes *rankings* sobre modelos de trabajo— está sustentada en varios valores que definen y construyen la marca **R**: la autenticidad, la simplicidad, la honestidad, la innovación, la ética, la humildad, la humanidad, la vanguardia, la modernidad, la profesionalidad, la calidad o el rigor forman parte de un decálogo de principios que se concretan en acciones puntuales y que resultan, finalmente, en una sensación de satisfacción personal por parte de todos estos colectivos.

Otro de los valores que reflejan la personal idiosincrasia de la empresa es su máximo compromiso con la realidad de Galicia, comunidad a la que, desde su creación, han tratado de situar al mismo nivel tecnológico que el resto de España, sin importar el tamaño o la rentabilidad de las áreas a las que hace llegar sus servicios.



Rastreator¹⁷



1. Presentación

Rastreator.com es una empresa dedicada a la comparación de todo tipo de productos. Se trata de un portal web que facilita a los usuarios, de manera gratuita, información para comparar y mejorar su decisión de compra, así como la posibilidad de cerrar directamente con el proveedor elegido por el usuario.

Rastreator ha ido evolucionando desde sus orígenes como comparador de seguros de coche y motor. Idea inicial del proyecto empresarial (en el momento del comienzo de sus actividades en España, 2009, eran tan solo 5 empleados) que surge de la intención de aportar una herramienta útil e inexistente hasta el momento para los usuarios que desde sus ordenadores y simplemente con acceso a Internet podían comparar los seguros existentes en el ámbito del motor para poder decidir libremente qué tipo de seguro contrataban. Poco a poco fueron ampliando a otro tipo de seguros como son los seguros de vida, de hogar, de salud, de viajes, de esquí, de mascotas, de empresas, decesos o seguros por días. De esta ampliación a todo tipo de seguros siguen extendiéndose para ofrecer comparaciones en otros productos más allá de los propios seguros como son en el campo de la telefonía: comparación de tarifas de móvil, de ADSL/Fibra, compra de móviles, accesorios de móviles, venta de nuestros propios móviles; en el campo de finanzas: comparación de hipotecas, depósitos bancarios, préstamos personales, en el campo de viajes: comparador de vuelos, hoteles, alquiler de coches, traslados de aeropuerto, además del comentado comparador de seguros de vuelo; en el campo de la energía: comparador de tarifas de luz y gas, certificados energéticos, tarifas para empresas, en el campo de los coches han crecido y han

¹⁷ Entrevista realizada a Eva Montero, responsable de comunicación Rastreator.



ampliado además del comparador de seguros de coche a: comparar coches de segunda mano, comparador de neumáticos, alquiler de coches, también ofrecen comparar todo tipo de ofertas y por último también se han embarcado en el campo de las ONG ofreciendo comparación de proyectos solidarios. La idea se basa en que igual que comparas servicios de cualquier tipo, por qué no comparar proyectos solidarios, si se quiere donar en cualquier proyecto te metes en el comparador y puedes elegir entre educación, familia, medio ambiente, salud y puedes aportar tu grano de arena al micro proyecto que quieras. Lo hacen con una fundación Hazlo Posible y además de la apuesta de que se conozca y funcione y abone, Rastreator iguala las aportaciones de los usuarios con un máximo de 50 euros por usuario y proyecto; por ejemplo si haces una aportación de 5 euros a 10 proyectos diferentes Rastreator te abona los mismos 50 euros a los proyectos que estás apoyando, si abonas 100 euros a un proyecto, ellos solamente abonan 50 euros por proyecto y usuario. Este ámbito de la solidaridad lo están desarrollando y ampliando y quieren que en 2015 funcione mejor.

Su expansión parece no tener límites y desde sus orígenes como un mero comparador de seguros de coche y motor han pasado a convertirse en lo que son hoy en día un comparador de todo tipo de productos que con el mero acceso a Internet, de manera gratuita para el usuario, nos ofrecen toda la información necesaria para contratar. Con una plantilla mucho más amplia con respecto a sus orígenes, ahora cuentan con unos cincuenta empleados con una media de edad joven, con mucho talento y con una idea global de equipo como veremos en el presente estudio.

2. Definición del proyecto empresarial

La empresa se basa en la transparencia de la información que facilitan al mercado, en la imparcialidad e independencia de la misma, es decir, no inducen ni influyen al usuario en nada, no favorecen que se contrate, por ejemplo, una póliza en concreto, no valoran la información, se ciñen a ser objetivos, a crear valor, mostrar todos los productos y compararlos para que ese usuario vea las similitudes y diferencias entre todas las ofertas y elija aquello que se ajusta más a su perfil o necesidades. En definitiva, dan la información en pareado con otras ofertas, no las valoran, las promociones tienen el mismo peso de maneta que el usuario elige por precio, por cobertura, por un mix, es decir, no inducen a cerrar con una compañía u otra en función de los intereses de Rastreator.

Su visión y camino hacia donde quieren llegar es a hacer las cosas mejor, dar ese servicio al usuario de manera global, que sea una herramienta útil, sencilla de utilizar y aporte valor a la sociedad a todos los niveles. Antiguamente para poder comparar productos había que navegar en diferentes páginas, siendo un proceso largo con una



información parcial, ahora en pocos minutos se puede hacer gracias a esta herramienta. Mejorar el servicio es una de sus metas junto la convicción del trabajo en equipo como punto fuerte a la hora de conseguir lo que son y al lugar al que quieren llegar. Están ampliando su cobertura claramente y uno de los puntos en los que pretende seguir avanzando y profundizar es el de los proyectos solidarios.

Cuentan como valores corporativos que además presiden su oficina:

IMAGEN 27
Valores corporativos Rastreator



Fuente: Rastreator (<http://www.rastreator.com/>).

Valores que vienen acompañados de una máxima para esta empresa: *Si a la gente le gusta lo que hace, lo hará mejor.*

En base a esta máxima configuran el resto de valores que van, como vemos, desde el respeto, a la diversión entendida como que es importante disfrutar de tu trabajo y dar lo mejor de uno mismo porque vas a disfrutar y el trabajo va a mejorar, a la igualdad, a la meritocracia en cuanto que los ascensos sean para quien los merece, a la autonomía donde cada uno elige el camino que quiera para llegar a su resultado, al ser optimista, a adaptarse a los cambios constantemente, al trabajo en equipo donde todos aportan ideas, se ponen en práctica y si no sale bien no pasa nada, para ellos la autonomía y la confianza son fundamentales.



Están convencidos de estos valores, que desde luego los ponen en práctica en su día a día, y ese convencimiento se traslada en la certeza de que un buen trabajo en equipo, hecho bajo estas bases aporta valor a la sociedad. Sienten que están haciendo algo por la misma, revierte en los usuarios puesto que les facilita la vida, con ese servicio la gente puede ahorrar, le da libertad e información imparcial, comodidad al usuario, felicidad en definitiva al mismo que lo tiene todo a un clic del ratón donde tan solo necesita una conexión a Internet.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Se basa principalmente en esa comparación imparcial, transparente (una de sus misiones) y gratuita. También en el trabajo en equipo, en hacer del día un ambiente de trabajo feliz, con los valores corporativos presentes donde los empleados son la parte central y más importante de todo el modelo de negocio. Consideran que así como tradicionalmente en los negocios el cliente es su mejor publicidad, para ellos son los trabajadores quienes dan la mejor publicidad de la empresa. Es así como quieren conseguir sus objetivos estratégicos.

Estos objetivos se centran a nivel del usuario en ampliar a nivel global el servicio, ayudar al usuario a la hora de elegir lo que más necesita de esa manera gratuita, imparcial, y transparente.

A nivel interno en las ganas de mejorar día a día y en la máxima de seguir siendo un equipo unido, compacto y feliz como una de sus principales metas. Quieren mejorar conforme con los resultados. Consideran que participar en programas como *Great Place to Work* les ayuda a mejorar, a cambiar y crear un grupo de trabajo con ideas para lograr esa mejora. Que los trabajadores se involucren, comenten lo que no les gusta y mejorarlo. En definitiva están muy pendientes de sus trabajadores, donde una vez más la transparencia está presente, todos los meses se reúnen para pararse a reflexionar sobre dónde están, dónde van, cuáles son los objetivos del mes, por qué algo ha ido mejor o ha ido peor, cuál es el siguiente reto, así como también la transparencia se refleja en que todos conocen las cuentas de la empresa.

Sus clientes hoy en día son de un *target* muy amplio. Desde los orígenes donde el cliente objetivo era como media el sector masculino de entre 18 a 40 años, ahora han pasado a tener como clientes prácticamente a todo el mundo.

Con la crisis hicieron un estudio donde se evidenció que utilizando el comparador se ahorra dinero, esto es lo que les motiva a ampliar el servicio lo máximo posible. Y hoy en día, ese *target* ampliado es tan global como que cualquiera puede contratar



por Internet y siempre que quiera tiene la posibilidad de comparar servicios antes de contratar, por ejemplo comparar tarifas de luz o telefonía. Incluso, aun no siendo un experto en Internet o en ausencia del mismo, disponen de un *Call Center* donde llaman a la persona para ofrecerle su ayuda e información.

El gran peso en cuanto a su distribución lo tienen vía Online con apoyo del *Call Center* y a la hora de contratar se traduce en que se puede realizar vía Online, vía telefónica o vía *call me back*. De manera física su presencia se reduce a la asistencia de algunas ferias. Por lo que son a través de estas vías sus canales de distribución, existe libertad de en cuanto al modo, pero básicamente son por medio de Internet y el *Call me back*.

A pesar de formar parte de dos grandes grupos aseguradores, Grupo Admiral y Grupo Mapfre, Rastreator.com es una empresa que tiene acuerdos con todas las aseguradoras, compañías de teléfono, etc., y otros acuerdos de marca blanca que son cuando no han desarrollado directamente el producto lo que hacen es incorporar el producto desarrollado por otros, es decir, la comparativa en sí no es de ellos pero se la facilitan.

Se caracterizan también en que sus activos más destacados para conseguir ese valor que les diferencia son su trabajo diario en mejorar el producto lo mejor posible, mejorar la usabilidad de la web, mejorar día a día, aportar transparencia al mercado, donde el usuario pueda consultarles y ellos resolver la duda, estar en constante evolución sobre qué pueden hacer y dónde pueden aportar valor todo esto con la visión puesta en facilitar la vida al usuario. Son flexibles en el ambiente de trabajo y tienen una gran adaptación al cambio, siendo además esta última uno de sus valores.

Por otra parte, en cuanto a coste e ingresos es la sección de marketing es la que se lleva casi todo el coste del proceso, sobre todo el marketing *off*. Son los que más invierten ya que consideran que al final la manera en que te conozcan es invertir en marketing. En relación a los ingresos Rastreator es una herramienta gratuita, no te cobran por su uso. Su modelo de ingresos son compañías con las que tienen acuerdos, cuando contratas con una compañía a través de Rastreator aquella le paga a la empresa una prima que va a ser la misma o a veces inferior porque puede suceder que la compañía tenga ofertas específicas que se basen en que se pueda contratar directamente con ellos y en el caso de que lleguen a una venta con el usuario, la aseguradora les para un tanto por esa venta, si no se llega a una venta, no cobran. Pero para el usuario el servicio es gratuito y no va a repercutirle ningún coste.

La sostenibilidad del negocio es clara, para ellos la comparación ahora mismo es clave en España, hay mucho negocio por desarrollar mientras Internet siga siendo lo que es. No hay duda del peso de Internet hoy en día y su evolución, la existencia de la era digital y la importancia de adaptarse al cambio. La sociedad cada vez pierde más



el miedo a contratar por Internet, existe mucha más seguridad a la hora de comprar digitalmente. Mientras la contratación vaya por ese tipo de canales la sostenibilidad está garantizada.

4. El papel de la Innovación

Su innovación se basa en la propia manera en la que entienden que deben realizar el trabajo. No cortar las alas a ningún compañero, intentar que todos innoven en el día a día, todas las ideas valen, se tienen en cuenta, colaboración y participación de todos en el trabajo de todos. Tiene un plantilla muy joven, motivada y con muchas ideas. Para ello, se realizan habitualmente concursos de ideas, premios, cenas, incentivos, etc., y su convencimiento en adaptarse al cambio. La combinación de todo lo anterior es su modo de entender la innovación. Además del carácter innovador que tuvo en su día su propio modelo de negocio.

Toda esta innovación tiene como resultado que la empresa llega a la situación en la que está gracias a ese trabajo que hay detrás, esas ideas, ese trabajo en equipo ha generado para ellos esa ampliación en cuanto a los productos que ofrece, del coche hasta lo que es ahora se ve esa innovación. Rastreator es pura innovación ya que un modelo de negocio como este exige de una innovación continua. Renovación y adaptación al cambio se consiguen con esa confianza en el trabajo en el equipo.

5. La cultura corporativa

Uno de los grandes valores de la empresa (junto con ofrecer esa información del producto al usuario de manera independiente, imparcial y gratuita) es el equipo. Se sienten felices pero consideran que siempre hay que mejorar en ese terreno y lograr que la gente tenga un sentimiento de pertenencia mayor. Intentan hacer que sus trabajadores se sientan felices siendo este punto uno de los más importantes para ellos. Para ello siempre cuentan con el respeto, cariño, confianza en el talento de sus trabajadores, motivándoles día a día. Quien tiene una idea la expone, quien tiene que dar una información reúne a todo el equipo, suelen organizar días para estar todos juntos fuera del trabajo, *paint ball*, *after work*, celebrar días temáticos, organización de subastas sobre regalos que llegan a personas concretas, sala de yoga, cocina, con un horario flexible donde el trabajador elige la hora de entrada que mejor le venga dentro de unos parámetros fijados, los viernes tienen la tarde libre, en los meses de verano se reduce su jornada, les hacen seguros gratuitos, tienen ayudas de 1.000 euros cada vez que nace un hijo, tienen empleado del año votado por sus propios compañeros, organizan viajes para los trabajadores, hacen fiestas con los niños de los empleados y les dan regalos. En definitiva, concilian perfectamente la vida laboral con la personal.



6. Configuración organizativa y capital humano

Se organizan en departamentos pero esto es solo en teoría puesto que en la práctica su manera de trabajo es horizontal. Donde preside la generosidad, el compañerismo, el concepto real de equipo, potenciar el talento de los trabajadores y coordinar ese talento como manera de optimizar los recursos. La organización departamental sigue el siguiente orden:

- Un CEO.
- Un departamento de operaciones (seguros, telefonía, finanzas, etc.).
- Un departamento de tecnología.
- Un departamento de Marketing (on line, off line y comunicación).
- Un departamento corporativo (finanzas y recursos humanos).

Para potenciar y coordinar el talento de sus trabajadores se basan en la participación de compañeros en tareas de otros recíprocamente, no está sola en dicha tarea.

Estas personas se encargan conjuntamente de seleccionar a las personas que trabajan con ellos, sin ser entrevistas al uso, muchas de ellas pasan por una presentación del candidato a todo el equipo para recibirle. Desde esa primera entrevista les preguntan cómo se ven el futuro y qué es lo que más les interesa de manera que en cuanto tienen un hueco, si es que de entrada no han entrado en ese departamento, pueda hacer ese trabajador lo que más le gusta. Es decir, se preocupan de que los empleados estén contentos y felices y que en la medida de lo posible puedan hacer lo que más les gusta y que tengan autonomía para ello.

En el proceso de selección participan mucho los departamentos, no externalizan nada en este sentido. Se publican las ofertas, el departamento de RRHH organiza ese proceso donde después pasa a entrevistarle el departamento que solicitó ese puesto, ya que consideran muy importante tener contacto con la gente con la que se va a trabajar.

El perfil que requieren básicamente es el de la actitud, la actitud a adaptarse al cambio, a la evolución continua, a involucrarse, gente que piense y sea multitarea, que encaje con la cultura de la empresa, al trabajo en equipo, a la generosidad con el compañero, la flexibilidad, no suelen buscar gente con mucha experiencia, les contratan más por lo que creen que pueden hacer que por lo que dicen sus currículums vitae que han hecho. En definitiva, se basan en la confianza en que la gente crezca y se adapte.



Dentro de este marco, la propia empresa aporta formación para el desarrollo personal de los trabajadores. Cursos específicos para el desarrollo del trabajo, así como otros cursos como inglés, yoga etc. El foco es la persona.

7. Conclusiones

El lema principal de Rastreator se basa en una frase: *Si la gente le gusta lo que hace, lo hará mejor*. Para ellos su estrategia es esa. Generar un ambiente de trabajo tal que sus trabajadores amen lo que hacen, se sientan queridos y reconocidos sus talentos. Creen firmemente que motivar a la gente, dar valor a su trabajo, animarles a hacer más cosas implica que van a surgir más ideas y esas ideas se traducen en nuevos proyectos, ampliar los servicios e ir creciendo más como negocio.

