

Sectores de la  
**nueva**  
**economía**  
**20+20**



20  
20  
+  
20  
20

---

Reset  
**ECONOMY**



Sectores de la  
**nueva**  
**economía**  
**20+20**



20  
+  
20

---

Reset  
**ECONOMY**

# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Eduardo Lizarralde**  
*Director de Conocimiento EOI*

**Enrique Ferro**  
*Técnico de Investigación EOI*

## EQUIPO TÉCNICO

**Agustín González Díaz**  
*Universidad de Valencia*

**Isidro Antuñano Maruri**  
*Universidad de Valencia*

**Francisco Marco Serrano**  
*Universidad de Valencia*

**Vicente Coll Serrano**  
*Universidad de Valencia*



VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA

Libro digital en:  
[www.eoi.es/savia/](http://www.eoi.es/savia/)

Enlace directo en:



## PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

## ISBN

978-84-15061-31-1

## DEPÓSITO LEGAL

M-40079-2012

© **Fundación EOI, 2012**

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

Madrid, 2012

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles certificados por el *Forest Stewardship Council* (FSC).



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

# EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Aceros De Hispania Bajo Aragón, S.L.



Action Park Multiforma Grupo



Alb Sistemas



Biótica Bioquímica Analítica, S.L.



Calvo Izquierdo, S.L.



Centro de Estudios Politécnicos, CEP



CNECEPPE



Cocoa Bio



Dicomol



Foradia, S.A.L.



Jordi Roset&Co



Juan Navedad



Lacunza Kalor Group, S.A.L.



Larcovi, S.A.L.



Las Minimís



Neos Surgery



Plásticos Romero



Relats



Terra Minei



Tuenti Technologies, S.L.







# ÍNDICE

## Capítulo 0

<b>EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20.....</b>	<b>  7  </b>
---	--------------

## Capítulo 1

<b>RESET ECONOMY: UN MARCO TEÓRICO PARA EL REEMPREDIMIENTO.....</b>	<b>  21  </b>
---	---------------

1. <i>Reset Economy</i> : un concepto en auge.....	22
2. La aportación de la <i>Reset Economy</i> y la necesidad de una actuación pública de soporte.....	24
3. Transversalidad de la <i>Reset Economy</i> .....	27
4. Un modelo cualitativo de análisis de la <i>Reset Economy</i> .....	29
5. Estrategia para el fomento del <i>reset</i> empresarial.....	36
6. La aportación de la <i>Reset Economy</i> a la innovación emprendedora en España.....	37
7. Criterios de selección de la muestra.....	38

## Capítulo 2

<b>EXPERIENCIAS EMPRESARIALES .....</b>	<b>  43  </b>
---	---------------

ACEROS DE HISPANIA BAJO ARAGÓN, S.L.....	45
ACTION PARK MULTIFORMA GRUPO .....	55
ALB SISTEMAS .....	67
BIÓTICA BIOQUÍMICA ANALÍTICA, S.L.....	79
CALVO IZQUIERDO, S.L.....	91
CENTRO DE ESTUDIOS POLITÉCNICOS, CEP.....	101
CNECEPPE.....	113
COCOA BIO.....	125
DICOMOL .....	137
FORADIA, S.A.L.....	149
JORDI ROSET&CO.....	159
JUAN NAVIDAD.....	171
LACUNZA KALOR GROUP, S.A.L.....	181
LARCOVI, S.A.L.....	193
LAS MINIMÍS.....	203
NEOS SURGERY.....	213



PLÁSTICOS ROMERO, S.A. .... | 223 |  
RELATS ..... | 233 |  
TERRA MINEI ..... | 245 |  
TUENTI TECHNOLOGIES, S.L..... | 255 |

Capítulo 3

**RESUMEN Y CONCLUSIONES**..... | 265 |

1. Resumen ..... | 266 |  
2. Conclusiones ..... | 269 |

Capítulo 4

**BIBLIOGRAFÍA**..... | 289 |





# 0

EL PROYECTO SECTORES  
DE LA NUEVA ECONOMÍA  
20+20





## El proyecto sectores de la Nueva Economía

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 comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera, EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el Plan Estratégico eoi2020, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto está analizando en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En una primera fase, desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas analizaron 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía, para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

En la segunda fase, realizada en 2011, otros cuatro equipos de cinco Universidades españolas han analizado 80 nuevas experiencias empresariales y de gestión de cuatro sectores más de la Nueva Economía:

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza



- Economía del Ensamblaje
- Empresas de humanidades

Finalmente, en la tercera fase del Proyecto 20+20 realizada en 2012, cinco nuevos equipos de cinco universidades han definido y analizado 100 experiencias empresariales de otros cinco nuevos sectores de la Nueva Economía:

- Economía de la Hibridación
- Reset Economy
- Economía del Fracaso
- Economía del Dato
- Economía de la Accesibilidad

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología Work in progress trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs, para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red, y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

## El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas puntocom del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación, o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)<sup>1</sup>, la informacionalización y la globalización.

---

<sup>1</sup> CASTELLS, M. (1997): La sociedad red, Alianza Editorial, Madrid.



Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio, configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)<sup>2</sup>.

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que, en su acepción más periodística, se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etcétera).

## Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales, y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas sólo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde*. Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.

---

<sup>2</sup> ONTIVEROS, E. (2000): La nueva economía, Claves de razón práctica, nº 103, pp. 16-26.



- *Economía Social.* Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía Digital.* Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad,* que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía Abierta,* empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.
- *Administración y Competitividad.* Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.
- *Economía de la Confianza,* basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.
- *Economía del Ensamblaje,* en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.
- *Empresas de Humanidades,* en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.
- *Economía de la Hibridación,* empresas cuyas competencias innovadoras radican en la capacidad de combinar lo mejor de al menos dos conceptos, productos, perfiles o áreas del conocimiento entre los que no existía hasta ese momento ninguna conexión reconocida.
- *Reset Economy,* empresas y emprendedores que cometieron algún tipo de error estratégico o a los que el mercado o el entorno competitivo no les fue favorable en un momento concreto, pero que gracias a la aplicación de estrategias imaginativas, creativas e innovadoras cambiaron su rumbo.



- *Economía del Fracaso*, en donde se analizará los factores críticos que llevan al fracaso y los aprendizajes que se pueden desarrollar para evitarlos.
- *Economía del Dato*, proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos existentes para detectar nuevas oportunidades de generación de servicios y productos.
- *Economía de la Accesibilidad*, empresas que desarrollan modelos de negocio dirigidos a impulsar la consecución de derechos básicos para las personas discapacitadas.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

## Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Los nueve sectores analizados en el Proyecto presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero sólo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el low cost y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.



- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad, dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados nativos digitales. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos low cost) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales stakeholders que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna abierta.
- Las relaciones entre los diferentes stakeholders que interactúan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.
- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por el software



abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

## Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los casos empresariales y experiencias de gestión seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las





empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Sólo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremanera a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea



de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata sólo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick<sup>33</sup> según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

Según la revisión del Manual de Oslo<sup>4</sup> llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

---

<sup>3</sup> Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.

<sup>4</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)



Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.



- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.

## Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los nueve sectores analizados a lo largo de la primera y la segunda fase del proyecto, el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- **Primero**, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- **Segundo**, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
  1. Descripción del proyecto empresarial.
  2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
  3. El papel de la innovación en la empresa.



4. La cultura corporativa.
  5. Configuración organizativa.
  6. Red de valor de la empresa.
- **Tercero**, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resaltado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.



# 1

## RESET ECONOMY: UN MARCO TEÓRICO PARA EL REEMPRESINDIMIENTO





## 1. *Reset Economy*: un concepto en auge

Un porcentaje considerable de proyectos e iniciativas empresariales exigen de sus responsables una considerable capacidad de superar distintas clases de adversidades para mantener su actividad emprendedora. Siguiendo la metodología del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), desde la expresión de la intención de emprender (emprendimiento potencial) hasta que las iniciativas se hallen en fase de despegue (emprendimiento naciente), transcurre un período temporal incluso de varios años que, pese las ilusiones y desvelos del emprendedor, no finalizan siempre con la consolidación inmediata de la empresa en el mercado. La propia Comisión Europea, a través de su iniciativa *Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). A second chance to entrepreneurs*, se ha planteado el tema del reinicio o el reemprendimiento empresarial, en el marco de su política general de desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa.

Entendemos por *Reset Economy* un conjunto de análisis económicos, básicamente de naturaleza microeconómica, que estudian la reiteración de iniciativas empresariales de un mismo sujeto, individual o colectivo, a partir de una experiencias empresariales previas de tal sujeto que han atravesado dificultades de cierta envergadura. *Reset Economy* es una categoría de análisis económico que analiza el comportamiento de las empresas y otras organizaciones que, tras atravesar un período de dificultades estructurales (es decir, no meramente coyunturales y debidas a factores como las fluctuaciones ordinarias en la demanda) se replantean sus objetivos y su funcionamiento para conseguir un modelo de entidad económicamente sostenible.

Distintos modelos teóricos (por ejemplo, Boyne y Meier, 2009; Mayer, 1989; Slatter y otros, 2006) se aproximan a la *Reset Economy* definida en el apartado anterior, a través de enfoques que se solapan en mayor o menor medida entre sí y que tratan de destacar cada uno de ellos algún aspecto particular del proceso de replanteamiento de la empresa. Así, se encuentran referencias a: reacción, redimensionamiento (*resizing, downsizing*), reemprendimiento, reestructuración, reconversión, recuperación (*recovery*), regeneración, rehabilitación, reinicio, renovación, reorganización o renacimiento empresarial (*renascent entrepreneurship*); revitalización de la empresa; segunda oportunidad (*second chance*); *turnaround*; etc.

El concepto novedoso de *Reset Economy* engloba, pues, un conjunto de elementos que adquieren una importancia creciente en el desarrollo de la función emprendedora de todo tipo de organizaciones, y en particular de las organizaciones mercantiles. Entre estos elementos podemos citar la rehabilitación de recursos y capacidades dañados por una evolución adversa de los proyectos; la generación de nuevos proyectos y habilidades que solo se hacen visibles desde una experiencia previa insatisfactoria; el reemprendimiento, o capacidad de actualizar y potenciar a una nueva escala y con





otras dimensiones unas capacidades emprendedoras iniciales; o la revalorización de recursos y capacidades a la luz de las nuevas experiencias y motivaciones.

En efecto, desde el punto de vista de la teoría económica, la capacidad reemprendedora de distintos sujetos de la actividad económica se encuentra implícita en las poderosas visiones de Knight (*Risk, Uncertainty and Profit*, 1921), Keynes (*Teoría General*, 1936) y Schumpeter (*Capitalismo, Socialismo y Democracia*, 1942), con su acento, respectivamente, en el control progresivo del riesgo y la reducción de la incertidumbre, en las características psicológicas (“animal spirits”) de los emprendedores, y en la aportación efectiva de éstos a través de la renovación de los productos, procesos y estructuras organizativas de los mercados en que compiten.

El enfoque schumpeteriano de la destrucción creativa puede sintetizarse en tres componentes: un componente de creación, que recoge la generación de nuevos productos, procesos, mercados, fuentes energéticas, o sistemas de organización empresarial, y que viene de la mano de la capacidad emprendedora de determinadas personas y organizaciones; un componente de destrucción de las organizaciones empresariales que sucumben a los factores creativos citados; y un componente de efectos sociales acumulados de todo ello, que toman la forma de cambios netos en el nivel y la composición del empleo, en los niveles de precios de la economía, y en los efectos consiguientes sobre el bienestar social.