Y es esta frase la que mejor describe su identidad feliz. Una cultura basada en la colaboración entre compañeros, trabajo en equipo, confianza, creencia en el talento, generosidad, principios que son el centro de su filosofía.

El planteamiento de Rastreator de poner el foco en la persona, en sus trabajadores, consigue gente motivada, que dé rienda suelta a su creatividad y talento donde los compañeros colaboran entre sí, donde todo el mundo es importante y de alguna manera participan en la toma de decisiones, lo que se traduce en un grupo fuertemente cohesionado, con una organización flexible donde de verdad se puede conciliar la vida personal y laboral. Todos estos factores contribuyen indudablemente al crecimiento de la empresa.



Sociograph Neuromarketing



1. Presentación

Sociograph Neuromarketing es una startup de consultoría fundada en octubre de 2013 que aplica la investigación neurocientífica a medir la eficacia de los procesos de comunicación.

Surge a partir de la patente de la tecnología Sociograph, nacida en la Universidad de Salamanca de la mano del Catedrático de Psicología Evolutiva José Luis Martínez Herrador, del desarrollo tecnológico de la empresa palentina ICON Multimedia y del plan de negocio elaborado por su directora de operaciones, Elena Martín Guerra, alma del proyecto.

Su actividad se centra en la medición de datos biométricos fruto de las variaciones emocionales y de atención detectados mediante sensores de la corriente galvánica de la piel. Su principal característica frente a otros competidores es su capacidad para poder medir simultáneamente las alteraciones emocionales de hasta 128 individuos.

Actualmente cuenta con 17 empleados, una plantilla muy joven y altamente cualificada en los ámbitos de la comunicación, la estadística y la neurociencia. Esta plantilla se complementa adhoc para realizar servicios específicos que requieren de personal cualificado en lo que el cliente demanda.

Aunque tiene su sede social en Palencia, la sección de investigación se encuentra en Valladolid, alojada en las instalaciones de la Universidad Miguel de Cervantes, gracias a un acuerdo con esta institución. Desde noviembre de 2014 cuenta también con sede en Mexico D.F. y ofrece sus servicios también en Chile.



2. Definición del proyecto empresarial

Sociograph Neuromarketing utiliza mediciones biométricas de los sujetos estudiados para la obtención de resultados objetivos. Gracias a su análisis, las organizaciones pueden medir aspectos de la efectividad de sus mensajes, cuantificando el impacto de un estímulo mediante un análisis biométrico y su análisis estadístico. Su principal cualidad es la de poder medir simultáneamente las reacciones de grupos de hasta 128 sujetos.

La visión de Sociograph se centra en conseguir que la neurociencia y el conocimiento disperso en universidades y empresas adquiera valor en el mercado y en la sociedad, constituyéndose de ese modo en una empresa de referencia de ámbito internacional en el sector del neuromarketing. Para llegar a ello, está abierta a la colaboración con expertos de diferentes áreas que la permitan crecer y diversificar su producto, para lo que cuenta con planes específicos (Neuro-Research).

Los principales valores con los que cuenta son la proactividad, el compromiso y la innovación. La proactividad está en el origen de la organización y en cada uno de sus empleados, como se verá más abajo. El compromiso y la responsabilidad es para con los clientes y los compañeros. Por último, la innovación está presente desde su origen, teniendo en cuenta que surge de una patente cedida por la Universidad de Salamanca, hasta el día a día, en el que se plantean nuevas aplicaciones a su tecnología y metodología de estudio.

El retorno a la sociedad de esta empresa se traduce en su capacidad para conseguir que el conocimiento de la investigación y el desarrollo de las universidades se convierta en un servicio valorado por la industria y la sociedad. Puesta en valor tanto económica como de retorno social.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Sociograph Neuromarketing cuenta con un modelo B2B cuyo público objetivo se centra en aquellas empresas u organizaciones que quieran testar la calidad de su comunicación.

El modelo de cliente al que se dirige se encuentra en una disyuntiva en la que desconoce, por un lado, cuáles son las motivaciones internas de su público objetivo, y, por otro lado, si la comunicación que ha desarrollado para llegar a ese público objetivo será eficaz. Esta situación de incertidumbre es reducida por medio del servicio que ofrecen.



El público objetivo se puede dividir en tres cualidades:

- Sector de actividad: alimentación, audiovisual y musical.
- Tamaño de la empresa: grandes y medianas empresas.
- Empresas que cuentan con un departamento de marketing muy desarrollado e influyente.

La tecnología Sociograph permite medir y cuantificar el nivel de atención y emoción en grupos de personas con una herramienta validada desde el ámbito de la ciencia. Este aspecto permite lograr:

- Un análisis grupal discriminando los factores subjetivos de cada uno de los participantes, por lo que aportamos datos mucho más objetivos de procesos emocionales y atencionales.
- Aplicación directa al mercado, ya que gracias al estudio de grupos se pueden extrapolar resultados y sacar conclusiones prácticas para el mercado y con aplicación directa.
- Un *Know-how* único a partir de la metodología del estudio de grupos.

Respecto a otras técnicas de neurociencia, el dispositivo con el que trabaja Sociograph aporta una propuesta de valor que se concreta en que:

- Es un instrumento muy poco intrusivo, portable y sin cables (solo consta de un brazalete que se coloca a cada uno de los participantes).
- Aporta mayor validez ecológica, ya que puede estudiar entornos más cercanos a los reales, evitando los problemas que tienen los estudios en laboratorio.
- Permite monitorizar hasta a 128 sujetos al mismo tiempo, aunque normalmente no haga falta un número tan elevado.

En cuanto a la articulación de la consultoría propiamente dicha, el servicio se articula siguiendo un determinado protocolo. Tras haber identificado la motivación para solicitar este tipo de servicios, se elabora un diseño inicial del estudio. A continuación se procede a la recogida de datos, a su tratamiento y a la redacción de un informe que los interpreta. Por último, se entrega un informe final y se exponen los principales resultados de modo que el cliente, con todos los datos, tome las decisiones oportunas según su conveniencia.



4. El papel de la innovación

La innovación está en el ADN de la empresa, ya desde su origen en una patente universitaria.

Su actividad innovadora se centra en cuatro frentes claros. El programa Neuro-Research, el programa de captación de talento, el programa de acercamiento a expertos en otras materias, y el de responsabilidad social corporativa.

Destacaremos los programas Neuro-Research y las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, que por otra parte van unidos.

El programa Neuro-Research consiste en poner a disposición de la comunidad científica tanto la tecnología como el saber hacer de Sociograph para abordar nuevas líneas de investigación que puedan reforzar o ampliar las posibles áreas de estudio. De este modo, se consigue atraer el talento desde universidades y centros de investigación, extendiendo su departamento de I+D+i más allá de sus propias fronteras. Se trata de una estrategia sumamente importante, dado que permite multiplicar los esfuerzos en innovación tanto en número como en calidad aprovechando recursos externos. Una estrategia que, al mismo tiempo, permite acceder a los investigadores a una tecnología a la que de otro modo no podría llegar y a un conocimiento en la metodología de investigación que le llevaría mucho tiempo dominar. Este programa se ha concretado en la colaboración y firma de convenios con diferentes universidades. Mediante este canal se están desarrollando habitualmente proyectos de investigación, tesis doctorales, trabajos de fin de master y trabajos de fin de grado.

Entre las acciones de responsabilidad social, destacan la experiencia en apoyo a los familiares de enfermos de alzheimer y la llevada a cabo con la Organización Nacional de Ciegos (ONCE) en el marco de la Semana de la Ciencia de Castilla y León.

En el primer caso, la tecnología y metodología de Sociograph se pusieron a disposición de una experiencia en la que se empleó la herramienta con enfermos en fase avanzada. En este tipo de enfermedad, sufre tanto el paciente como su entorno familiar, en especial al experimentar que el enfermo no les reconoce o no es capaz de manifestar mediante los sistemas habituales de comunicación si les reconoce o no. Sin embargo, el uso de la herramienta, demostró cómo algunos enfermos reaccionaban ante estímulos visuales y auditivos en los que se representaba a sus familiares más cercanos. La constatación por parte de los familiares, de que en algún recóndito rincón de la mente de sus familiares, seguían estando presentes, es probablemente, en palabras de Elena Martín, la experiencia más intensa que hayan vivido nunca.



En el caso de la ONCE, la experiencia trataba de evaluar las diferentes interpretaciones de ese público ante diversos estímulos musicales.

Por último, Sociograph dedica buena parte de su tiempo a estar en contacto con expertos en diferentes materias para poder ampliar sus servicios y poder acceder a nuevos sectores que le permitan poner a disposición del mercado su tecnología.

5. La cultura corporativa

La cultura corporativa de Sociograph es la propia de una empresa muy joven, con gente muy joven y con una estructura básicamente horizontal, dado que aún se encuentra en fase de consolidación. Destaca el sentimiento de pertenencia en un momento en el que cada uno de los profesionales que trabajan en ella se sienten protagonistas y artífices de su destino. En este sentido, el orgullo de pertenencia es uno de los valores más destacados.

Por otra parte, el trabajo por objetivos, la autonomía de la que gozan sus miembros y las políticas de cohesión del grupo hacen de Sociograph una empresa que podríamos denominar feliz. Su tamaño permite que la comunicación sea fluida y que cada profesional pueda organizar su tiempo con políticas de horario flexible y de conciliación. En este último punto y debido a las necesidades demandadas desde la juventud de sus empleados (26 años de media sin contar a los fundadores), Sociograph apuesta por la conciliación formativa. De este modo, se muestra flexible ante la demanda de sus empleados a realizar programas formativos reglados (por ejemplo másteres o tesis doctorales) y al mismo tiempo ofrece la posibilidad de que accedan a foros de formación empresarial a los que es difícil llegar por otros cauces. Su apuesta por el desarrollo intelectual y profesional de sus empleados es estratégica para su actividad.

Como elemento destacable, mensualmente se realizan actividades de cohesión que pueden ser deportivas, culturales, formativas o de gestión de equipos. Estas actividades buscan un mayor conocimiento entre los miembros, el reforzamiento de pertenencia al grupo y el encontrar espacios de convivencia fuera del espacio de trabajo.

Además, el grupo reconoce mensualmente de forma democrática, al miembro del equipo que ha hecho una tarea de más valor en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Se trata de una evolución que va más allá de la de 'empleado del mes'.



6. Configuración organizativa y capital humano

La empresa está dividida geográfica y funcionalmente en dos grandes áreas. El área de investigación se encuentra en Valladolid, mientras que el área de gestión se encuentra en Palencia. A esto hay que sumarle la presencia en Ávila de uno de los miembros fundadores.

En cualquier caso, si algo caracteriza a la organización de esta empresa es su horizontalidad, bien sea por su juventud, bien por la cultura organizacional, en la que cada miembro se siente parte fundadora del proyecto.

Pese a la inevitable hibridación de los puestos de trabajo propia de una empresa de este tamaño, estas son las diferentes áreas funcionales que estructuran la organización:

- Dirección general. Es la responsable última de la gestión de las personas y el liderazgo ejecutivo, así como de la expansión internacional y la apertura de nuevos mercados.
- Comunicación. Periodistas y especialistas en comunicación y marketing online. Expertos en el campo de la comunicación corporativa (interna y externa) y marca personal.
- Análisis de datos. Expertos en estadística, especialistas en el desarrollo de modelos predictivos para el estudio de medios audiovisuales y en la elaboración de sistemas para automatizar el procesado y visualización de datos propios de cada estudio.
- Investigación de mercados. Graduados en estudios de Investigación de Mercados. Especialistas en el manejo y tratamiento de datos con programas como el SPSS, R o Statgraphics y en la aplicación de los resultados a conclusiones de mercado.
- Ventas y Marketing. Encargados de la realización y ejecución de los planes de promoción comercial y ventas.
- Internacional. Coordinación con clientes y socios estratégicos internacionales.

7. Conclusiones

Una de las principales características de la empresa parte del programa de captación de talento, que consiste en una política basada en la capacidad de las personas para desarrollar su puesto de trabajo y que tiene como consecuencia directa su sensación



de empoderamiento sobre la definición de su puesto de trabajo. Partiendo de una fase en prácticas, se ayuda a los candidatos a realizar un plan de viabilidad de su puesto de trabajo, mediante el que se marcan unos objetivos. Si el candidato alcanza estos objetivos, marcados por él mismo con ayuda de la dirección, consiguiendo que su puesto sea necesario y rentable, el candidato pasa a formar parte de la plantilla. Todos los empleados que forman parte de Sociograph han accedido a su puesto de trabajo de este modo, permitiendo un desarrollo profesional y un empoderamiento que de otro modo no serían posibles.

En la misma línea, este empoderamiento hace que la estructura de la empresa sea sumamente horizontal y de máxima responsabilidad por parte del equipo.

Este sistema de acceso a la empresa, el tamaño (aún) reducido y el hecho de trabajar en un ámbito sumamente innovador (el de la neurociencia) hacen que el clima interno esté conformado por una sensación de ser pioneros. Y esta realidad se hace consciente tanto como miembros de la empresa, como de un proyecto mayor: el que constituye la aplicación de la neurociencia a la comunicación en sus más diversas formas.

El hecho de que el modelo de negocio está centrado en la investigación y el conocimiento aplicado, tiene dos repercusiones claras en los empleados. La primera se concreta en el apoyo de la empresa a la formación continua de sus empleados, cuando la iniciativa parte de su propia voluntad, (conciliación). La segunda, se plantea cuando la iniciativa procede de la empresa, facilitando el acceso a recursos formativos por el hecho de formar parte de la organización.

Sociograph Neuromarketing es un excelente ejemplo de cómo desarrollar un equipo de trabajo interdisciplinar, altamente competitivo y especializado, y al mismo tiempo una cultura organizacional exigente, pero que premia el reconocimiento por parte del grupo, la iniciativa personal y el desarrollo profesional e intelectual de las personas. Todo esto, aprovechando un recurso fruto de la investigación universitaria puesto al servicio de un mercado concreto, de la comunidad científica y de la sociedad.

Sus acciones en colaboración con los enfermos de alzheimer y con invidentes, son exponentes de cómo se pueden combinar investigación, aval científico y responsabilidad social redundando doblemente tanto en el orgullo de pertenencia de sus empleados, como en colectivos sociales susceptibles de que esta herramienta se pueda usar para mejorar sus vidas o comprender mejor sus realidades. En definitiva, se trata de acciones que redundan en beneficio de la sociedad en su conjunto, devolviéndole a la propia sociedad su inversión en investigación desde la universidad.



Vazva¹⁸



1. Presentación

Vazva es una empresa ubicada en el sector del textil y la moda, principalmente enlazada con el concepto de *lifestyle* y, en concreto, con el mundo del skate, la cultura urbana, el surf y el *punk rock*. La marca nace en 2005 con el objetivo de ofrecer una línea textil “pronto moda” de alta calidad en tejido y estampados.

La apuesta en la fabricación *made in Europe* tiene como objetivo potenciar y fomentar el trabajo y las garantías de calidad dentro de la Unión Europea. Asimismo, la fabricación mediante algodones de elevada calidad, el énfasis por los exhaustivos controles y la meticulosa selección de los tejidos son algunos de los atributos que permiten asegurar la exclusividad del producto, unido a una agresiva política de precios frente a otras marcas del sector.

La marca trabaja en la “igualdad social” colaborando y promocionando el deporte a través de diferentes asociaciones benéficas y su vínculo con colectivos de personas con discapacidad. Como una marca 100% vinculada al surfing, skate, arte y *punk rock*, la base de la Responsabilidad Social Corporativa está en promocionar estos ámbitos (y a las personas directamente vinculados con ellos) y también apoyar a profesionales pertenecientes a diferentes disciplinas culturales.

Vazva nace el 5 de mayo del 2005 de la mano de Óscar Vales, un joven procedente de una familia de futbolistas que, entusiasmado con la cultura del surf, la filosofía de disfrutar la vida, la moda y el marketing, se lanza a fundar su propia marca. Licenciado

¹⁸ Entrevista realizada a Óscar Vales, fundador y CEO de Vazva.



en Administración y Dirección de Empresas, cuando termina la carrera se muda a California durante tres meses a cursar un máster en Comercio Exterior; a su vuelta, trata de reproducir el ambiente de surf que experimenta allí y de la que se siente profundamente impresionado. De su afición por la moda y por las playas de Santa Bárbara y California surge VAZVA, a la que trata de dotar de ese inconfundible estilo californiano.

En ese momento (cuando cuenta con 22 años), la marca nace con una escuela de surf y skate y una tienda. Detrás de fundación, se trata de reflatar y promocionar un universo, el del surf, en un momento en el que sufre unos índices de popularidad muy bajos. Con estas perspectivas, impulsa un proyecto ambicioso que permite a la marca Vazva consolidarse en 3 años como un referente gallego en la venta de material técnico. En 2010, y de la mano de Hijos de Rivera (la empresa matriz de Estrella Galicia), afianza su posición y se expande con nuevas tiendas y nuevos proyectos. Entre estas nuevas iniciativas, destaca el evento Pro Junior, en el que intenta asociar y potenciar los valores que rodea el surf (deportes, salud, bienestar, juventud) y que, por tanto, constituye un interesante ejemplo de Responsabilidad Social Corporativa vinculado al mundo del deporte.

Tras una importante etapa de expansión y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, el grave contexto económico que atraviesa el país desencadena en 2013 un serio revés para la marca, que busca replantear su estrategia de negocio. Para responder a la crisis, se busca consolidar la marca mediante la apertura de puntos de venta por toda España y la asociación con nuevas empresas. Siguiendo con esta estrategia, se alcanzan en 2014 nuevas alianzas (algunas con importantes empresas multinacionales, como Vans, por ejemplo) y en 2015 vuelve a experimentar un notable crecimiento.

En la actualidad, Vazva busca afianzarse en España y Portugal y, así, en un futuro inmediato, prevé la nueva apertura de 2 o 3 *flagships* (stores propias) en varias ciudades de España, como Madrid, Barcelona y San Sebastián.

2. Descripción del proyecto empresarial

Vazva es una Sociedad Limitada que, tras la última reestructuración hace dos años, cuenta con una plantilla de 11 empleados. Actualmente, posee dos tiendas propias en A Coruña, además de distintos locales en semifranchicia en Pontevedra y Algarve y más de 120 clientes en España y Portugal en los que la marca está presente.

Vinculada a los mencionados ámbitos (surfing, skate, arte y *punk rock*), en sus tiendas vende productos textiles, así como material técnico relacionado con estos deportes (tablas de surf o de skate, trajes de neopreno, etc.). Junto a esta labor comercial,



la marca trata de desempeñar una importante función social y de difusión patrocinando a deportistas como el ex participante del World Champion Tour Marlon Lipke o el pro skater europeo Ignacio Morata, además de a algunos de los mejores juniors nacionales, skaters y bandas de punk rock que forman parte del universo de la imagen de Vazva.

IMAGEN 28

Detalle de una tienda de Vazva



Fuente: Dxestion (<http://dxestion.com>).

El compromiso con el mundo de la cultura y el deporte le ha llevado a impulsar distintos eventos, como el proyecto Wahrlid (en colaboración con Hijos de Rivera), un intenso y ambicioso programa de eventos al aire libre que se desarrolló en el año 2012 en torno a disciplinas como el surf o el skate, acompañados de diversas actividades deportivas, artísticas y culturales (talleres de fotografía, sesiones de fitness o cursos de surf gratuitos, por ejemplo).

Actualmente, la marca cuenta con un notable volumen de alianzas estratégicas, que están basadas en las siguientes dos opciones:

- Algunas tiendas de referencia distribuidas por varias ciudades de España y Portugal, una labor conjunta que busca captar beneficios para marca y *partners* y con la que se trata de consolidar y optimizar el valor de la marca. Bilbao, Algarve y Oporto son algunas de las localizaciones en las que actualmente tiene más presencia y que funcionan en régimen de semifranchicia.



- Apostar por la colaboración de otras marcas para eventos deportivos o culturales (Estrella Galicia, Red Bull o Vans, por ejemplo).

En definitiva, mientras que en su vertiente más comercial se apuesta firmemente por la alianza con las tiendas (con márgenes justos en los que se busca una división coherente de los costes), en el ámbito de los eventos se recurre principalmente a la colaboración con otras marcas (vinculadas o no al mismo sector empresarial).

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

En línea con el propio carácter de los mundos del surf, el skate y el *punk rock*, Vazva se define como una marca destinada, genéricamente, a aquellas personas (hombres y mujeres) que se consideran amantes de un estilo más *casual* o desenfadado, atributos que se revelan fundamentales para describir su cultura corporativa.

Ligada a esta naturaleza, la marca se dirige fundamentalmente a gente joven (juventud definida no tanto por un criterio de edad, sino de actitud). Así, su lema o máxima más importante (“the rest place is the mummy case”) hace alusión a gente que no descansa y que disfruta haciendo lo que le gusta. Gente que, en definitiva, vive intensamente cada momento. Una actitud que —en sus palabras— la crisis ha enseñado a valorar. En esta línea, uno de los modelos que se toman como público objetivo son los *skaters*, gente que “está todo el día en la calle”, que vive intensamente la moda y que se convierte así en tendencia. En resumen, su público objetivo —de los 4 a los 40 años, principalmente— sería aquel afín a ese *lifestyle* que se esconde tras la marca, como uno de los propósitos esenciales de su fundación: un cliente que no tiene necesariamente por qué practicar esos deportes, pero que sí comparta la actitud y los valores que, más o menos explícitamente, están instalados en su doctrina.

Junto con la defensa del deporte y una actitud joven, el arte y la cultura adquieren un gran protagonismo en la definición de la marca. Se trata de dos ámbitos en los que, a juicio de su fundador, existen numerosos profesionales cuya labor es insuficientemente reconocida y a los que busca dar visibilidad. En este sentido, Vazva afirma tener una profunda identificación con el arte y la cultura, y más concretamente con la promoción y el reconocimiento del talento local, “de la gente de casa”. Manteniendo como referencia a la cultura estadounidense, subraya su responsabilidad por los artistas y *riders* europeos, y en resumen, por Europa. Vazva se considera una marca europea, y su objetivo es consolidarse como una referencia en Europa en el año 2020.

Una de las principales características de su modelo productivo es la reducción —cuando no supresión— de la figura del intermediario, que, hasta hace poco, condicionaba la



estrategia de muchas marcas. En un proceso similar a Inditex (uno de sus vecinos más excepcionales y, a la vez, más feroces competidores), Vazva apuesta por un proceso basado en el binomio fabricación-tienda, que, junto al mantenimiento de un producto de elevada calidad, le permite una política de precios más agresiva para hacer frente a la rivalidad de las grandes cadenas. Con este modelo, el objetivo es que todos los protagonistas de la cadena de producción obtengan beneficios justos, dentro de un sistema que garantizaría un equilibrio en los emolumentos de todos ellos (fabricante, comercial, empresa y tendero). En resumen: un modelo de negocio justo y sostenible en el que todos ganan, ajustando las cantidades de todas las partes.

Dentro del sector, la marca se posiciona en un segmento de precios medio-alto en la que, pese a que no existe estrictamente una competencia directa, sí ha de rivalizar con aquellos productos *low-cost* (Primark), grandes cadenas para niveles adquisitivos similares (Mango o H&M), nichos de un precio más elevado (Billabong o Rip Curl) o marcas definidas por el concepto del lujo (Dior o Gucci). Para ello, su planteamiento se basa en una apuesta por la calidad, el buen servicio y, fundamentalmente, la velocidad: su principal punto de diferenciación es la enorme rotación del producto (en torno a 20 días, más allá de los 6 meses habituales de las grandes marcas) para responder, a su vez, a la extraordinaria rapidez del mundo de la moda (acentuada por el ritmo vertiginoso de internet). Hoy en día, Vazva busca adaptarse a este modelo veloz, que implica una nueva mentalidad de un cliente que quiere acudir a las grandes cadenas y encontrarse cosas diferentes constantemente.

En definitiva, calidad superior, gran rotación de producto y mínima generación de *stocks* son los criterios fundamentales sobre los que Vazva teje su filosofía empresarial. Para mantener intacta la integridad de la marca y evitar debilitarla, y tratando de huir de las grandes masas, desde su fundación han rechazado su presencia en grandes cadenas (como El Corte Inglés, por ejemplo) o la colaboración con otras marcas, como Pull & Bear (parte del grupo Inditex). Este hecho favorece la percepción de exclusividad de los productos de Vazva, una característica fundamental a la hora de posicionarlos frente a la competencia.

4. El papel de la innovación

Las acciones empresariales en las que se detecta una mayor protagonismo de la innovación en el ámbito tecnológico son dos, básicamente:

- Un uso cada vez más destacado de la plataforma online y del B2B, que tiende a sustituir —o, por lo menos, a apoyar en gran medida— la presencia en tienda (el *retail*). Se modifica, por tanto, el comportamiento de los consumidores de Vazva: hoy



en día, se sustituye el manejo físico de la mercancía por buenos *lookbooks*, buenas fotografías y buenos catálogos. Se trata de facilitarle la labor al cliente, ofrecerle toda la información *masticada* para que, mediante los dispositivos electrónicos, pueda seleccionar el pedido, tramitar el encargo y, posteriormente, pasar a recogerlo en la tienda u obtenerlo en su domicilio de forma inmediata.

- Junto con la página web, la marca está actualmente volcada en el desarrollo de las *apps* para diferentes dispositivos (móviles y tabletas) en aras a poder facilitar el proceso de compra por parte de los clientes.

A nivel laboral, uno de los puntos fuertes de la empresa frente a otras similares (del mismo sector de la moda) consiste en fomentar el mundo del arte, en ocasiones —a su juicio— no suficientemente valorado a nivel social o por las propias marcas. Uno de los valores diferenciales de Vazva reside, precisamente, en promocionar el trabajo de diseñadores, ilustradores o artistas y, de esta forma, se opone radicalmente a algunas prácticas basadas en la apropiación de piezas mediante internet o la mera copia de imágenes procedentes de blogs. Este reconocimiento está acompañado de una importante labor de búsqueda de talento, principalmente a partir de redes sociales.

Actualmente, la marca tiene suscritos convenios con más de 30 ilustradores cuyas propuestas se incorporan, en diferentes momentos, al diseño de los diferentes artículos textiles. Como se ha mencionado, con este énfasis en la valoración del trabajo del artista se busca equipararse a la cultura de Estados Unidos, donde esta figura suele recibir una mejor consideración.

Como se ha señalado anteriormente, junto a esta tarea de promoción y localización del talento (interpretado como un aspecto fundamental del producto y del propio sector textil), Vazva realiza una importante labor cultural mediante la organización de eventos de distinta índole, vinculados al arte y la cultura.

5. La cultura corporativa

Se hace un especial hincapié en describir a Vazva como una marca basada en la felicidad, que, en su experiencia concreta, reside en los valores libertad, flexibilidad y creatividad, afines con el concepto de *lifestyle*, a su vez asociado a las cultura de los ámbitos a los que está ligado.

Uno de los motivos que con más fuerza han contribuido a la definición de esta identidad ha sido la grave crisis económica, que propició la reestructuración de la empresa y que condujo a una cultura basada en “una mejor valoración de los pequeños detalles”.



El cambio experimentado a raíz de este contexto promovió este nuevo concepto de felicidad, que comparten el propio empresario y todos los agentes que participan en el proceso. Si bien antes se intentaba crecer de forma excesivamente rápida (la brutal competencia de Inditex se ha considerado como uno de los motivos principales), la marca está instalada ahora en una cultura en la que se vuelve a creer en un sentido de pertenencia a largo plazo y en la que se afronta el proyecto empresarial con más humildad, calma e ilusión, “disfrutando la experiencia del día a día”.

Esta filosofía se plasma en el propio método de la empresa. Se busca fundamentalmente una política de objetivos más que de horarios, lo que permite una gran flexibilidad en la labor y la organización de la mayor parte de los perfiles profesionales vinculados a la empresa (diseñadores, ilustradores, fotógrafos, artistas, etc.). Toda la planificación de la marca, de esta forma, está dirigida por estas metas, y condiciona todas las rutinas de trabajo.

Todos los valores anteriores contribuyen (y, a su vez, se ven fortalecidos) por el hecho de que todos los miembros de la organización comparten una misma filosofía de vida (el mencionado *lifestyle*), una “piña” que comparte vivencias y experiencias y refuerza esa sensación de equipo, el compañerismo y la cohesión del grupo.

Asimismo, otro de los pilares importantes de la marca es el concepto de “igualdad social”, que se concreta en la promoción del deporte y la cultura mediante la colaboración con diferentes asociaciones benéficas o la participación de iniciativas con distintos colectivos con discapacidad.

Finalmente, estos principios se completan con una cultura de máxima educación y cordialidad (entre los propios miembros del equipo) y el mejor trato con el cliente como algunos de los argumentos más esenciales en la propia razón de ser de la empresa. Se cree, en este sentido, en una atención al cliente exquisita (tanto personal como telefónica) como uno de los ejes de diferenciación de la empresa. El respeto y la amabilidad se interpretan en Vazva como una de sus señas de identidad y una de las bazas de tiendas pequeñas frente a las multinacionales.

En definitiva, la declaración de principios de Vazva se resume en una nítida intención de “morir con las ideas de la marca”, facilitada por el hecho de que sus miembros “hacen exactamente aquello que quieren hacer”.



6. Configuración organizativa y capital humano

Vazva defiende la apuesta por una estructura que denomina “diagonal”, en la que todos los miembros del grupo participan activamente de todas sus decisiones, conforme a un orden que establecen las siguientes figuras y departamentos:

- Un CEO.
- Un departamento de administración y contabilidad.
- Un departamento creativo, encargado del diseño de las propias tiendas, de la creación del producto o de las diferentes aplicaciones (web, catálogos, etc.).
- Un departamento de marketing.

En relación a la configuración del tiempo, la empresa elabora *plannings* semanales y, como mucho, mensuales. Su propia estrategia (basado en la rápida rotación del producto) exige decisiones a corto plazo; debido a ello, los plazos no se estructuran por colecciones o temporadas, como muchas de las marcas de la competencia.

Además de la red de creativos y *partners*, para la captación de los distintos perfiles profesionales (especialmente los ligados al ámbito del diseño) la empresa ofrece la posibilidad de recibir propuestas creativos en todo momento. Para facilitar esta tarea, Vazva trabaja en una suerte de “buzón de proyectos” que permita una mejor localización del talento.

La estructura “diagonal” de la empresa se basa en criterios como el reconocimiento del trabajo del equipo, una actitud de apoyo y una política de máxima libertad en la tarea, con el objetivo de afianzar el sentimiento de pertenencia al grupo. Estos valores se plasman en medidas concretas, como un sistema basado en una gestión flexible de días libres y una cultura que facilita la rotación del empleado.

7. Conclusiones

Tras la crisis económica, que resultó devastadora para la empresa y que condujo al cierre de algunos de sus locales comerciales (en Vigo y Santiago de Compostela, por ejemplo), la empresa sustituye el afán de perseguir un crecimiento inmediato por una nueva actitud “feliz”, resultante de una cultura de la flexibilidad, la humildad y la creatividad, afines, a su vez, con los valores impulsados por el estilo de vida del surf y del skate.

Estas mismas dificultades económicas han permitido a la empresa reflotar, reinventarse y, finalmente, expandirse, acometiendo una severa reestructuración cuyos frutos



están empezando a vislumbrarse. Este paulatino crecimiento está sustentado en la afinidad de unos valores, que son compartidos por todos los miembros del equipo, y en una total confianza en la marca y en el producto, que contempla los conceptos de diferenciación e innovación como algunos de los elementos más subrayables.

Estos resultados, no obstante, comienzan a apreciarse de forma muy paulatina, tras haber alcanzado finalmente la estabilización. La crisis, por tanto, ha permitido a Vazva asentarse y apreciar sus valores frente a la burbuja *low-cost*, que se había impuesto durante esta etapa. De esta forma, valores como el reconocimiento del talento y la creatividad por parte de la marca, la importancia concedida a la profesionalidad y el énfasis en la calidad humana son algunos de los factores que explican la creciente aceptación por parte del público.

El denominado *lifestyle*, que en Vazva resulta de la apropiación de los valores del surf, del skate y del *punk rock*, es el eje que describe la singular identidad corporativa “feliz” de Vazva, unos principios que son compartidos por todos los componentes del equipo y que permiten la fuerte adhesión de todos estos miembros al proyecto empresarial. Una cultura basada en la libertad, en el disfrute y en el momento presente que impregna la filosofía de la empresa y que, al mismo tiempo, busca inculcar.

Más allá de estos valores, otro de los factores que definen la esencia de la marca es su firme defensa de la creatividad y del talento, tanto en los ámbitos culturales (arte, diseño, ilustración, fotografía, moda) como en las disciplinas deportivas, especialmente a las que hace referencia en su presentación. La peculiar personalidad de Vazva debe explicarse necesariamente a partir de la defensa del trabajo de multitud de profesionales, una excelencia que frecuentemente se encuentra en el anonimato y a la que Vazva busca dar una mayor visibilidad.