La visión de Arrow del aprendizaje que sigue a la experiencia es directamente aplicable al caso del reemprendimiento, es decir, de la reactivación empresarial positiva que sigue a la resolución de distintos tipos de adversidades, cuya superación proporciona a los emprendedores unas nuevas competencias que les posibilitan unas nuevas potencialidades de éxito, pues “el aprendizaje solo puede tener lugar a través del intento de resolver un problema y por lo tanto solo tiene lugar durante la actividad” (Arrow, 1962). En otro orden de cosas, el enfoque del emprendimiento “renacido” (*renascent entrepreneurship*) (Stam y otros, 2008) supone, implícitamente, una aplicación específica y original del análisis de Arrow al sector emprendedor.

La *Reset Economy* no se dedica exclusivamente a analizar los elementos económicos del reemprendimiento, sino que debe tener en cuenta los elementos psicológicos que condicionan a las actividades económicas y a su vez son condicionados por ellas. Siguiendo a Conner (1993) y su Modelo de Resiliencia (de firmeza y flexibilidad), los sujetos tienden a intentar controlar su medio y los cambios que en él se producen. Cuando un cambio tiene lugar, las expectativas de las personas / organizaciones pueden cumplirse o no. Si se cumplen, recuperamos el equilibrio, pero si dichas expectativas se frustran aparecen resultados del cambio no esperados y de tinte dramático (estrés, frustración, actitudes y conductas desadaptativas, agresividad...).



Conner explica que las respuestas de los sujetos / organizaciones a un cambio que frustra sus expectativas oscila a lo largo de una batería de respuestas emocionales como la inmovilización, la negación, el enojo, la negociación, la depresión, la prueba, y la aceptación. Evidentemente, estas reacciones emocionales tienen asimismo un correlato conductual más o menos activo o pasivo.

Conocer las contingencias de dichas reacciones emocionales ante el fracaso o la frustración de expectativas nos permitirá habilitar estrategias compensatorias que favorezcan la Resiliencia y esquivar estados de indefensión aprendida, pasividad, depresión... que, en última instancia, son respuestas desadaptativas que comprometen la supervivencia de la organización y del sujeto.

## **2. La aportación de la *Reset Economy* y la necesidad de una actuación pública de soporte**

En el análisis teórico del emprendimiento, las referencias a la necesidad que tienen los emprendedores de sobreponerse ante situaciones críticas, reiniciar sus actividades empresariales y adaptar constantemente sus capacidades en un entorno cambiante son habituales (véase por ejemplo Alemany, 2011; González, 2009; Nuño, 2009). Sin embargo, en los enfoques más generales apenas se profundiza en las características de esta reacción emprendedora, que algunos denominan re-emprendimiento (por ejemplo, FOMIN, 2008), y otros empresas renacientes o redivivas.

Varias explicaciones teóricas, confirmadas por la evidencia empírica parcial disponible, señalan que la actuación emprendedora subsiguiente a la resolución de proyectos fallidos o de rendimiento reducido contiene un potencial significativo de creación de nuevas actividades rentables (Stam y otros, 2008). Entre los factores que subyacen a la citada actuación emprendedora se encuentra una mayor predisposición a reemprender entre las personas con mayor capital humano, esto es, con mayores niveles de estudio o con mayor experiencia empresarial; entre las personas que disponen de una mayor capital social, tal como el proporcionado por unos antecedentes empresariales de tipo familiar; o entre las personas más jóvenes en relación a las más veteranas, dado que esta últimas presentan, obviamente, un mayor coste de oportunidad a corto y medio plazo. Por el contrario, no se aprecia una particular diferencia en la aproximación por género a las actividades de re-emprendimiento (aunque merece la pena citar la experiencia de la organización International Women's Insolvency and Restructuring Confederation, fundada en 1993, organización extendida en la mayoría de los Estados de EEUU, así como en Canadá, China y Europa, entre otras localizaciones. Tiene por objeto fomentar el contacto, la promoción y el éxito de las mujeres que trabajan en



las profesiones relacionadas con las insolvencias y las reorganizaciones o reestructuraciones de empresas).

La conceptualización señalada de *Reset Economy*, como término pionero en la metodología económica, apunta en esencia a encontrar las principales características de las experiencias empresariales de reemprendimiento eficaz; desmitificándose así el concepto de fracaso empresarial y por el contrario prestigiándose la figura del emprendedor proactivo y experimentado.

La Comisión Europea detectó en 2007 la necesidad de superar el estigma asociado al fracaso en los negocios y la necesidad de lanzar una política de apoyo, a lo que denominó una “segunda oportunidad” para las personas emprendedoras involucradas (Comisión Europea, 2007). Como resultado de este análisis, la propia Comisión Europea propuso en 2008, dentro de su propuesta “*A Small Business Act for Europe*” el principio de “asegurar a los emprendedores honestos que han hecho frente a la bancarrota el acceso rápido a una segunda oportunidad”.

Tras varios años de estudiar el fenómeno de las actividades empresariales de segunda oportunidad, el grupo de expertos nombrados por la Comisión Europea para profundizar en este tema establece en la actualidad cinco proposiciones que tratan de establecer una síntesis razonable entre el interés social en el relanzamiento de la actividad económica de las personas emprendedoras que salen de procesos de crisis empresarial, y del interés asimismo social en asegurar el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los acreedores y la evitación de conductas empresariales deshonestas (Comisión Europea, 2011).

Presentando de manera más significativa las citadas cinco proposiciones, un esquema secuencial de las mismas parte de la necesidad de diferenciar con la mayor claridad posible entre las personas responsables de quiebras fraudulentas y aquellas otras cuyas actividades fallidas son debidas a otras causas; evidentemente, solo el segundo grupo merece alcanzar algún tipo de soporte social que contribuya a la regeneración y activación lo más rápidamente posible de su potencial emprendedor.