En una competencia salvaje, dentro de un mercado con multitud de marcas multinacionales (Inditex es una de ellas) y políticas agresivas (el conocido como universo *low-cost*), Vazva consigue abrirse camino mediante una estrategia que persigue la exclusividad, ligada a un modelo de precios asequible y una defensa del talento local.

Junto a estos criterios, la apuesta por una estructura flexible, con diferentes figuras susceptibles de participar en la toma de decisiones, y con una organización laboral por objetivos, son elementos que contribuyen a la cohesión del grupo y a la creencia en un proyecto común. Con estos mimbres, las dificultades sufridas tras el complejo contexto económico de los últimos años han servido para manifestar con más fortaleza su confianza en la marca, para reinventarse y para saber actuar sin prisas, disfrutando del suave crecimiento que experimenta en la actualidad.



Vivocom



1. Presentación

Vivocom nació en España en abril del 2004, fruto de las ganas de dos jóvenes emprendedores que quisieron crear la primera compañía en lanzar una televisión por Internet en España. “Conscientes de las nuevas necesidades de comunicación de las generaciones más jóvenes decidimos comenzar lo que para nosotros era un proyecto muy ambicioso, pero que ha tenido un gran éxito”, explica Raúl de la Cruz, CEO y cofundador de la empresa.

Para ponerlo en marcha, analizaron el cambio en los hábitos de consumo de los contenidos multimedia y observaron las nuevas características sociodemográficas y las potentes oportunidades abiertas por las tecnologías. “Gracias a esta exhausta investigación previa, pudimos prever las consecuencias de las distintas olas que el Tsunami tecnológico está trayendo a la costa de los medios de comunicación y del consumo de contenidos. Hemos podido poner los medios adecuados y adaptarnos rápidamente, según las nuevas necesidades que el mercado ha ido creando y los clientes han ido exigiendo”, afirma el CEO de la empresa. Su plantilla está formada por varios profesionales de los medios de comunicación.

Inversión inicial

Por exigencias legales y económicas, Vivocom nació con el mínimo de capital obligatorio de 3.000 euros. “Fue una apuesta personal de los dos socios que conformamos el capital de la sociedad, que pusimos todo lo que teníamos y que arriesgamos nuestras



estables carreras profesionales en aras de la consecución de una nueva forma de mirar los medios de comunicación”, señala de la Cruz.

Pero desde el punto de vista financiero la compañía ha tenido éxito desde el principio ya que ha dado beneficios desde su nacimiento. Sus ingresos en 2008 ascendieron a 1.500.000 euros, y cuenta con veinte clientes que tienen en marcha veinticinco canales de televisión.

Actualmente, la compañía es un punto de referencia internacional y modelo a seguir en la producción de proyectos de televisión por Internet. Por ello, “hemos cumplido uno de los principales objetivos que nos marcamos cuando iniciamos nuestra actividad: poner a España como ejemplo de un nuevo sector económico”, asegura de la Cruz. Así, han conseguido que Vivocom sea pionera en la puesta en marcha de canales, entornos y plataformas tecnológicas de televisión por Internet y dispositivos móviles en nuestro país.

Entre sus actuales clientes y los proyectos que han puesto en marcha figuran compañías y marcas reconocidas internacionalmente, como BBVA, Endesa, Cruz Roja Española, Telefónica, El Corte Inglés, La Liga de Fútbol Profesional, Consorcio Turismo de Sevilla o Paradores.

Según su fundador el punto que les diferencia de otras empresas es que Vivocom no es solamente una compañía de software, ni tecnológica, ni una productora de contenidos online. “Somos una empresa que proporciona la infraestructura, las herramientas, los contenidos y el conocimiento que permite la transformación de los tradicionales entornos on line en audiovisuales sostenibles, que sacan el máximo partido de la tecnología, y que dan el contenido adecuado a cada medio y plataformas”, afirma De la Cruz. Y añade que algunos de sus clientes comentan que su valor diferencial es que no les dejan solos en el camino de la transformación de su entorno, “sino que seguimos a su lado hasta la consolidación de la sostenibilidad del proyecto”, dice.

De la Cruz es consciente de que nada de lo conseguido hubiera sido posible sin el grupo de 20 profesionales con el que cuentan actualmente, provenientes tanto de los medios de comunicación tradicionales como de Internet. “Trabajamos con realizadores y directores de producciones audiovisuales para la filmación especializada en el interior de mundos virtuales y especialistas en distribución de contenidos desde y hacia cualquier dispositivo”, asegura.

Además, la compañía ha desarrollado habilidades en los últimos años que les permite la gestión remota y en red de la continuidad de la programación de canales, de sus emisiones en riguroso directo o de sus emisiones en diferido.



Objetivos

Uno de los principales objetivos de la empresa para este año es internacionalizar su negocio. “En estos momentos estamos llevando a cabo los pasos necesarios para abrir oficinas tanto en Inglaterra como en Portugal, y en algún otro país del Este, después de haber recibido peticiones de servicio desde el exterior”, señala de la Cruz.

Otro de sus propósitos fundamentales es hacer que sus clientes, ya sean existentes o potenciales, confíen o sigan confiando en la televisión por Internet como un modelo de negocio sostenible.

Con todo ello, esperan mantener la tendencia de crecimiento que han mantenido desde sus orígenes, y en 2010, incrementar y consolidar su cartera de clientes, delegaciones, productos y servicios. Por ello, “a pesar de la fuerte crisis que se mantendrá durante este año, y siendo conservadores, estimamos más de un 10% de crecimiento en nuestros ingresos durante el ejercicio presente”, concluye De la Cruz.

Espíritu emprendedor

El cofundador de Vivocom, Raúl de la Cruz, tiene experiencia emprendedora. Antes de crear la compañía, desarrolló una de las primeras agencias de publicidad digital en España, Doubleclick. Además, participó en la creación de Terra, como vicepresidente de ventas de publicidad y comercio electrónico. “Pero es ahora cuando verdaderamente estoy emprendiendo sin contar con el respaldo de una gran compañía y puedo experimentar la verdadera sensación de esta hazaña”, comenta. “Ya llevamos seis años, pero aún no hemos perdido el espíritu que nos trajo aquí”, añade.

Traectoria

1. La firma nació de las ganas de dos jóvenes emprendedores que quisieron crear la primera televisión por Internet en España.
2. Para poner en marcha el negocio, la compañía nació con el mínimo de capital obligatorio, de 3.000 euros.
3. Actualmente, Vivocom es un punto de referencia internacional a seguir en la producción de proyectos de televisión online.
4. La empresa se diferencia de la competencia en el apoyo a sus clientes hasta el último momento de la creación del canal.



5. Vivocom sigue desarrollando cada año nuevas habilidades y opciones para cubrir todas las necesidades de sus clientes.
6. En 2010, la compañía estima incrementar un 10% los ingresos del año anterior, pese a la crisis económica actual.

2. Descripción del proyecto empresarial

Según su CEO y fundador, Raúl de la Cruz: “hacemos lo que sabemos hacer: creamos, producimos y gestionamos íntegramente proyectos de comunicación audiovisual online con producción de contenidos, tecnología e innovación. Sabemos cuál es el concepto más importante, aquel por el que, después de 10 años, los clientes siguen confiando en nosotros: la confianza. Darlo todo siempre para cumplir nuestra palabra. Pase lo que pase somos innovación, contenido, video y tecnología. Creamos y producimos nuevos medios de comunicación audiovisuales para grandes empresas.

Respecto a la visión, la empresa no quiere llegar a ningún sitio: “Lo importante es donde estamos en cada momento. Donde estamos hoy y qué podemos hacer hoy. Son muchos “hoy” los que nos hicieron llegar hasta aquí. “El Poder del Ahora”. Nuestra visión es que podemos crear algo distinto cada día, hoy seguro, pero mañana también.

Respecto a los valores corporativos, son el Compromiso, el Cumplimiento, la Responsabilidad, la Cercanía, el Entusiasmo, el Corazón y la Razón (Think and Feel).

Se consideran apasionadamente innovadores, porque “sin pasión no hay vida”. No hacen clientes, ellos son sus clientes: “Amamos lo que hacemos y nos gusta compartirlo. Creemos en un mundo de pensamiento y en una vida con sentimiento. Somos *Knowmadas*. Y además defendemos que todo esto puede ser un negocio. Y encima, divertido”.

Desde un principio, Vivo Republic ha tenido como obsesión revertir parte de sus beneficios económicos, empresariales, y “personales” en la sociedad de la que parte. Por una parte, Vivo Republic tiene firmados varios acuerdos con varias universidades para que estudiantes de periodismo, comunicación, diseño, informática, etc. puedan desarrollar sus trabajos de prácticas en un entorno profesional amigable y cercano. Son decenas de estudiantes y de graduados los que han estado becados o desarrollando sus prácticas en nuestra compañía.

Pero el sueño más importante de Vivo Republic de crear una fundación que permitiera la incorporación de las mujeres maltratadas al entorno laboral, se fue truncando por 1)



las exigencias administrativas y 2) que no se encontraban con personas, ni siquiera mujeres, que quisieran abanderar el proyecto. A pesar de ello, sigue siendo un sueño, que algún día esperan poner en marcha.

3. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Su propuesta de valor se basa en la cercanía, el compromiso y las personas. No entregan productos, no prestan servicios, no les contratan por “estar”, les contratan por “ser”. Se ponen en la piel de sus clientes, de sus interlocutores, entienden a sus clientes externos y sus clientes internos, y se mimetizan con sus preocupaciones: “solo así podemos dar la mejor solución”.

Cliente objetivo

Corporaciones, grandes y medianas empresas, instituciones, organismos oficiales.

Canal de distribución

Venta directa a través de fuerza de desarrollo de negocio propia.

Red de socios (quiénes son y cómo se consideran socios) (capital relacional)

Teresa Carratalá Zaragoza 50%.

Raúl J de la Cruz-Linacero 50%.

Estructura de costes (saber si en su estructura de costes predomina producción, diseño, fabricación, creación....)

Los costes o la inversión principal que hace Vivo Republic es en las personas, suponiendo más del 60% de los costes/inversiones de Vivo Republic.

Modelo de ingresos. Diversificación:

- Producción de contenidos.
- Provisión de tecnología CMS Audiovisual.
- Servicio Integral de realización y retransmisión audiovisual de eventos sociopolíticos y empresariales a través de Internet.



Sostenibilidad del modelo de negocio (definición de sostenibilidad en su modelo de negocio concreto)

Vivo Republic cambió y revolucionó la estructura típica de modelo de negocio de las productoras audiovisuales en nuestro país en dos vertientes:

- Un modelo de negocio que se basaba en la entrega de un producto finito, temporal y de corta duración a un cliente por un precio, fue transformado en un servicio atemporal, no delimitado y de larga duración.
- Vivo Republic consiguió la democratización de la demanda y de la oferta; el mercado de la producción audiovisual era un mercado oligárquico en la demanda y en la oferta, donde solo unos pocos canales de Tv Nacionales o Autonómicos se relacionaban comercialmente con unas pocas productoras audiovisuales. Así se podía ver en el informe de la CECA sobre producción audiovisual: el 99% de las productoras AV de TV vivían con una producción al año. La creación, apertura y desarrollo del mercado de Tv por Internet para empresas supuso que se multiplicara por mil las empresas demandantes de contenidos y por n veces las productoras que ofrecían servicios de producción para cubrir esta necesidad.

4. El papel de la innovación

Concepto de innovación en su naturaleza empresarial

Hoy no puede haber empresa, emprendimiento, proyecto, sin innovación. Pero para Vivocom, innovar no es solo poner una e- delante del nombre de un producto o de un concepto, no es correr a utilizar anglicismos terminados en “ing” o en “cation” a su comunicación. Innovar es creer en que las cosas se pueden hacer mejor y comprometerse a ello. Innovar es un compromiso. Tecnología es lo que nunca funciona, se dice en el trabajo sobre Aprendizaje Invisible de Cobo y Moravec. Así que, según el fundador, no se deben obsesionar: innovación y tecnología no tienen que ir juntos siempre.

Políticas o planes de innovación específicos desarrollados

La innovación es un compromiso, es una actitud empresarial, no es un plan, no es un producto, es la manera que tienen en Vivo Republic de vivir, de sobrevivir... innovar es su ADN, es parte de sus genes de origen: “no innovamos, morimos”.



Retorno de la innovación en el modelo de negocio (resultados de la innovación si los hubiera)

Todo su modelo de negocio, todas sus vías de ingreso están empapadas de innovación:

- Innovación en el cliente: ofrecen la creación y gestión integral de canales de televisión a Empresas.
- Innovación en el producto: crean medios de comunicación, radios online, tvip, tabletzines.
- Innovación en la tecnología: lanzan el primer Canal de TVIp en el mundo de un partido político, de un banco, de una ONG, del mayor retailer store de Europa...

5. Cultura corporativa

Vivocom es una empresa “de carne y hueso” y “con palabra”. Conocen a sus clientes y ellos les conocen a ellos no solo por nombre y apellidos, también por sus apodos. Sus hijos también conocen el nombre y apellidos de nuestros clientes. Son personas que tratan con personas; no tratan con empresas; son las personas las que tienen las necesidades, y a ellos les hablan, les escuchan y le dan su palabra de que le ayudarán y de que cumplirán: “sin duda”.

No tienen un decálogo de reconocimientos. Son pocos y conocen, reconocen y honran el hecho de que es vital entender que por encima de todo son personas con problemas personales, con niños, sueños, puentes, enfermedades, necesidades, estados de ánimo,... No existe un *casual friday*, es *friday* o *casual* independientemente del día; entran y salen cuanto antes; cuando han cumplido con el día. Gran parte del equipo son mujeres, madres, y les encanta. Creen en hombres y mujeres por igual. Incluso creen necesaria cierta actitud de discriminación positiva.

En una empresa pequeña las organizaciones son obligatoriamente horizontales, si se quiere sobrevivir: casi cada uno de los integrantes forman y conforman su propio departamento, su propio objetivo para el objetivo común. Todos se consideran *Know-madas*. No tiene por tanto una estructura horizontal, ni vertical, ni colaborativa, tienen una estructura “*Knowmádica*”.

El problema de las pequeñas compañías como Vivo Republic no es tanto la gestión del talento como la adquisición del mismo. En una sociedad empresarial caracterizada por una medida del éxito profesional basada en la calidad del papel de la tarjeta de negocio, la longitud del cargo que aparece en la misma, así como el salario neto



a percibir, es realmente complicado “robar” talento de las grandes, así como ofrecer una calidad de tarjeta, un puesto y un sueldo mejor que los de las grandes compañías.

La captación de talento generalmente se basa en relaciones de confianza, en el boca oreja, en la relaciones que se establecen teniendo siempre un ojo y una oreja en el mercado. No se pueden permitir el lujo de incorporar gente que aun siendo buenos profesionales sean malas personas.

Requieren perfiles “*knowmadas*” (según la definición y los requerimientos expuestos en la trabajo “Aprendizaje invisible” llevado a cabo por los profesores Cobo y Moravec) para todas las áreas. Por tanto buscan perfiles según los siguientes puntos:

1. No está limitado a una edad determinada.
2. Creativo, innovador, colaborativo y motivado.
3. Utiliza la información y genera conocimientos en diferentes contextos.
4. Altamente inventivo, intuitivo, capaz de producir ideas.
5. Capaz de crear sentido socialmente construido.
6. No solo busca acceder a la información, procura utilizarla abierta y libremente.
7. Creador de redes, siempre conectando a personas, ideas, organizaciones, etc.
8. Capacidad para utilizar herramientas para resolver diferentes problemas.
9. Alfabetizado digitalmente, comprende cómo y por qué funcionan las tecnologías digitales.
10. Competencia para resolver problemas desconocidos en contextos diferentes.
11. Aprende a compartir (sin límites geográficos).
12. Es adaptable a diferentes contextos y entornos.
13. Consciente del valor de liberar el acceso a la información.
14. Atento a los contextos y a la adaptabilidad de la información.
15. Capaz de desaprender rápidamente, sumando nuevas ideas.
16. Competente para crear redes de conocimiento horizontales.
17. Aprendizaje permanente y para toda la vida (formal-informal).
18. Experimenta constantemente TIC (colaborativas).
19. No teme el fracaso.



6. Configuración organizativa y capital humano

En Vivo Republic ponen al cliente en el centro de la actividad de sus personas, siguiendo el *Delta Model* desarrollado por MIT Sloan. Y por tanto dado el perfil multidisciplinar de sus profesionales, la coordinación se dirige y se ejecuta en función de las necesidades del proyecto del cliente en cada momento.

Políticas destinadas directamente al desarrollo del capital humano

- Formación.
- Reconocimiento.
- Desarrollo profesional.
- Conciliación.
- Beneficios para el empleado.

Vivo Republic, más allá de buscar establecer un glosario de política con efecto placebo, habilita a la persona y favorece su formación a través del “Learn It Yourself”, pero siempre ubicando en el centro de la formación, a la persona. En Republic, la persona es un agente del cambio, del conocimiento y de la innovación, no un puro receptor.

Hay una regla no escrita en publicidad que dice que “percepción es realidad”. Republic es una empresa de personas con inquietudes más allá de las paredes que conforman el lugar del trabajo en el que pasan tantas horas: se juntan dentro de la oficina, no solo para la toma de decisiones, también para charlar de lo bueno, lo divino y de lo humano, hacen porras sobre el partido del fin de semana, o han llegado a tener un pequeño equipo de fútbol que competía en ligas empresariales. Pero nada de ello es liderado por la empresa; es una reacción espontánea a la atmosfera y la relación existente.

7. Conclusiones

Vivocom fue la primera compañía en lanzar una televisión por Internet en España para las generaciones más jóvenes considerando las nuevas características sociodemográficas y las potentes oportunidades abiertas por las tecnologías. Actualmente, se trata de una referencia internacional y modelo a seguir en la producción de proyectos de televisión por Internet. Además, los jóvenes no son solamente el cliente objetivo sino los trabajadores que forman parte de este proyecto, generando empleo en un contexto de crisis.



La empresa fue pionera en la puesta en marcha de canales, entornos y plataformas tecnológicas de televisión por Internet y dispositivos móviles en nuestro país. Entre sus actuales clientes y los proyectos que han puesto en marcha figuran compañías y marcas reconocidas internacionalmente, como BBVA, Endesa, Cruz Roja Española, Telefónica, El Corte Inglés, La Liga de Fútbol Profesional, Consorcio Turismo de Sevilla o Paradores.

Vivocom no es solamente una compañía de software, ni tecnológica, ni una productora de contenidos online. “Somos una empresa que proporciona la infraestructura, las herramientas, los contenidos y el conocimiento que permite la transformación de los tradicionales entornos on line en audiovisuales sostenibles, que sacan el máximo partido de la tecnología, y que dan el contenido adecuado a cada medio y plataformas”.

Como dice su fundador Raúl de la Cruz, “trabajamos con realizadores y directores de producciones audiovisuales para la filmación especializada en el interior de mundos virtuales y especialistas en distribución de contenidos desde y hacia cualquier dispositivo”.

Vivocom desarrolló una de las primeras agencias de publicidad digital en España, Doubleclick. Además, su fundador participó en la creación de Terra, como vicepresidente de ventas de publicidad y comercio electrónico: “somos innovación, contenido, video y tecnología. Creamos y producimos nuevos medios de comunicación audiovisuales para grandes empresas”.

Las claves del éxito son los valores corporativos, el Compromiso, el Cumplimiento, la Responsabilidad, la Cercanía, el Entusiasmo, el Corazón y la Razón (Think and Feel). Se consideran apasionadamente innovadores, porque “sin pasión no hay vida”. No hacen clientes, ellos son sus clientes: “Amamos lo que hacemos y nos gusta compartirlo. Creemos en un mundo de pensamiento y en una vida con sentimiento. Somos *Knowmadas*. Y además defendemos que todo esto puede ser un negocio. Y encima, divertido”.

3

CONCLUSIONES





1. Conclusiones Particulares

Acefat

Si algo distingue a este modelo de negocio es ser una empresa preocupada por el bienestar, el del entorno a la hora de acometer obras en la ciudad de Barcelona y que esto perjudique lo menos posible al medio ambiente, al entorno económico y ciudadano, como también el bienestar de sus empleados, con políticas laborales flexibles, conciliación de vida profesional y personal y con desarrollo personal.

Son muy interesantes sus prácticas de recursos humanos, dónde el propio director general entiende a sus trabajadores como personas y hasta tiene su reflejo en la lingüística utilizada, ya que ellos consideran la concialización de la vida profesional y personal (que no familiar). La diversidad, la flexibilidad, la validez de opiniones, estructuras no rígidas y la confianza son los principales valores que distinguen a esta organización. Una organización que ha obtenido su reconocimiento como una de las pymes mejores en las que trabajar según el Work Place to Work.

Además, la preocupación por la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la transparencia defienden a este modelo de negocio, junto con un fuerte componente de innovación.

Si algo distingue a este modelo de negocio es ser una empresa preocupada por el bienestar, el del entorno a la hora de acometer obras en la ciudad y que esto perjudique lo menos posible al medio ambiente, al entorno económico y ciudadano, como también el bienestar de sus empleados, con políticas laborales flexibles, conciliación de vida profesional y personal y con desarrollo personal.

La idea fundamental en la que se basa ACEFAT es la responsabilidad social como misión de la empresa misma ya que lo se trata es de minimizar el impacto negativo que pueda tener la actividad de sus socios sobre el entorno social y urbano en el que se desarrolla y para ello se basan en la calidad y servicio y no otros beneficios de tipo financiero. Y para poder basarse en una calidad servicio óptima se basan en la innovación y en la tecnología y, sobre todo, en las personas.

Las personas en ACEFAT son el motor básico de la empresa y por eso existe esta preocupación a nivel de dirección de cuidar y hacer que las personas se sientan bien. Se tiene muy clara la visión de que si las personas están a gusto trabajarán mejor, por tanto la calidad del servicio será mejor y, por tanto, el cliente se encontrará más



satisfecho con la actividad que realizan. Lo importante en ACEFAT es disponer de personas contentas y felices y que esto se transmita en todos los procesos.

Apontoque

Si algo distingue a este modelo de negocio es ser un posibilitador de experiencias, es decir, generar campañas para que los deportistas poco conocidos puedan alcanzar sus metas o sueños y que además esto, revierte en sus seguidores y en la gente, que se sienten partícipes de estas metas al haber contribuido a la financiación de estos proyectos.

Por tanto, estamos ante una plataforma generadora de experiencias vitales tanto para los propios sujetos de la actividad deportiva como para la gente que participa en los proyectos y tienen la posibilidad de ayudar a los demás. Precisamente valores como el de la ayuda, la compartición de los logros, las posibilidades y el ser partícipes de cómo los demás consiguen sus metas y objetivos, entroncan de lleno con el nuevo modelo de la economía de la felicidad, dónde el éxito es un logro grupal.

Además, en su forma de trabajar están cumpliendo un papel social, al permitir que el público decida y no vengan los proyectos impuestos. La democratización en las decisiones es un rasgo importante de su cultura corporativa.

Se distinguen de otros modelos de crowdfunding en que su foco son los proyectos que escogen, no exigen que el deportista sea profesional o federado y así dan la oportunidad a cualquier persona a que alcance sus metas. Además, el seguimiento personal y directo de los proyectos y de sus protagonistas (los deportistas) distinguen este modelo de las grandes consultoras de marketing deportivo encargadas de buscar grandes patrocinadores que financien la actividad.

Por último, el eje de la creatividad es importante en esta experiencia profesional ya que se pone el acento no solo en proyectos innovadores y diferentes a desarrollar sino en los modos de agradecimiento al público por su contribución.

Aviva

El objeto social de la entidad AVIVA es la inserción de personas con discapacidad. El proyecto se dirige al colectivo de personas con discapacidad intelectual y necesidades especiales de Salamanca y provincia, que cada vez es más numeroso. Es una entidad abierta. Esa es su mayor fortaleza. Cada persona que se acerca puede parti-



cipar libremente, como quiera. esa es su grandeza y la clave de su éxito. “Quien nos conoce, se compromete”, es una comunión entre personas que prestan su tiempo y conocimiento. El boca a boca, el trabajo de sensibilización y visibilización que han llevado a cabo hacia las personas con discapacidad intelectual la han convertido en referente reconocido en prestación de servicios en Salamanca. “La entidad con muy pocos recursos es sostenible”, comentan. “No costamos nada en relación con la prestación de servicios que ofrecemos”.

Su valor diferencial, su ventaja competitiva (aunque no podemos hablar de competencia en los servicios sociales) es que la característica de inclusión en la forma de servir a los discapacitados intelectuales. Así, a diferencia de otras entidades como el mismo objeto social, diseñan los programas de ocio con el fin de que permitan la eliminación de barreras a la participación comunitaria y para desarrollar habilidades que favorezcan la capacidad de elección y la participación en las distintas experiencias de ocio. Esto es, ocio inclusivo. De esta manera, el objetivo principal de un servicio de ocio para personas con DI como el que se presta desde el Proyecto AVIVA es ofrecer apoyo para ayudarles a desarrollar las habilidades y las oportunidades necesarias para que puedan participar en las experiencias de ocio libremente elegidas.

Tiene finalidad social y carácter no lucrativo. Nace de la iniciativa de profesionales del campo social: trabajadores sociales, psicólogos, religiosos, educadores sociales, musicoterapeutas, cuidadores, maestros... que, a lo largo de 14 años de trabajo con jóvenes con discapacidad intelectual en el campo del ocio y tiempo libre, ven la necesidad de organizar ese trabajo con unas directrices concretas y unos objetivos de normalización bien marcados y con programas novedosos.

Con su labor en los últimos años han logrado crear una actitud social más abierta y positiva hacia la discapacidad. “La gente siempre es sensible cuando conoce la realidad”, afirman. “No se valora lo que no se conoce”.

Las alianzas estratégicas y consolidadas son la mejor muestra de que lo que se está haciendo merece la pena. “Ganamos todos”, afirman. Instituciones públicas y privadas, escuelas, colegios, clubes deportivos, etc. han dado fe del valor de esta entidad, que ha conseguido crear una conciencia ética y un compromiso individual, institucional y social.

Bikonsulting

Bikonsulting está constituida como cooperativa de trabajo asociado. Radicada en Vitoria, la consultora nace inspirada en los principios y valores de la Economía del



Bien Común. Es una cooperativa de consultores, con más de 20 años de experiencia, especializados en distintas áreas: estrategia, calidad, producción, gestión, branding, medio ambiente, marketing, compras, comercia que unidos alrededor de un mismo objetivo: “creemos en que otro tipo de organizaciones es posible; organizaciones en las que el bien común es su principal objetivo”.

“Nos situamos dentro de la Economía del Bien Común y por tanto prestamos servicios como la incorporación del balance del Bien Común en las empresas. Pero la realidad es más amplia que la EBC, y también nos interesan otros sistemas establecidos en el mercado, como por ejemplo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que ya están incidiendo en las organizaciones”, señala el consultor.

BYKOnsulting representa otra manera entender el mundo de la consultoría. Parten de la premisa de que el éxito de una compañía no mide solo en datos económicos. El Bien Común es su principio básico. Una sociedad, afirman, que antepone la contribución a su entorno al beneficio económico, busca la justicia, la felicidad, tiene espíritu de cooperación y vive en un mundo sostenible en lo medio ambiental, social y económico.

Trabaja con la **Matriz del Bien Común**, herramienta de la Economía del Bien Común en la que se cruzan por un lado, valores como la dignidad humana —la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, la transparencia y la participación democrática—, con grupos de interés o actores implicados como proveedores, financiadores, empleados, propietarios, clientes, productos, servicios, colaboradores, regiones, generaciones futuras, personas, etc.

La Economía del Bien Común es un modelo económico alternativo que busca sustituir las premisas del afán de lucro y la competencia por la contribución al bien común y la cooperación. Su principal impulsor es Christian Felber, quien ha desarrollado un modelo donde la sostenibilidad económica no tiene por qué estar reñida con los valores de justicia social, respeto al medio ambiente y transparencia, partiendo de la sociedad civil como motor de cambio.

La EBC propone un nuevo paradigma. Se trata de retomar estos valores y hacer una labor seria y real dentro de las organizaciones. La EBC no es un sello o un “título”, es una filosofía personal. Parten de la premisa de que es posible obtener resultados satisfactorios, que solo no serán económicos, sino también sociales y medioambientales. Además, la EBC incluye en su propuesta la reducción de impuestos, de tarifas aduaneras, ayudas a concursos públicos, prioridad en compra pública, etc., a las organizaciones que hagan las cosas bien. Es un nuevo concepto holístico que une lo social, con lo político y lo económico.



BIKOnsulting, ha creado su propia metodología y propone una puesta en valor de la organización, producto o proyecto, utilizando una metodología que refuerce su presencia en segmentos actuales y futuros, basada en atributos y valores que coloquen los intereses de la sociedad al mismo nivel que el de la compañía. Dicha metodología se puede resumir en cinco pasos. Para comenzar realizamos “Diagnóstico” general de la organización, producto o proyecto, conformamos su “Identidad” por el Bien Común y desarrollamos una “Estrategia” que nos llevará a una “Ejecución” acabando con una “Medición” de los resultados, algo fundamental para conocer en qué lugar estamos después de todo el proceso.

BIKOnsulting, convencidos como otras muchas organizaciones dentro y fuera de España, cree firmemente en esa recuperación de valores como medio para alcanzar el éxito. Así nace uno de sus servicios más identificativos, el “Compromiso BIKO”, que busca que las organizaciones —y en su nombre sus integrantes— se comprometan a mejorar al año al menos dos grupos de interés o “stakeholders”. No pretende cambios radicales que desequilibren a las organizaciones, sino cambios amables que mantengan el equilibrio entre lo hecho y lo por hacer. A cambio estas organizaciones se verán recompensadas con diversos servicios tendentes a facilitar su trabajo como un análisis de la organización, descuentos en los servicios de BIKOnsulting, la entrada a eventos organizados por Bikonsulting, un portfolio de colaboración, boletín Compromiso BIKO, acceso a los desayunos Compromiso BIKO, identificativo del Compromiso BIKO, un apartado personalizado en nuestra web o nuestra central de Compras.

Proponen una metodología propia que es la base efectiva y eficaz que hará que los interesados integren el Bien Común en sus organizaciones teniendo como base la Matriz del Bien Común.

Byhours

Byhours es una start-up que ofrece a través de su plataforma online la posibilidad de realizar reservas de hotel en paquetes de 3, 6 y 12 horas en función de las necesidades del usuario. Siendo la primera y única plataforma online de reservas de hotel por horas a nivel internacional.

El modelo de negocio se basa en la optimización del tiempo y del dinero tanto de los clientes que pagan exclusivamente por el uso como de los propios hoteleros que pueden ocupar una misma habitación varias veces al día. En definitiva aportan flexibilidad a un sector tan asentado como es el hotelero y lo consiguen trabajando mano a mano con ese mercado.



Es una empresa muy joven, innovadora, global e internacional. **Con unos** valores muy claros desde el principio de su fundación en el 2012 como son la transparencia, la innovación, la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Existen muchas de acciones que evidencian esta esencia: todos son partícipes de todas las actividades que se realizan en la empresa, trabajan de manera transversal y todos tienen información sobre lo que pasa en la empresa. Existe la flexibilidad en el trabajo y gozan de beneficios los empleados. Confían en el talento de sus trabajadores, en el convencimiento de trabajar en equipo con una gran capacidad en escuchar a los demás, en colaborar todos con todos y dar cada uno lo máximo de sí mismo. Para ellos la felicidad está en el equipo. Y es precisamente ese buen ambiente laboral lo que les motiva y lo que hace crecer a esta empresa.

La apuesta por la felicidad encuentra respaldo en programas como el Great Place to Work donde recoge a Byhours como una de las mejores empresas para trabajar en España.

Compensa Capital Humano

Compensa Capital Humano es una consultora del sector de recursos humanos que ofrece servicios a terceros relacionados con la compensación entre los que destacan la retribución flexible y la retribución emocional. No obstante, no se trata de una mera consultora, sino que da soporte y asistencia a los clientes, lo que la convierte también en una empresa de servicios. En este capítulo destacan sus soluciones tecnológicas.

Nació con sede en Palma de Mallorca, Barcelona y Madrid. Desde 2012 está abierta al mercado internacional, con sedes en México y Colombia, y con la vista puesta en Italia y Turquía.

Cuenta con unos 50 empleados y gestiona la retribución de unos 250.000 profesionales de 150 empresas que van desde PYMES a multinacionales.