Tras esta diferenciación, un segundo aspecto a considerar es el plazo en el que un emprendedor honesto puede acceder a liberarse de las obligaciones y deudas contraídas; plazo que el grupo de expertos de la Comisión Europea establece en un máximo de tres años, para permitir una efectiva segunda oportunidad; con el efecto indirecto añadido de reducir por esta vía el excesivo temor al riesgo emprendedor que subyace en algunos potenciales empresarios.

Sobre las bases anteriores, el grupo de expertos de la Comisión Europea propone tres tipos de medidas concretas, como son la reducción de los costes de reorganización de las pequeñas y medianas empresas (asociados a los distintos procesos de ampliaciones, escisiones, regulaciones de empleo, etc.); la generalización de acuerdos extrajudiciales entre deudores y acreedores, mediante procedimientos más rápidos y efectivos, que permitan retener una fracción mayor del valor de las actividades en cuestión; y el aumento en la formación judicial en los procedimientos de insolvencia, asimismo en el sentido de acelerar en lo posible los mismos y orientarlos hacia la mayor conservación posible del valor de los activos en juego.

Hay que tener en cuenta, adicionalmente, que el concepto de Reset Economy no es propio exclusivamente de las actividades empresariales capitalistas, sino que se extiende igualmente al campo de las entidades de economía social de mercado y de la economía social no de mercado; campo en el que las políticas públicas de apoyo tienen una amplia historia ya muy consolidada. En el ámbito de la economía social es habitual definir el emprendimiento social como un conjunto de actividades empresariales que se orienta a la satisfacción de las necesidades materiales colectivas, en contraposición a las actividades orientadas básicamente a satisfacer las necesidades materiales individuales de sus responsables (Díaz-Foncea y Marcuello, 2012; Toledano, 2011).

El emprendimiento social, en su sentido más amplio posible, abarca:

- a) Los distintos desarrollos de la llamada Responsabilidad Social de la Empresa, dentro de la economía capitalista de mercado.
- b) Las actividades de Economía Social de mercado, organizada en torno a cooperativas y actividades mutualistas voluntarias.
- c) La aportación de la Economía Social de no mercado, organizada en Asociaciones y Fundaciones de carácter social.
- d) La actividad de las empresas sociales (Empresas de Inserción, Centros Especiales de Empleo, cooperativas sociales, entidades de finanzas éticas), que pueden desarrollarse por medio de distintos tipos de organizaciones;
- e) Las actividades sociales emergentes, con mayor o menor grado de desarrollo, y que al madurar van adoptando alguna de las modalidades anteriores: comercio justo, energías renovables, bancos de semillas, empresas recuperadas, empresas de software libre, actividades comunales, actividades de monedas sociales virtuales, bancos de tiempo, mercados sociales, etc.
- f) Las actividades sociales voluntarias (Consejos de participación, Comisiones ciudadanas ad hoc, etc.) a menudo destinadas a impulsar la mejora en el funcionamiento de ciertas instituciones públicas.



### 3. Transversalidad de la *Reset Economy*

La *Reset Economy* mantiene un alto contenido transversal, en el sentido de que prácticamente todos los sectores económicos presentan casos de reacción eficaz a las adversidades económicas de distintos tipos de proyectos y emprendedores. En particular, esta transversalidad es más fácilmente observable en las Pymes que en las empresas de tamaño mediano y grande, pues en el seno de estas últimas se agrupan distintos procesos multiproducto y multimercado en los que las estrategias de reinicio se entremezclan de manera más difícil de detectar y evaluar por separado.

Por las mismas razones, la *reset economy* es más fácil de detectar entre el empresario emergente (con independencia de la fórmula jurídica en que se apoye); en las actividades económicas basadas en nuevas tecnologías de producto, más que de proceso o administrativas; y en las actividades emprendedoras con mayor base productiva material y de conocimiento, en las que resulta más factible la cuantificación de los procesos económicos en sus distintos estadios (resultados iniciales previstos, causas de las crisis de los proyectos, características de los proyectos regenerados o reinventados, etc.).

La política pública de apoyo al reset de las personas emprendedoras, subsiguiente a la superación de las adversidades previas que éstas han encontrado, parte de la consideración de que las nuevas actividades empresariales llevadas a cabo por personas que previamente han experimentado tales adversidades crecen más por término medio que las de las personas emprendedoras noveles, ya sea respecto al crecimiento experimentado por su cifra de negocios o por su volumen de empleo.

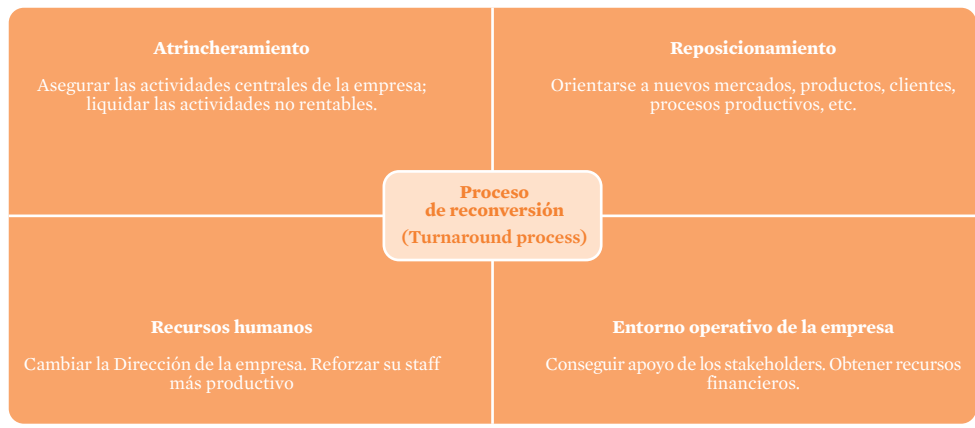
De ahí que en todo proceso de *reset* emprendedor se planteen con carácter general las alternativas de decisión (atrincheramiento, o estrategia defensiva; reposicionamiento, o estrategia ofensiva; cambios en la política interna de recursos humanos; y cambios en la política de la empresa respecto de su entorno operativo) que se sintetizan en el gráfico 1.