Su apuesta por el capital emocional no está solo en su gestión interna, sino que es justo en lo que ofrecen consultoría a otras empresas. El capital emocional y su puesta en valor lo articula mediante lo que denominan retribución emocional, unida a la retribución flexible. Este modelo pone el foco en dar soluciones personalizadas a los empleados poniendo en valor aquellos elementos intangibles o no comunicados que una organización ofrece por formar parte de ella. Se trata de elementos como la flexibilidad horaria, las políticas de reconocimiento, la conciliación, la cultura empresarial



o el desarrollo intelectual y profesional del empleado, la formación, el horario flexible, las políticas medioambientales o la responsabilidad social corporativa.

Por parte de las empresas, se consigue que los puestos vacantes sean valorados en su conjunto por los aspirantes, un menor índice de rotación negativa y una mayor eficiencia al conseguir que los profesionales se sientan mejor recompensados al no serlo solo económicamente.

Por parte de los profesionales, este tipo de compensación les permite mejorar su calidad de vida y la de sus familias, así como una mayor autorrealización profesional.

Compensa Capital Humano cuenta con varias certificaciones externas, entre las que destacan la de Empresa Familiarmente Responsable (2015) o la de Great Place to Work (2013), donde alcanzó el primer puesto en la categoría de PYMES.

Decide Soluciones

Decide Soluciones es una empresa tecnológica dedicada a la inteligencia analítica, concretamente a la gestión de Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones. Nació en 2008 cuando cuatro jóvenes profesionales provenientes de ILOG —empresa de soluciones informáticas— decidieron iniciar su propia aventura empresarial, creando un modelo de empresa de TI especializada en ayudar a sus clientes en la toma de decisiones. Constituyeron Decide Soluciones, una empresa de desarrollo de software con un valor añadido diferencial en el campo de la inteligencia analítica y la investigación operativa. El perfil de Decide es claramente analítico y matemático, encontrando especialización en el diseño de algoritmos y soluciones tecnológicas muy complejas en las que el vehículo es el software.

Aportan soluciones analíticas para clientes de sectores muy diversos como Automoción, Energía, Financiero, Retail, Seguros, Servicios, Transporte. Entre sus clientes figuran grandes empresas como Prosegur, Carrefour, McDonalds, Bankinter, Iberia o Sanidad, entre otras.

Un punto fundamental de su estrategia de negocio es su amplia lista de colaboradores y proveedores que les permiten tejer una red de relaciones en el sector. Es Business Partner con IBM, y tiene como colaboradores a SAS; QuintiQ o Everis.

Sus claves de negocio son la excelencia del trabajo, la relación de transparencia con sus partners y la gestión exquisita de las personas.



La innovación que aporta Decide Soluciones al segmento de los Sistemas de Ayuda a la Toma de Decisiones se encuentra en la gran capacidad analítica y matemática de sus profesionales, que repercute en la gran calidad de sus proyectos frente a otras empresas de su segmento, que tienen un marcado perfil informático y no tan analítico. Esta diferenciación les convierte en una empresa muy bien valorada por sus clientes, activo fundamental del negocio. De hecho, la búsqueda del talento es una de las principales preocupaciones de Decide, que realiza un minucioso proceso de selección en busca de los mejores profesionales en el ámbito, tanto dentro como fuera de España.

De ahí que la gestión de las personas sea el pilar fundamental para asegurar el éxito y el crecimiento del negocio. “Los proyectos no serían nada sino es por los profesionales que lo desarrollan”. Según afirma Raquel Velasco, responsable de RR.HH., “somos lo que somos gracias a todos, y seremos en el futuro lo que seamos gracias a lo que aportemos cada uno de nosotros a la empresa. El presente y el futuro de Decide está en nuestras manos”.

La clave de Decide Soluciones está en el equipo humano que lo conforma. Se trata de un grupo de profesionales altísimamente cualificado que ha sido seleccionado dentro y fuera de España entre los mejores talentos para formar parte de un proyecto cuya misión es ayudar a la toma de decisiones de sus clientes.

Esta cultura empresarial les ha valido el reconocimiento de Great Place to Work (empresa dedicada a reconocer las mejores empresas para trabajar a nivel mundial), que en 2013 situó a Decide Soluciones en el puesto número 11 de las mejores pymes para trabajar en España.

Fiare Banca Ética

Fiare Banca Ética es una institución financiera ética y cooperativa que surge del deseo de convertir en realidad un proyecto de banca ética de naturaleza cooperativa con un impacto social positivo y un objetivo transformador de la sociedad.

Nace de la unión de dos proyectos basados en las finanzas éticas: Banca Popolare Ética, banco cooperativo que trabaja en Italia desde 1999 y Fiare, que opera en España desde 2005 para consolidar un proyecto sólido de banca ética en España. Ambos quieren ser **una herramienta al servicio de la transformación social a través de la financiación** de proyectos de la economía social y solidaria y la promoción de una cultura de la intermediación financiera, bajo los principios de la transparencia, la participación, la democracia y el crédito como derecho.



Fiare es ya un banco cooperativo de referencia en Europa, con un capital social de 50 millones de euros, que tiene 37.000 socios entre España e Italia (de los cuales más de 30.000 son personas físicas), repartidos en cinco áreas geográficas. Se trata de una cooperativa de crédito de derecho italiano, que funciona como entidad bancaria regulada por el Banco de Italia en suelo italiano y por el Banco de España en territorio español.

Su misión es la de ser pioneros de una idea de banco, concebido como lugar de encuentro, donde las personas y las organizaciones muestran transparencia, solidaridad y participación, llegando a hacer del banco una herramienta cultural para la promoción de una economía que considera fundamental la evaluación del impacto social y ambiental de sus acciones.

El objetivo esencial de Fiare es consolidar una nueva cultura económica, financiera y social, es decir, recuperar el valor social del dinero. Es por ello que **los depósitos de ahorro** de las personas y organizaciones que comparten su filosofía, **sirven para financiar el desarrollo** cooperativo, los valores transformadores, la agroecología, la cooperación al desarrollo, el comercio justo y la lucha contra la exclusión social.

La clave de su modelo de negocio como banca está sustentado en una base social creciente implicada con la misión y los valores de Fiare y unos empleados creadores y constructores de dicho modelo centrado en el bien común. Por tanto, la gestión de la “felicidad” en Fiare retroalimenta el modelo, porque está en el epicentro mismo de su razón de ser: la búsqueda de la justicia, la solidaridad y la participación. Empleados y socios son, a partes iguales, el motor que impulsa este proyecto enmarcado en la Economía del Bien Común.

Fundación Mashumano

Esta Fundación independiente y sin ánimo de lucro, desde una visión positiva y constructiva, pretende contribuir a la humanización de la empresa y la sociedad para que las personas logren su máximo desarrollo personal, familiar y profesional.

Pretenden influir y transformar presentando propuestas de cambio y apoyando aquellas iniciativas, públicas y privadas, que defienden un modelo de sociedad más humana, en la que se respeta y valora a cada persona, poniéndola a ella y su dignidad en el centro de la sociedad.



Para ello trabajan con todos los agentes sociales implicados en el cambio, empresas, administraciones, entidades sociales, jóvenes, medios de comunicación, apostando por las personas.

Su misión es catalizar un nuevo escenario de economía de valor compartido con impactos sociales de retorno positivo para todos los agentes involucrados.

Su característica forma de intervenir contempla tanto los foros de emprendedores, los congresos, las acciones de intercambio de los valores de responsabilidad social, apoyo a ONG,s, puesta en común de conocimiento de redes de empresas, y otros muchos proyectos que abren caminos y marcan tendencias. Para ello innovan en comunicación y gestión y están permanentemente abiertos y atentos a las tendencias de mejora y transformación sociales.

Algunos ejemplos de sus acciones actualmente vigentes son el “Programa Impulsa” de ayuda a la búsqueda de empleo, ayudas a PYMES y ONG,s para realizar planes de igualdad, el Premio Jóvenes Emprendedores o los talleres de formación para el programa “Talento Solidario”.

Principios con los que trabajan (tomados de su página web):

- “ESPÍRITU DE COLABORACIÓN. Respeto, humildad, capacidad de trabajar en equipo. Aprendemos de los demás. Compartimos nuestro trabajo en beneficio de todos CON AUTÉNTICA VOCACIÓN DE SERVICIO.
- EXCELENCIA. Calidad, profesionalidad. Trabajamos con el máximo rigor.
- AFÁN DE SUPERACIÓN. Capacidad de trabajo. Ganas de llegar más lejos siempre innovando.

La Conocida

La Conocida es una productora de teatro y eventos culturales que ofrece dos servicios fundamentales: la realización de cualquier tipo de trabajo relacionado con la producción artística y la producción de espectáculos propios. Este perfil incluye todo tipos de tareas vinculadas a la creación cultural, como dirección audiovisual y producción, comunicación y área comercial, accesibilidad, creación de contenidos, dirección técnica de espectáculos, diseño gráfico e imagen, pedagogía o relaciones públicas.



La empresa se crea en 2014 con el objetivo fundamental de generar una red profesionales de diversas áreas que, impulsados por su amor por el mundo del teatro y la cultura, no encuentran un soporte adecuado para realizar este tipo de proyectos. Son, precisamente, la multidisciplinariedad del equipo y la sinergia entre las personas que lo componen algunas de las principales bazas del proyecto. Así, desde esta premisa, la empresa busca invertir los resultados de los proyectos ajenos en sus propias producciones, en las que prioriza la calidad artística frente a otras consideraciones más comerciales.

Tras convertir su pasión por el teatro en su profesión (una “forma de vida”), varias son los aspectos sociales que la empresa busca potenciar en el afán de que todos los públicos puedan disfrutar de este tipo de espectáculos. El énfasis por proporcionar medios a las personas con distintas discapacidades como uno de los servicios obligados en la definición de cada proyecto o la posibilidad de adaptarse a la realidad económica de cada cliente en una coyuntura económica complicada son algunos de los valores que definen su cultura corporativa en la actualidad.

Junto a estos planteamientos, uno de los objetivos primordiales de la empresa está orientado a intentar transformar las industrias culturales en España, mediante un mejor acceso a los medios que permita a los profesionales de este ámbito desarrollarse artísticamente. En coherencia con estas metas, La Conocida participa desinteresadamente en multitud de actividades vinculadas a la educación y busca impulsar el valor de la colaboración entre los diferentes colectivos como dos de las vías más importantes para alcanzar estos objetivos.

El hincapié en conceptos como la cultura, el arte, la colaboración, el valor del disfrute, la flexibilidad económica o el colectivo —frente a otros como los resultados, los beneficios inmediatos o el negocio— es lo que permite subrayar la cultura feliz de la empresa, un clima que surge, en definitiva, desde de la pasión de sus miembros por el teatro.

La Encina

Como empresa de servicios integrados su finalidad es la de desarrollar y difundir un modelo de Economía Social basado en las necesidades de las personas y dirigido por el interés general que permita una mayor cohesión social. También, el posibilitar formación y empleo a personas que se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad social. Mejorar la calidad de vida de las personas que se encuentran situación o riesgo de exclusión social. Conseguir una empresa sostenible que preste servicios de calidad y dinamice recursos locales. Posibilitar la integración socio-laboral de las personas en



situación o riesgo de exclusión social a través del empleo remunerado desarrollando itinerarios de inserción personalizados.

Su objetivo es por tanto generar un recurso innovador y de alta rentabilidad social que permita una participación social real y efectiva de las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social.

Los objetivos sociales y económicos no siempre fáciles de armonizar. En la parte económica pretenden asentar los servicios más nuevos, fortalecer otros e innovar en procesos. En la parte social, seguir dando oportunidades de formación y empleo a personas que están desempleadas.

Respecto al beneficio social que reporta esta empresa es muy importante destacar que las personas insertadas dejan de recibir prestaciones sociales y el erario se ahorra esas prestaciones. Pasan a formar parte del mercado laboral. Se convierten en consumidores, contribuyendo a que la sociedad se mantenga ya que, en lugar de recibir prestación, pagan sus impuestos. Se han convertido así en ciudadanos activos, lo que genera una cohesión social real. Es por también beneficio social incuantificable. Así, el 20% que reciben de la administración pública, no es gasto para el erario público sino, un ahorro. El beneficio social de esta empresa es altísimo. Asumen derechos de las personas. Garantizan derechos que están garantizados en la Carta Magna.

Esta empresa es una herramienta puente que permite, a través del empleo, el desarrollo de itinerarios de inserción personalizados, favoreciendo la incorporación al mercado laboral ordinario de las personas más desfavorecidas. Demuestra ser una herramienta muy eficaz para posibilitar la formación y el empleo a las personas en situación o riesgo de exclusión social. Así, La Encina lleva a cabo los procesos de formación, cualificación, de inserción laboral... En definitiva, los lleva adelante a través de la producción de bienes o servicios mediante una estructura empresarial.

La Encina ha sido capaz integrar a personas en riesgo de exclusión a través de una formación integral. La formación para el mercado laboral es el eje que permite su vinculación con la vida social. La calidad humana de las personas implicadas en los proyectos e iniciativas se muestra como la clave fundamental de esta entidad perteneciente a Cáritas Salamanca.

Su estrategia de formación ayuda a que emerja la capacidad de querer actuar por parte de la persona en proceso de inserción. De este modo podrá decidir. La misión central es restituir la dignidad de la persona. Por eso debe ser tratada siempre con respeto y debe ser reconocida como sujeto de derechos, responsable de sus decisiones.



Limcasa

Este grupo, actualmente con 1500 trabajadores, se dedica a prestar servicios sociales y sanitarios muy variados en la comunidad de Castilla y León y en Madrid.

Con un constante crecimiento sostenible han ido diversificando y mejorando su implantación en cuanto a la calidad y oferta de sus prestaciones, a través de la continua inversión y contratación de personal.

Destaca el que reflejen en las empresas del grupo los valores familiares de humildad, compromiso, comunicación y confianza.

Colaboran con ONG's, especialmente con Banco de alimentos, ACOPEDIS o AVIVA y han recibido el premio Hermes como reconocimiento a la integración a través del trabajo de personas con discapacidad.

Resalta también la implicación de los trabajadores, que ha hecho crecer al grupo. Conceden una gran importancia a la comunicación efectiva, la conciliación y el reconocimiento. Potencian la formación y el desarrollo del personal.

En relación a este proyecto de Economía de la Felicidad, piensan que en un ambiente de felicidad los éxitos llegan, porque dan mejor perspectiva y mayor difusión para embarcarse en nuevos proyectos, generar empleo, y crear riqueza mejorando la economía local, regional o nacional y dar un buen servicio a las personas, haciéndolas felices, que es la mejor noticia posible.

Matarromera

La excelencia es un principio fundamental que moldea toda la estrategia empresarial del Grupo Matarromera. Empezando por su fundador, Carlos Moro y siguiendo por todos los trabajadores del grupo, el objetivo fundamental es generar productos de máxima calidad y cumplir así con las exigencias de los clientes. De este modo, Matarromera fue elegido en la década de los noventa como mejor vino del mundo. A partir de ese momento, se han sucedido premios de todo tipo reconociendo la calidad de todos sus productos.

La producción de sus vinos, aceites, cosméticos y servicios de enoturismo se llevan a cabo en ese marco de excelencia pero respetando siempre el medio ambiente y garantizando la sostenibilidad. De hecho, la bodega situada en Valbuena de Duero (Valladolid), genera más energía de la que necesita para su funcionamiento. El exce-



dente se cede al pueblo, cumpliendo así una labor social muy importante de retorno de la inversión. Además, la producción cierra el círculo completo de sostenibilidad desde la vendimia, siguiendo por la producción de vino, de licores con los restos de la uva, de cosméticos con propiedades antienviejecimiento, terminando con la transformación de los residuos en biomasa.

Respecto a la innovación y al desarrollo, Matarromera se encuentra entre las empresas que dedican una mayor ratio a investigación sobre beneficios a nivel mundial: aproximadamente un tercio de sus beneficios. Esto redundo en la creación de un departamento de I+D+i en el que trabajan 13 personas generando un gran número de patentes a lo largo de los últimos años, lo que hace de la empresa una referencia a nivel mundial en este sentido.

Por último, las personas ocupan el centro de la actividad diaria de la empresa. El sentido común se aplica a las relaciones personales en la empresa en forma de promoción, incentivos, conciliación personal, identificación con la empresa, agradecimiento, confianza, generosidad en el trabajo por parte de todos y sensación de trato justo. La empresa emplea mayoritariamente a personas residentes en pueblos próximos lo que genera un alto valor social, respeto y reconocimiento por parte de la comarca y la región hacia la actividad de la empresa.

Oxik Studio

Oxik Studio es una empresa de ingeniería multimedia que tiene como principal actividad aunar las frecuentes y tradicionales faltas de entendimiento entre diseñadores gráficos, expertos en marketing y desarrolladores de software y aplicaciones. Enclavada en Huelva desde 2013 opera en especial en el contexto geográfico andaluz aunque también tiene sede en Madrid y desde ahí ofrece su servicio a todo el territorio nacional.