Típicamente, un proceso de reset emprendedor implica distintas etapas, que pasan por

- a) El diagnóstico de las causas de la crisis empresarial previa, labor imprescindible pero no pacífica, pues en ella se confrontarán normalmente los distintos intereses internos y externos a la empresa;
- b) La adopción de medidas de estabilización, que frenen a corto plazo el deterioro empresarial;

- c) La implantación de cambios estructurales, a menudo dolorosos, que sustenten una nueva estrategia empresarial; y
- d) La adopción de una estrategia de crecimiento sostenible de la entidad.

**GRÁFICO 1** Alternativas de decisión en los procesos de Reset emprendedor



Fuente: Boyne y Meier (2009), y elaboración propia.

Todo ello requiere de un liderazgo sólido en la entidad, la comunicación y participación del proceso con los stakeholders implicados, y una serie de técnicas de actuación que suelen clasificarse en cuatro grupos: a) medidas de ajuste o atrincheramiento (*retrenchment*, o *downsizing*), que recortan actividades o gastos poco rentables; b) medidas tendentes al reposicionamiento o recolocación de la entidad a corto y medio plazo, mediante modificaciones en su cartera de productos o servicios, y en los mercados en que participa; c) medidas de sustitución (*replacement*) de todo o parte del equipo directivo de la entidad, para la reorientación de éste la nueva estrategia emprendida; y d) medidas de renovación a largo plazo de la visión, misión y valores de la entidad, con lo que culmina un proceso exitoso de *turnaround* o reconversión.

Se puede visualizar el carácter transversal de la política de *reset* empresarial a partir de una reciente investigación de la Comisión Europea (2011) acerca de una treintena de casos de éxito en el reinicio empresarial. En tal investigación es posible apreciar una gran variedad de casos y factores de crisis empresarial, resueltos de manera distinta en cada entidad mediante una combinación de soluciones. Agrupando los factores de crisis puesto de manifiesto por esta investigación, podemos encontrar dos



grandes bloques: a) argumentos de tipo económico, ligados a la falta de rentabilidad de la explotación, el estancamiento del modelo de negocio, el exceso de deudas o la insuficiencia de la planificación financiera, las deficiencias en la distribución, e incluso las situaciones excepcionales de destrucción física (incendios, por ejemplo); y b) los argumentos vinculados a los cambios bruscos en la situación personal o familiar de las personas emprendedoras, tales como enfermedad grave del emprendedor/a; fallecimiento o jubilación de los titulares previos de la explotación; divorcio; inhabilitación profesional del emprendedor/a; desempleo; etc.

La gran variedad de soluciones adoptadas en los casos anteriores va desde el cambio de sector, a la especialización en el sector existente, introduciendo nuevas calidades, diseños, etc.; desde los cambios en el estilo de dirección, a la modernización tecnológica; y desde la constitución de nuevos equipos de propiedad y/o gestión, a la búsqueda de nuevos nichos de mercado relacionados con actividades de amplio interés social, como la ecología, la alimentación saludable, el cuidado del cuerpo, etc.

#### **4. Un modelo cualitativo de análisis de la *Reset Economy***

El fundamento teórico-aplicado del *Modelo de análisis de la reacción emprendedora* que se desarrolla en apartados posteriores está compuesto por tres elementos interrelacionados:

- a) *La identificación y respuesta a las dificultades del emprendimiento previo, sean éstas de carácter total o parcial.*
- b) *La articulación de una nueva estrategia re-emprendimiento.*
- c) *La identificación de los mejores estándares de innovación en el Reset empresarial.*

La identificación y respuesta a las dificultades del emprendimiento previo de carácter fallido supone dar respuesta a, al menos, los siguientes cinco grupos de limitaciones de la empresa: las limitaciones de sus recursos de capital; las dificultades relacionadas con sus recursos humanos; las restricciones relativas a los recursos tecnológicos actuales; los recursos naturales que absorbe, y los residuos medioambientales que genera; y las limitaciones organizativas internas y de capital social de la empresa.

La reacción ante las dificultades relativas a los recursos de capital tiene como componentes principales lo siguientes:

- Asegurar la cantidad y calidad de los recursos propios básicos necesarios para los proyectos.

- Establecer un margen adecuado de apalancamiento de la inversión.
- Analizar el riesgo de un recurso excesivo a la financiación externa comercial.
- Análisis de la exposición al riesgo financiero (interés, tipo de cambio, refinanciación, etc.).
- Asegurar los recursos financieros externos que se asocian a los proyectos.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos de capital.

*Asegurar la cantidad y calidad de los recursos propios básicos* en relación a los requeridos por un desarrollo sostenible de la entidad es una constante en la definición de cualquier proyecto emprendedor, cuya importancia en los procesos de *reset* empresarial es asimismo recurrente. La cantidad hace referencia a los niveles de financiación propia y financiación ajena a largo plazo con que se cuenta; mientras que la calidad se refiere a aspectos como la solidez de las reservas de la empresa, las modalidades previstas de refinanciación de los recursos ajenos, la conversión de financiación ajena a largo plazo en recursos propios, etc.

El establecimiento de un *margen adecuado de apalancamiento de la inversión* tiene por objeto conciliar dos necesidades contrapuestas: de un lado, la necesidad de aumentar los recursos financieros disponibles a corto y medio plazo, lo que permitirá acceder a una implantación integral de los proyectos y a ciertas economías de escala en su funcionamiento; y de otro, la necesidad de evitar unos costes financieros excesivos y una dependencia excesiva de la refinanciación externa, que erosionan la generación del excedente y por tanto la capacidad de crecimiento futuro.

El *análisis del recurso a la financiación externa comercial* recibida y concedida; del nivel y la evolución previsible de la exposición al riesgo financiero (interés, tipo de cambio, refinanciación, etc.), y de la viabilidad y estabilidad de los mecanismos de asociacionismo financiero que refuerzan la solvencia y liquidez de la empresa son elementos típicos de muchas funciones de *reset* o reemprendimiento emprendedor.

En cuanto a las decisiones a adoptar relacionadas con los recursos de capital, destacan las relativas a la liquidación de deudas previas, la resolución de las restricciones administrativas a la actividad derivadas de actividades fallidas anteriores, etc.

Por su parte, las dificultades relativas a los recursos humanos requieren una toma de decisiones pronta y eficaz en varias direcciones, que incluyen:

- La redefinición de la dimensión y composición de las plantillas.
- El análisis de las causas y respuestas ante la presencia de una eventual productividad sub-estándar.





- El desarrollo a tiempo de técnicas eficaces de motivación.
- La aplicación de distintas técnicas (organizativas y jurídicas) de reorganización del trabajo.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos humanos.

En la mayor parte de los aspectos citados, las capacidades propias de la actividad emprendedora necesitan ser completadas por capacidades de tipo managerial o gestor, lo que no siempre resulta posible por distintas razones (la concentración de los emprendedores en las facetas más innovadoras de sus proyectos; la falta de experiencia en las relaciones laborales y sus particularidades; la complejidad de los asuntos jurídicos en esta materia, cuando aparecen contradicciones insalvables; etc.

La reacción ante las dificultades relativas los recursos tecnológicos pasa por aspectos como:

- La regularización de los procesos de control de los derechos de propiedad.
- La aplicación de procesos de benchmarking con otras iniciativas empresariales comparables, así como de testado de prototipos y modelos, etc.
- Generación de expectativas adaptativas realistas sobre la productividad física y financiera de los nuevos recursos tecnológicos.
- Búsqueda de la eficiencia en la escalabilidad de la aplicación de los recursos.
- Previsión del acortamiento inesperado del ciclo de vida de los recursos.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos tecnológicos.

La generación de expectativas desmesuradas acerca de nuevos productos o procesos es una constante en las fases iniciales de explotación de nuevas tecnologías, cuando aún no se conocen con exactitud las escalas de producción más adecuadas, los riesgos de sustitución o imitación, la respuesta de la demanda, los niveles de competencia interna y externa con que se puede encontrar la empresa, etc.

Las dificultades relativas a los recursos naturales y residuos que debe enfrentar una estrategia de reacción emprendedora puede suponer elementos como:

- La consideración sistemática y estratégica de los requerimientos ambientales del proyecto.
- Una previsión realista de los costes medioambientales de carácter operativo, y de la capacidad de controlar tales costes.

- Una adaptación permanente a los cambios en la normativa medioambiental.
- Una estrategia de reconocimiento y consideración adecuada de los stakeholders de la empresa en materia ambiental.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos naturales y los residuos.

Puede parecer que en los proyectos no industriales resulta poco importante atender adecuadamente y desde un inicio los requerimientos medioambientales de los nuevos proyectos, pero ello puede ser un error a medio plazo, si se elige una localización inadecuada desde este punto de vista. A menudo no resulta suficiente con cumplir simplemente las exigencias administrativas en la materia (lo que debería resultar obvio), sino que es preciso prevenir adecuadamente a medio y largo plazo en temas como acceso vial, aislamiento acústico y térmico, almacenamiento, evacuación de personal, etc.

En los casos en los que el *reset* o reemprendimiento reemprendedor debe resolver dificultades relacionadas con los recursos organizativos y sociales, puede ser necesario adoptar medidas en aspectos como:

- El control de las capacidades básicas necesarias para el desarrollo efectivo de los proyectos.
- Una definición realista de la visión y misión de la empresa.
- Una formulación eficiente y transparente de los Planes estratégicos.
- La definición e impulso del capital social de la empresa (redes en que se involucra; impacto local y comarcal de sus actividades; imagen social del proyecto y de la empresa; etc.).
- La definición e implementación de la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa.
- Otras reacciones relacionadas con los recursos organizativos y sociales.

Un error que se produce con cierta habitualidad es el de dejar la formulación de la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa para una etapa en la que ésta se encuentra ya desarrollada y estabilizada. Sin embargo, esta práctica puede resultar negativa si genera un retraso en el reconocimiento de los stakeholders relevantes y de su interrelación con las actividades emprendedoras.

Tras la etapa de identificación y análisis de las dificultades de emprendimiento previo, la articulación de una nueva estrategia de *reset* o re-emprendimiento debe plantearse al menos tres grandes ítems: la generación y regeneración de nuevas capacidades



de las personas responsables del emprendimiento; la identificación de los recursos reutilizables; y el acceso a nuevos recursos productivos.

La *generación y regeneración de nuevas capacidades de las personas responsables del emprendimiento* supone que tales personas han de adquirir un conocimiento solvente de la demanda actual y la previsión de la demanda futura; un conocimiento técnico suficiente de los procesos productivos involucrados; así como una evaluación realista de las capacidades tecnológicas que se controlan, y de las capacidades propias de gestión de la innovación.

Una parte de la actuación re-empresadora tiene que ver con la *adquisición de nuevas capacidades de gestión financiera*, que superen limitaciones formativas previas si es el caso, y sobre todo permitan a la persona empresadora disponer de un conocimiento de su situación financiera preciso, en tiempo oportuno y que valore adecuadamente las distintas combinaciones de rentabilidad/coste, liquidez y riesgo que tiene a su disposición.

La *adquisición de nuevas capacidades de gestión de recursos humanos* es algo que en demasiadas ocasiones se fía simplemente a la experiencia progresiva de cada núcleo emprendedor con las personas que trabajan con él o para él a lo largo del tiempo. Sin embargo, resulta recomendable reconocer el carácter estratégico de los recursos humanos en cualquier proyecto emprendedor, la importancia de recurrir a métodos profesionales de selección y motivación de los mismos, y las implicaciones funcionales (no meramente jurídicas o económicas) de las distintas elecciones en cuanto a la gestión laboral (desde la subcontratación al trabajo temporal y part time, y a las distintas modalidades de contratación más estable).