La razón por la que Oxik Studio está representada en este estudio sobre Economía de la Felicidad es porque representa a un creciente grupo de empresas entre las cuales se encuentra de forma natural e implícita la idea de poder compartir el desarrollo personal y social con las obligaciones laborales. Conscientes del esfuerzo que eso supone, desde el inicio se han desarrollado medidas de conciliación y mejora de esa relación entre la calidad de vida personal y el desempeño laboral que en la mayoría de las ocasiones surgen del diálogo interno y de la participación de los propios trabajadores.

En Oxik Studio, de forma muy concreta, se llevan a cabo medidas enfocadas a la mejora de la calidad en el empleo, a la flexibilidad temporal y espacial, al apoyo a la familia, a



la mejora y desarrollo de competencias profesionales y personales o a la consecución de la igualdad de oportunidades en materia, entre otras, de igualdad de género.

Una de las conclusiones más relevantes es que, en el caso de Oxik Studio, los certificados y reconocimientos por los que se ha convertido en un referente en materia de empresas comprometidas con la Economía de la Felicidad, han llegado de forma posterior y sin ser un objetivo expreso. Es decir, para Oxik Studio, tener o no tener este tipo de certificaciones no han hecho sino poner en orden —catalogar— todas esas medidas que han ido naciendo e institucionalizándose paulatinamente, fruto del consenso interno y del favorable clima interno que se vive en este estudio onubense.

Quinton Laboratoires

Quinton Laboratoires es una empresa alicantina que recoge toda la teoría médica y fisiológica derivada de los estudios del eminente científico francés Renè Quinton a principios del siglo XX que considera el agua de mar como la solución existente más análoga al plasma sanguíneo. De esta teoría nace la creencia fuertemente fundamentada en estudios científicos de varias universidades, de que los preparados realizados a partir de agua de mar en unas condiciones muy precisas de elaboración constituyen un elemento isotónico o reconstituyente natural idóneo para un amplio número de patologías o como un eficaz inmunomodulador.

El valor diferencial de los preparados de Quinton es que todo el proceso —desde que se recoge el agua en un punto muy específico del Mar Cantábrico, elegido por su riqueza y fuerte regeneración de la vida marina, hasta que se acondiciona el producto en los envases—, se realiza en frío. Al contrario que en otros productos donde el agua se trata con procesos de esterilización que emplean el calor, Quinton cree que ese proceso destruiría parte del potencial del agua de mar y por eso toda la cadena productiva evita el elevamiento de la temperatura. Los productos de Quinton se distribuyen de forma libre en farmacias y parafarmacias y actualmente se exportan a más de quince países de todo el planeta.

La búsqueda de la salud que Quinton tiene en su ADN la extrapola constantemente a sus relaciones laborales. El fomento por el deporte, la salud, la higiene, es una constante que se observa en cada uno de los lugares de la empresa y también en las personas. Tan importante considera Quinton esta labor, que incluye en su organigrama en un nivel similar al de los cargos de dirección técnica, administrativa, financiera, comercial o de calidad, un departamento único en estos Laboratorios: el departamento de Personas y Valores.



Este departamento se encarga de administrar y gestionar lo que atañe a la empresa en tres ejes tiempos básicos para cualquier trabajador: familiar, personal y profesional. Quinton está convencido de que cada trabajador tiene la necesidad de gestionar cada uno de esos tres tiempos de forma diferente y que debe propiciar las condiciones necesarias para que puedan hacerlo con equilibrio y con bienestar porque “al fin y al cabo de esto depende la felicidad de cada trabajador”. Así, desde este departamento se ofrece un catálogo de más de ochenta medidas de conciliación y apoyo que le han llevado a formar parte de ese selecto club que conforman las empresas con la certificación Great Place to Work.

R

R es un operador de telecomunicaciones que, desde los años 90, ofrece servicios integrados de internet, televisión y telefonía fija y móvil en Galicia, ámbito al que se circunscribe su actividad. Con una red propia de telecomunicaciones de fibra óptica, la empresa llega actualmente a más de 900.000 hogares y empresas de más de 100 poblaciones gallegas. Su objetivo principal, en esta línea, es ofrecer los medios a sus habitantes para competir en igualdad con el resto del país, y se resume en “intentar darle a Galicia lo mejor”.

Esta especial vinculación con esta comunidad se refleja en muchos de los procesos y parámetros de la empresa, como puede ser su particular estructura, formada por 202 trabajadores internos y en torno a 1500 empresas externas. En este sentido, y tratando de responder a un sentido de confianza y reciprocidad, **R** intenta, siempre que es posible, contar con proveedores que pertenezcan a esta región.

Junto a estos objetivos, y mediante su “área de personas”, la empresa realiza desde 2007 una especial inversión en potenciar la felicidad de sus trabajadores. Desde esta premisa fundamental, y mediante su intención de promover “un nuevo modo de hacer las cosas”, algunos de los valores que impulsa desde su manifiesto fundacional son la vanguardia, la sencillez y, especialmente, la ética y la honestidad.

Existen multitud de acciones que permiten justificar esta esencia: la calidad y rapidez de su servicio o el exquisito trato al cliente son algunos de los aspectos que mejor definen su cultura corporativa. A nivel interno, se busca promover también este planteamiento mediante un clima laboral desenfadado y natural, regido por un importante nivel de educación de sus trabajadores y con un gran número de eventos que tratan de potenciar la vinculación entre ellos. Los intentos de potenciar las políticas de conciliación laboral, mediante una acentuación de la flexibilidad y la confianza, una organización basada en la transparencia y la colaboración de sus miembros o la existencia de un



código de conducta de los empleados son otras de las medidas que contribuyen a respaldar esta atmósfera de trabajo.

La firme apuesta de **R** por la cultura de la felicidad, en definitiva, está avalada por multitud de galardones, reconocimientos y elementos objetivos. Su involucración en congresos y talleres de la felicidad, la vinculación directa de algunos de sus miembros (como Santiago Vázquez, director de Recursos Humanos) con esta línea o su inclusión en el ranking Great Place to Work son solo algunas de las evidencias que demuestran su enorme esfuerzo por plasmar estos principios a nivel laboral.

Rastreator

Rastreator es empresa de comparación de todo tipo de productos. Es un portal web que facilita a los usuarios, de manera gratuita, información para comparar y mejorar su decisión de compra, así como la posibilidad de cerrar directamente con el proveedor elegido por el usuario.

Su modelo se centra en la transparencia de la información que facilitan al mercado, en la imparcialidad e independencia de la misma. No inducen ni influyen al usuario en nada solo dan la información en pareado con otras ofertas.

Los valores en esta empresa están muy marcados y presididos por un principio: Si a la gente le gusta lo que hace, lo hará mejor. Este principio es el germen de una serie de valores como son el respeto, la diversión a la hora de disfrutar de tu trabajo, la igualdad, la meritocracia, la autonomía, el ser optimista, la capacidad para adaptarse a los cambios, el trabajo en equipo donde todos aportan ideas y la confianza.

Todos estos valores se reflejan en el día a día. Para ellos hacer el ambiente de trabajo feliz es fundamental. Están pendientes de sus trabajadores, confían en ellos, apuestan por su talento, les motivan día a día, organizan actividades para ellos, con un horario flexible donde poder conciliar la vida laboral y personal, les otorgan beneficios tales como seguros gratis para todos, cursos para el desarrollo personal de cada empleado. En definitiva el centro de la empresa son las personas que trabajan para ellos.

Esta postura arraigada e indispensable para Rastreator por la felicidad se ve reflejada en el Great Place to Work donde un año más se les ha reconocido como una de las mejores empresas para trabajar en España.



Sociograph

Sociograph Neuromarketing es una consultora startup que emplea metodologías y técnicas propias de la neurociencia para medir la eficacia en los procesos de comunicación. La tecnología sobre la que pivota, parte de una patente de la Universidad de Salamanca y de un desarrollo posterior mejorado por la empresa palentina Icon-Mutimedia.

Su actividad se centra en la medición de datos biométricos fruto de las variaciones emocionales y de atención detectados mediante sensores de la corriente galvánica de la piel. Su principal característica frente a otros competidores es su capacidad para poder medir simultáneamente las alteraciones emocionales de hasta 128 individuos.

Las áreas fundamentales en las que se mueve son el testeo en los sectores de la comunicación audiovisual, la alimentación y la música.

Con sede en Valladolid y Palencia, cuenta con 17 personas altamente cualificadas para desarrollar su actividad.

Sus políticas de atracción del talento, reconocimiento, gestión de equipos y desarrollo profesional e intelectual de las personas que trabajan en ella, hacen que constituya un ejemplo de que contar con empleados felices puede ser sinónimo de un alto grado de eficiencia y de compromiso con la organización y la clave para implementar la innovación.

Sociograph es también una prueba de que la transferencia de conocimiento desde las universidades, la responsabilidad social corporativa, la prestación altruista de servicios a los investigadores y la rentabilidad económica son posibles, haciendo que sus miembros se sientan protagonistas de un proyecto mayor de transformación de la sociedad.

Vazva

Vazva es una empresa ubicada en el sector del textil y la moda, enlazada con el concepto de lifestyle y 100% vinculada, concretamente, al mundo del skate, la cultura urbana, el surf y el punk rock. Desde sus comienzos, la marca trata de apostar por el trabajo y las garantías de calidad de Europa, la calidad de sus productos, la exclusividad de sus prendas y una política de precios agresivos como vía principal para competir con otras marcas de su sector. Se trata de una Sociedad Limitada que, actualmente, cuenta con 2 tiendas propias en A Coruña, además de distintos locales en semifranchicia en Pontevedra y Algarve y más de 120 clientes en España y Portugal. En un futuro



inmediato, además, prevé la nueva apertura de 2 o 3 *flagships* (tiendas propias) en varias ciudades de España.

La empresa nace en 2005 de la mano de Óscar Vales, un empresario que, fuertemente influenciado por la cultura de surf en California, se propone trasladar a España este ambiente. En línea con este estilo de vida, la marca está destinada fundamentalmente a personas con una actitud joven, amantes de un estilo más *casual* o desenfadado o gente “que vive actualmente el momento”, una máxima que se erige en la idea clave de su cultura corporativa.

Muy vinculado a estos aspectos (la defensa del deporte y una actitud joven), el arte y la cultura poseen un gran protagonismo en la definición de la marca. En este sentido, Vazva afirma tener un profundo compromiso con la promoción del talento local, que, a su juicio, no recibe el correcto reconocimiento por parte de las propias marcas, y busca dar visibilidad a aquellos creadores anónimos o aquellos que encuentran más dificultades para llegar al gran público.

Asimismo, la marca está estrechamente vinculada al concepto de “igualdad social”, que concreta a través su colaboración y promoción del deporte mediante asociaciones benéficas y su vínculo con colectivos de personas con discapacidad. Como parte de su Responsabilidad Social Corporativa, una de las metas de la empresa consiste en la promoción de los profesionales del deporte o aquellos pertenecientes a diferentes disciplinas culturales (arte, ilustración o diseño, entre otras).

En realidad, el fundamento de Vazva se basa en trasladar al ámbito empresarial los valores que comparten todos sus componentes y que están profundamente enraizados en la cultura del surf y del skate (libertad, flexibilidad, creatividad o talento, por ejemplo) y se concreta en la certeza de que los componentes del equipo “hacen exactamente lo que quieren hacer”. Tras atravesar momentos delicados a raíz de la grave crisis económica, su filosofía busca recuperar y afianzar estos principios y trata de disfrutar de la realidad de cada momento, frente a la necesidad de maximizar los resultados económicos de forma inmediata.

Vivocom

Vivocom fue la primera compañía en lanzar una televisión por Internet en España para las generaciones más jóvenes considerando las nuevas características sociodemográficas y las potentes oportunidades abiertas por las tecnologías. Actualmente, se trata de una referencia internacional y modelo a seguir en la producción de proyectos de televisión por Internet. Además, los jóvenes no son solamente el cliente objetivo



sino los trabajadores que forman parte de este proyecto, generando empleo en un contexto de crisis.

La empresa fue pionera en la puesta en marcha de canales, entornos y plataformas tecnológicas de televisión por Internet y dispositivos móviles en nuestro país. Entre sus actuales clientes y los proyectos que han puesto en marcha figuran compañías y marcas reconocidas internacionalmente, como BBVA, Endesa, Cruz Roja Española, Telefónica, El Corte Inglés, La Liga de Fútbol Profesional, Consorcio Turismo de Sevilla o Paradores.

Vivocom no es solamente una compañía de software, ni tecnológica, ni una productora de contenidos online. “Somos una empresa que proporciona la infraestructura, las herramientas, los contenidos y el conocimiento que permite la transformación de los tradicionales entornos on line en audiovisuales sostenibles, que sacan el máximo partido de la tecnología, y que dan el contenido adecuado a cada medio y plataformas”.

Como dice su fundador Raúl de la Cruz, “trabajamos con realizadores y directores de producciones audiovisuales para la filmación especializada en el interior de mundos virtuales y especialistas en distribución de contenidos desde y hacia cualquier dispositivo”.

Vivocom desarrolló una de las primeras agencias de publicidad digital en España, Doubleclick. Además, su fundador participó en la creación de Terra, como vicepresidente de ventas de publicidad y comercio electrónico: “somos innovación, contenido, video y tecnología, creamos y producimos nuevos medios de comunicación audiovisuales para grandes empresas”.

Respecto a los valores corporativos, son el Compromiso, el Cumplimiento, la Responsabilidad, la Cercanía, el Entusiasmo, el Corazón y la Razón (Think and Feel). Se consideran apasionadamente innovadores, porque “sin pasión no hay vida”. No hacen clientes, ellos son sus clientes: “Amamos lo que hacemos y nos gusta compartirlo. Creemos en un mundo de pensamiento y en una vida con sentimiento. Somos Knowmadas. Y además defendemos que todo esto puede ser un negocio. Y encima, divertido”.

2. Conclusiones generales del sector

Como hemos señalado en la primera parte de fundamentación del constructo *economía de la felicidad*, y en lo que se refiere a las praxis de una organización saludable, los tres elementos que la caracterizan tienen que ver con el tipo de prácticas (recursos estructurales y sociales), la dinámica de los empleados (el capital psicológico positivo) y los



resultados de la institución. De forma transversal estas dimensiones están presentes en el conjunto de empresas e instituciones analizadas, aunque con diferente énfasis y matices en función del área de actividad, el volumen de negocio o la trayectoria empresarial de sus fundadores. Resulta significativo que en el recientemente publicado *informe mundial de la felicidad* (World Happiness Report 2015) se subrayan el papel importante que juegan los valores humanos, y el tipo de la economía social, en el bienestar subjetivo de los diferentes países y realidades analizadas.

Lo analizado en las veinte experiencias denota en qué medida el binomio (capital social/organizacional y bienestar) debe articularse de forma armónica para conseguir un delicado equilibrio entre el bienestar de la organización y la sostenibilidad del proyecto empresarial. Esta riqueza del capital social tiene implicaciones en otras áreas más allá del ámbito de los recursos humanos porque favorece la cristalización de las redes de apoyo en climas laborales de confianza. Este caldo de cultivo genera conductas de aproximación y afrontamientos más eficaces de conflictos y retos de desempeño.

Volviendo a las conclusiones del Informe aludido, por la polémica del PIB vs. FIB, los datos geográficos de los niveles de felicidad en el mundo muestran que los índices más bajos se refieren a los países del África subsahariana, y también a otros que se encuentran en situación de conflicto armado como Siria. Esta primera fotografía confirma la premisa de una necesaria estabilidad socio-económica como asentamiento de las bases del bienestar. Pero sigue siendo relevante observar cómo los países que estaban en el informe anterior en el top-ten permanecen, dos años más tarde, en idéntica situación como son los casos Suiza, Islandia o Dinamarca. La base de prosperidad económica y estabilidad social son elementos que se identifican claramente en todo este grupo. Por tanto la carencia/presencia de estas dos dimensiones, simultáneamente, son claramente indicativos de logro de niveles de bienestar.

Aplicada la radiografía al ámbito empresarial que nos ocupa es necesario añadir dos reflexiones complementarias. La primera, en óptica retrospectiva, se refiere a la toma de conciencia diferencial que se observa en las empresas analizadas sobre el análisis coste-beneficio que las prácticas que llevan a cabo suponen para la organización. La clarificación organizacional sobre el uso tanto de los recursos estructurales micro (nivel de tareas) o macro (nivel de organización), como de los recursos sociales (normas de conducta, confianza bidireccional, redes estructuradas de apoyo ...) es clave para la definición del proyecto y las tomas de decisiones en materia de inversión. En definitiva, supone poner el acento de la inversión en el pilar económico o en el del bienestar, pero solo es posible calcular el impacto de una política cuando se tienen perfectamente identificados los factores que contribuyen diferencialmente al desarrollo y al bienestar.