En ocasiones, la actuación de *reset* o re-empresamiento pasa por *aumentar las capacidades de gestión del entorno social por la empresa*. Sin desviarse de su objetivo emprendedor central, la persona que se encuentra con limitaciones o bloqueos en sus proyectos puede que para resolverlos necesite identificar y utilizar en su favor la red de stakeholders externos que van desde las administraciones públicas locales a las asociaciones empresariales y comerciales, las redes de intereses de determinadas profesiones regladas, etc. Se requiere, en definitiva, establecer el adecuado equilibrio entre la especificidad individual de cada proyecto emprendedor y el inevitable impacto social de cada uno de ellos.

Cuando la reacción del emprendedor/a ante las adversidades exige una *ampliación de sus capacidades de planificación estratégica*, las vías disponibles para ello pasan por la adquisición temporal de servicios de consultoría externa, o por la propia formación adicional especializada vía Escuelas de negocio, seminarios sectoriales



específicos, cursos monográficos de Cámaras de Comercio y otras organizaciones, etc. Ambas opciones suponen un coste de oportunidad tanto de recursos financieros como sobre todo de tiempo, por lo que conviene separar las necesidades inmediatas de los procesos de aumento de las capacidades a medio y largo plazo, priorizando las primeras y evitando establecer compromisos futuros demasiados exigentes.

En los procesos de *reset* emprendedor subsiguientes a las dificultades sobrevenidas en los proyectos anteriores o en los propios proyectos en curso, la identificación de recursos reutilizables requiere el establecimiento con carácter previo de una función de comportamiento lo más objetiva posible. En esta función se ha de determinar las distintas opciones posibles para cada tipo de recursos físico o financiero, atendiendo a aspectos como:

- Identificación y valoración de los recursos físicos reutilizables.
- Tipos de reutilización: liquidación; reconversión; reestructuración; reingeniería; fusión; absorción; etc.
- Identificación y valoración de recursos financieros transferibles.
- Identificación y valoración de capacidades de los recursos humanos disponibles para nuevos proyectos.

La *identificación y valoración de los recursos físicos reutilizables* supone conocer su valor neto actual de mercado, y su capacidad productiva en los distintos escenarios productivos que se consideren. Por su parte, la identificación y valoración de recursos financieros transferibles supone conocer el grado de disponibilidad de los recursos financieros internos externos ante los nuevos proyectos, disponibilidad que es mayor cuando se dispone de plusvalías internas latentes, se tiene acceso a créditos revolving, etc.

En cuanto a la *identificación y valoración de las capacidades de los recursos humanos disponibles* para los nuevos proyectos, se trata de un proceso que tiene sus propias características. Cada *turning point* en la definición de nuevos proyectos de emprendimiento debe prevenir las posibles fugas de capital humano esencial para los mismos, definir sus sistemas preventivos de motivación y fidelización, e identificar los puntos de no retorno que se debe aceptar y solucionar cuanto antes cuando resulten una pérdida inevitable.

Por último, es necesario abordar los cambios que el *reset* emprendedor a las adversidades impulsa en la calidad e innovación en la nueva generación de proyectos



emprendedores de una persona o grupo; lo que implica alguna o varias de las opciones siguientes:

- Aplicación a las nuevas ideas de negocio de test de competencias significativas.
- Aplicación de test de resistencia de los nuevos proyectos al ciclo económico, a la escala apropiada (internacional, nacional, regional, local).
- Análisis de la competencia actual y de sus posibilidades de replicar las capacidades básicas de los nuevos proyectos.
- Aplicación a los nuevos planes de negocio de test de estabilidad financiera a corto y medio plazo.
- Definición del modelo asociativo necesario para los nuevos proyectos, si es el caso.

La *aplicación sistemática de test de competencias significativas* a los nuevos proyectos supone un filtro más técnico y exhaustivo a los mismos que en etapas previas al *reset* emprendedor, una vez que la experiencia personal ha demostrado que ello resulta imprescindible y que su relación coste-beneficio es siempre muy positiva. Se trata de identificar las carencias observadas, y seleccionar el método de solución de las mismas (contratación de servicios, contratación laboral, autoformación) con una mejor relación coste beneficio

Los *tests de resistencia de los nuevos proyectos a las oscilaciones del ciclo* económico afectarán inevitablemente a las estimaciones de demanda, precios, costes y entorno financiero de la empresa; de manera que la simple proyección de la coyuntura económica actual deberá ser evitada en todo momento. Si existen factores plenamente controlados (disponibilidad de contratos garantizados y a largo plazo; concesiones administrativas con cláusulas viables de penalización en caso de incumplimiento por la contraparte, etc.) que justifiquen la inmunidad de las actividades proyectadas frente al ciclo económico, deberán documentarse y asegurarse plenamente.

Una de las reacciones emprendedoras más habituales es la de profundizar en el *análisis de la competencia actual y de sus posibilidades de replicar las capacidades* básicas de los nuevos proyectos de la empresa. El período temporal en que un nuevo producto, proceso, sistema de organización, etc., proporciona a sus responsables una ventaja competitiva (en términos de la teoría de la competencia monopolística) se acorta sensiblemente en una época de globalización económica, rápida difusión tecnológica, circulación cuasi instantánea de la información, dificultades para establecer derechos de propiedad realmente protegibles, etc.



En cuanto a la *aplicación a los nuevos planes de negocio de test de estabilidad financiera a corto y medio plazo*, el *reset* emprendedor exige contar con estimaciones más sólidas y prudentes de los flujos económicos propios de las actividades emprendidas, de su sensibilidad a las oscilaciones en los tipos de interés o los tipos de cambio, y el acceso real a los mercados financieros externos a la empresa.