La segunda clave, de carácter prospectivo, está en relación con el capital psicológico positivo, que se había reseñado en el modelo heurístico de organización saludable. Así, en las conclusiones de las empresas analizadas puede observarse la reiteración a la priorización de acciones que potencien la autoeficacia y la esperanza, se vislumbre optimismo, y se generen conductas de resiliencia y vinculación. Es una apuesta, sin duda, por los resultados de la institución en productos y servicios. Si, como en algunos casos, se producen en contextos de relaciones positivas con el entorno y la comunidad, la excelencia global es completa. Falta, sin embargo, concreción en algunos de los planteamientos para que las políticas se estabilicen. Por ejemplo, determinar los beneficios (operativizados en término de impacto) que esta nueva política tienen en el bienestar de la organización/empresa/asociación. La aplicación de la denominada contabilidad analítica para objetivación del desempeño podría ampliarse con los indicadores del campo de la economía de la felicidad. Habría que añadir la carencia quizás más generalizada, y por tanto pendiente de desarrollar, de la visión longitudinal del esquema del ciclo vital del trabajador desde la óptica de una visión positiva del desarrollo de potencialidades y la adhesión institucional. Potenciar todo el periplo de vida laboral desde la selección a la jubilación conseguiría aproximarse a los estándares del “trabajador feliz”. Las claves ya han sido reseñadas por la literatura (campañas de atracción, oferta centrada en fortalezas, encajar el rol a la persona, valores y cultura organizacional, etc.). Todo ello reforzando patrones positivos en las interacciones cotidianas, con evaluaciones y feedback que posibiliten áreas de desarrollo competencial individualizado, así como otras dimensiones clásicas del ámbito de los recursos humanos (gestión del talento, gestión de equipos o desarrollo del liderazgo, entre otros).

4

BIBLIOGRAFÍA





- Akerlof, G. and Shiller, R. (2009). *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy and Why it matters for Global Capitalism*.
- Alameda García, D. (2006). *Una nueva realidad publicitaria. La generación de valores corporativos en publicidad*. Madrid: Ediciones Laberinto.
- Alesina, A. and Glaeser, E. (2004). *Fighting Poverty in the US and Europe: A World of Difference*. Oxford University Press.
- Alesina, A. and Eliana La Ferrara. (2005). Preferences for Redistribution in the Land of Opportunities. *Journal of Public Economics*, 89, (5-6), 897-931.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller J.S., and Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Andreu, A.; Fernández, D.L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre, 5-21.
- Anielski, M. (2007). *The Economics of Happiness: Building Genuine Wealth*. Canada. New Society Publishers. p. 288.
- Argandoña, A. (2007). "La RS de la empresa a la luz de la ética", Documento de Investigación 708, IESE Business School- Universidad de Navarra
- Argandoña, A. (2008).- "La responsabilidad social de la empresas pequeñas y medianas" Cuadernos Catedra "La caixa" RSE y GC, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Argyle, M. (1987). *The Psychology of Happiness*. Methuen.
- Argyle, M. (1989). Do happy workers work harder? The effect of job satisfaction on job performance. In: Ruut Veenhoven (ed), (1989) *How harmful is happiness? Consequences of enjoying life or not*. The Netherlands: Universitaire Pers Rotterdam.
- Bakker, A. B. y Demeroutib, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Benabou, R. y Tirole, J. (2002). Self-confidence and personal motivation. *Quarterly Journal of Economics*, 117, 871-915.
- Benavides Delgado, J. (2010): Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, 159-175.
- Blanchflower, David, and Andrew Oswald. (2004a). Money, Sex and Happiness: An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 393-415.



- Blanchflower, D.G. y Oswald, A.J. (2004b). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88, 1359-1386.
- Boehm, J.K. y Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16, 101-116.
- Boschma, J. (2008). Generación Einstein. Más listo, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI. Barcelona: Gestión 2000.
- Brickman, P., y Campbell, D. (1971). Hedonic Relativism and Planning the Good Society. In *Adaptation-Level Theory: A Symposium*, (ed.) M. Apley. Academic Press.
- Brower, J. y Mahajan, V. (2013). *Driven to Be Good: A Stakeholder Theory Perspective on the Drivers of Corporate Social Performance*, *Journal of Business Ethics*, October, Vol. 117, Issue 2, 313-331.
- Bruni, L. y Porta, P. (2005). *Economics and Happiness: Framing the Analysis*. Oxford University Press. p. 384.
- Bruni, L. y Porta, P. ed. (2008). *Handbook on the Economics Of Happiness*. Description and full contents links and preview.: Edward Elgar Publishing. p. 640.
- Clark, A., Diener, E., Georgellis, Y. y Lucas, R. (2006). Lags and Leads in Life Satisfaction: A Test of the Baseline Hypothesis. Working paper, CNRS and DELTA Fédération Jourdan.
- Clark, A., Frijters, P., y Shields, M. (2008). Relative Income, Happiness, and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles, *Journal of Economic Literature*, 46(1), 95-144.
- Compte, O. y Postlewaite, A. (2004). Confidence-enhanced performance. *American Economic Review*, 94, 1536-1557.
- Carrol, A.B (1999). CSR: evolution of definitional construct, *Business Society*, 38, September, 268-295.
- Cortina Orts, A. (2006). *La RSC y la ética empresarial*. En Vargas Escudero, L. (coord) (2006). *Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar*. Navarra: Thomson Civitas.
- Cortina Orts, A. (2004). *Ética de la empresa: no solo responsabilidad social*. Conferencia de la 1ª sesión XIV seminario permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-05).
- Dahlen, M., Lange, F. y Smith, T. (2009). *Marketing communications: a brand narrative approach*, John Wiley, London.



- Davis, K. (1990). *Five propositions for Social Responsibility*. En Hoffman, W.; Mills, J. (2006).- Business Ethics, New Jersey, Prentice Hall.
- Deaton, A. (2005). Measuring Poverty in a Growing World. *Review of Economics and Statistics*, 87, 1-19.
- De Vicente, A. y Villamarín, S. (2013). La OMS insta a la creación de ambientes de trabajo saludables. *Infocop*, 62, 3, 31.
- Di Tella, R. and MacCulloch, R. (1996). An Empirical Study of Unemployment. Benefit Preferences. Economic Series Working Paper 99179, Department of Economics, Oxford University.
- Di Tella, R., MacCulloch, R., and Oswald, A. (2003). The Macroeconomics of Happiness. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 809-827.
- Di Tella, R., and MacCulloch, R. (2006). Some Uses of Happiness Data in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 25-46.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being—the Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., y Biswas-Diener, R. 2002. Will Money Increase Subjective Well-Being? Social Indicators Research, 57, 119-169.
- Driffill, J., Grayham M., y Alistair, U. (1990). Costs of Inflation. In *Handbook of Monetary Economics*, volume II, ed. B. Friedman and F. Hahn. North-Holland.
- Duncan, T., y Everett, S. E. (1993). Client Perceptions of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research*, vol. 32, 3, 33-39.
- Duncan, T., (2005). Principles of Advertising MC, 2nd ed., Boston: McGraw-Hill.
- Easterlin (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. In Paul A. David and Melvin W. Reder, eds., *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, New York: Academic Press.
- Easterlin, R. (1995). Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All? *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 27(1), 35-48.
- Easterlin, R. 2001. Income and Happiness: Towards a Unified Theory. *Economic Journal*, 111, 465-484.
- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 36, 47-74.



- Falk, A. y Knell, M. (2004). Choosing the Joneses: Endogenous Goals and Reference Standards. *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 3, 417-435.
- Fernández Blanco, E., Alameda García, D., y Martín Martín, I. (2009). Los nuevos vectores de la publicidad: publicidad como contenido (brandedcontent), publicidad como relación emocional y publicidad social colaborativa. *Trípodos*, nº extra 2009, 2, 707-718.
- Fischer, S. (1981). Towards an Understanding of the Costs of Inflation: II. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 15, 5-41.
- Forética (2011). Informe Forética: Evolución de la RSE en España, Madrid: Forética.
- Freeman, R. B. (1978). Job satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68, 135-141.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: a stakeholder approach. Boston: Pitman Press.
- Freeman, A. Myrick, III. (2003). The Measurement of Environmental and Resource Values: Theory and Methods. Resources for the Future.
- Frey, B. S., Stutzer, A. (2002a). *Happiness and Economics*. Princeton, USA.
- Frey, B.S., y Stutzer, A. (2002b). What Can Economists Learn from Happiness Research? *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402-435.
- García Marzá, D. (2006). Ética empresarial. Un marco para la definición y gestión de la RSC. En VARGAS ESCUDERO, L. (coord.) Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar. Navarra: Thomson Civitas.
- Garriga, E., y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, August, 53, Issue 1-2, 51-71.
- Gil, V. y Romero, F. (2008). Crossuser. Claves para entender al consumidor español de nueva generación, Barcelona: Gestión 2000.
- Global Ethics Forum (2011). The Value of Values Business Global Perspectives, Practical Solutions Globethics.net Focus No. 4.
- Gobé, M. (2005). Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas. Barcelona: Paidós.
- Gould, S. J. (2004). IMC as theory and as a poststructural set of practices and discourses: a continuously evolving paradigm shift. *Journal of Advertising Research*, 44(01), 66-70.



- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19, no 2, 99-113.
- Hamermesh, D. (1977). Economic Aspects of Job Satisfaction. In *Essays in Labor Market Analysis*, ed. O. Ashenfelter and W. Oates. Wiley.
- Hellín, P. (2006). *Publicidad y valores posmodernos*. Madrid: Miranda Comunicación.
- Hermalin, B.E., Isen, A.M. (2008). A model of the effect of affect on economic decision-making. *Quantitative Marketing and Economics*, 6, 17-40.
- Isen, A.M., Daubman, K.A., y Nowicki, G.P. (1987). Positive affect facilitates creative problem-solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Isen, A. M. (2000). *Positive affect and decision making*. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions*. 2nd ed. New York: The Guilford Press.
- Isen, A. M., Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29, 297-325.
- Kahneman, D., y Ed Diener. (2003). *Well-being: the foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kahneman, D., Krueger, A., Schkade, D., Schwarz, N., y Stone, A. (2004a). Toward National Well-Being Accounts. *American Economic Review*, 94, 2, 429-434.
- Kitchen, P. J., et al. (2004). Will agencies ever “get”(or understand) IMC?, *European-Journal of Marketing*, 38(11/12), 1417-1436.
- Lane Keller, k. & Lehmann, D.R. (2006). *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities* en “Marketing Science”, 25, 6, 740-759.
- Lucas, R. Jr. (1981). Discussion of Stanley Fischer, Towards an Understanding of the Costs of Inflation: II. Carnegie-Rochester Conference Series on Public Choice, 15, 43-52.
- Lucas, R., Clark, A., Georgellis, Y., y Diener, E. (2004). Unemployment Alters the Set-Point for Life Satisfaction. *Psychological Science*, 15, 8-13.
- Loewenstein, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90, 426-432.
- López, B. (2007). *Publicidad emocional*. Madrid, ESIC.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.



- MackKerron, G. (2012). Happiness Economics from 35,000 Feet. *Journal of Economic Surveys*, 26(4), 705-735.
- Manescu, C. (2010). Economic Implications of Corporate Social Responsibility and Responsible Investments, University of Gothenburg.
- Mirchandani, D., y Ikerd, J. (2008). Building and maintaining sustainable organizations. *Organization Management Journal*, 5, 40-51.
- Moreno-Jiménez, B. y Garrosa, E. (2013). *Salud laboral. Riesgos psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide.
- Moreno Izquierdo J.A. (2006). RSC y competitividad: una visión desde la empresa. En Vargas Escudero, L. (Coord) (2006). Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar. Navarra, Thomson Civitas.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23-2, 336-341.
- Nieto Antolín, M., Fernandez Gago, R. (2004). Responsabilidad Social corporativa la ultima innovación en management, *Universia Business Review*, 1, 28-40.
- Oswald, A.J. (1997). Happiness and economic performance. *Economic Journal*, 107, 1815-1831.
- Page, N., Govindji, R., Carter, D. y Linley, P. (2008). Gestión positiva de los recursos humanos: aplicaciones de la Psicología Positiva a lo largo del ciclo vital del trabajador. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*: 429-458. Bilbao: Desclée de Brower.
- Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Pellicer, M. T. (2013). La promesa de la felicidad en los mensajes de la publicidad comercial. En *Pensar la publicidad*, 7(1), 13-23.
- Porcu, L., et al. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion Y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- Porter, M.; Kramer, M. (2002). The competitive advantage to corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, December, 5-16.
- Porter, M.; Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, December, 1-13.



- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Creating Shared value, Harvard Business Review, January-February, 1-17.
- PWC (2004). The world's Most Respected Companies, Survey 2004. Price Waterhouse Coopers and Financial Times Robins, R. (2011). ¿Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?, Business Ethics, May.
- Rodríguez, I. (2006). La Comunicación de Marketing Integrada. En I. RODRÍGUEZ (ed.), *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el Marketing*: 28-29. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, M A. (2007). La RSE y el nuevo paradigma empresarial: la empresa responsable y sostenible. capítulo 2.3. (pp. 99-119) En OLCESE, A. (2007) (coord), Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- Rodríguez, A.M. y Cifre, E. (2012). *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Rodríguez-Muñoz, A. y Sanz-Vergel, A.I. (2014). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Infocop*, 64, 1, 39-40.
- Ruhm, Christopher. 2000. Are Recessions Good for Your Health? *Quarterly Journal of Economics*, 115, 2, 617-650.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*: 403-427. Bilbao: Desclée de Brower.
- Seligman, M. E. P. (1993). What You Can Change and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement. New York: Knopf.
- Seligman, M. E. P. (2002). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.
- Sen, A. (2003). Ética en la empresa y desarrollo económico. En Cortina A. (ed.) *Construir confianza*: 39-54. Madrid: Trotta.
- Schultz, D. E. y P. J. Kitchen (1997). Integrated marketing communications in US advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S., y Lauterborn, R. (1993). Integrated Marketing Communications. Chicago. IL: NTC Business Books.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., y Lauterborn, R. F. (1993). The new Marketing Paradigm, *Integrated Marketing Communication*, NTC Business Books, Chicago, IL, pp. 12-13.



- Schultz, D.E. (1996). The Inevitability of Integrated Communications. *Journal of Business Research*, 37, 3, 139.
- Scitovsky, T. (1976). *The Joyless Economy: An Inquiry into Human Satisfaction and Dissatisfaction*. Oxford University Press.
- Shiller, R. (1997). Why Do People Dislike Inflation? In C. Romer and D. Romer (eds.), *Reducing Inflation: Motivation and Strategy*. University of Chicago Press.
- Stewart, D. W. (1996). Market-back approach to the design of integrated communications programs: A change in paradigm and a focus on determinants of success. *Journal of Business Research*, 37(3), 147-153.
- Tanzi, Vito, y Ludger Schuknecht. (2000). *Public Spending in the 20th Century*. Cambridge University Press.
- Van Praag, Bernard; Ada. Ferrer-i-Carbonell (2004). *Happiness Quantified: A Satisfaction Calculus Approach*. Oxford University Press.
- Veenhoven, Ruut. (1993). *Happiness in Nations: Subjective Appreciation of Life in 56 Nations 1946-1992*. Erasmus University Press.
- Vives, A. (2011). Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE., www.cumpetere.com
- Vives, A. (2012). Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Ene-Abr.
- Warr, Peter. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 99-106.
- Wolfers, J. (2003). Is Business Cycle Volatility Costly? Evidence from Surveys of Subjective Well-Being. *International Finance*, 6, 1-31.
- Wright, T.A., Staw, B.A. (1998). Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.

Sectores de la nueva economía 20+20

**empresa
y personas**
www.eoi.es

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la *Nueva Economía*, con el fin de generar conocimiento sobre esta nueva realidad empresarial que está surgiendo.

En la cuarta fase de este proyecto, desarrollada entre los años 2013 y 2014, se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Participación*, *Economía de la Felicidad*, *Innovación Turística*, *Innovación Agroalimentaria*, *Economía Disruptiva* y *Economía del Diseño*.

Con la incorporación de estos 6 nuevos sectores de Nueva Economía se completa la Colección de 20 sectores identificados y analizados en los que lleva trabajando la Escuela de Organización Industrial desde el año 2009.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"