Por último, dentro de esta secuencia no exhaustiva de reacción emprendedora a las adversidades, una de las decisiones más habituales es la *refinición del modelo asociativo necesario para los algunos proyectos*. Tanto si se comprueba que estos proyectos exceden las capacidades propias limitadas de una persona o pequeño grupo inicial, como si las dificultades se encuentran más bien en deficiencias en las competencias y la coherencia interna de tales grupos de personas, la redefinición citada no debe postergarse si se desea limitar los costes a medio y largo plazo de un deficiente diseño asociativo.

## 5. Estrategia para el fomento del *reset* empresarial

A partir del análisis pionero de FOMIN, 2008, cabe establecer cuatro grandes componentes de una estrategia de apoyo al *reset* empresarial o reemprendimiento:

- a) El desarrollo de instrumentos de detección y alerta temprana respecto de las dificultades empresariales que pueden conducir al fracaso emprendedor.
- b) La facilitación de la resolución de las crisis empresariales, esto es, de los procesos de reasignación de recursos empresariales que conducen a la resolución de las adversidades, o en su caso a la liquidación de las actividades.
- c) El apoyo a la reinserción emprendedora de las personas con una actividad de este tipo fallida pero que desean volver a intentarlo.
- d) Las medidas generales de apoyo a un entorno emprendedor dinámico, en el que precisamente tiene más sentido el *reset* emprendedor que se propugna.

En el apartado de detección y alerta temprana se consideran habitualmente dos grupos de instrumentos. Por una parte, las herramientas de sensibilización, que pretenden destacar ante los colectivos afectados la importancia de detectar a tiempo las necesidades reales de los nuevos proyectos; y por otro, las herramientas de autodiagnóstico, que permiten a las personas responsables de las distintas actividades alcanzar un conocimiento más rápido de la verdadera situación económica de estas actividades.



En el terreno de la facilitación de la resolución de las crisis empresariales, se destaca la conveniencia de contar con una provisión suficiente y adecuada de distintos servicios públicos o semipúblicos de apoyo (consultoría, asesoramiento, training, coaching, mentoring, etc.) mediante los cuales las personas emprendedoras necesitadas de los mismos pueden adquirirlos a bajo coste y en un momento oportuno. Obviamente, tal oferta no es incompatible con el recurso a los correspondientes servicios de mercado cuando ello entra dentro de las posibilidades económicas de cada caso.

El apoyo directo a las actividades reemprendedoras es la parte más delicada y caso por caso de todo el planteamiento anterior, por cuanto por un lado no es posible asignar más recursos relativos a este apoyo que al apoyo general a los nuevos emprendedores, debido a razones elementales de competencia desleal, y por otro los proyectos de las personas reemprendedoras solo tienen en común un punto, aunque bien estratégico, como es el de las necesidades de financiación que habitualmente comportan. En cualquier caso, en este apartado caben instrumentos como la creación de redes de reemprendimiento a escala geográfica, sectorial, o ambas.

En el cuarto apartado de medidas de apoyo al entorno reemprendedor, se sitúan los instrumentos de difusión de las actividades reemprendedoras, resaltando su capacidad de creación de empleo, renta y riqueza; la reducción resultante en el estigma que se extiende sobre las quiebras de carácter no fraudulento, y la clarificación social de su resolución; así como la conveniencia de disponer de sistemas administrativos de gestión de las adversidades razonablemente rápidos que faciliten con equidad social los necesarios procesos de reconversión o liquidación de los proyectos fallidos.

## **6. La aportación de la *Reset Economy* a la innovación emprendedora en España**

El análisis de la experiencia de *Reset Economy* tiene tres destinatarios directos, como son los propios círculos y redes de personas emprendedoras, las asociaciones y organismos de distinto tipo que los representan, y las Administraciones Públicas con las que necesariamente han de entrar en contacto a lo largo del desarrollo de sus proyectos; además de compartir con otros tipos de actividades una amplia gama de destinatarios indirectos.

Para el nivel emprendedor, las aportaciones principales tienen que ver con:

- a) La reducción del nivel de estigma asociado al emprendimiento fallido de carácter no delictivo, la mayor comprensión social acerca de las actividades realmente impli-



cadras en cualquier proceso de emprendimiento, y la aceleración de los procesos de regularización y saneamiento de las actividades fallidas.

- b) El propio reconocimiento por las personas emprendedoras de las capacidades que necesitan adquirir, mejorar o suplementar; del coste beneficio de estas actividades de mejora; y de la disponibilidad de una oferta eficaz y en tiempo oportuno.
- c) El impulso a las actividades emprendedoras que todo ello conlleva, al conocerse con mayor precisión los costes del emprendimiento fallido y del reemprendimiento; reduciéndose así la barreras psicológicas de entrada que en determinados casos pueden llegar a ser un factor más restrictivo que las propias consideraciones económicas convencionales.
- d) El impulso a la conformación de redes de reemprendedores, que comparten experiencias y técnicas de gestión, y pueden conseguir un tratamiento más profesional de sus proyectos por los interlocutores de los mismos, en especial por las instituciones crediticias.

Para las organizaciones representativas de los intereses de las personas emprendedoras (confederaciones empresariales, incluidas las representativas de la Economía Social y Cooperativa), el análisis y fomento del *reset* emprendedor es una ocasión para reivindicar la propia esencia de los sectores e instituciones que representan, acercando el punto de mira de todos los partícipes del proceso a las alternativas y decisiones microeconómicas, estratégicas, más propiamente empresariales; alternativas y decisiones que desgraciadamente quedan sepultadas a menudo por las consideraciones generales acerca de la estabilidad y el saneamiento macroeconómicos.

Para las Administraciones Públicas, la *Reset Economy* es un enfoque analítico que permite recuperar energías e iniciativas para aumentar la inversión y la creación de renta y empleo; que fomenta un segmento de la actividad emprendedora menos explorado que otros (como el apoyo a la creación de empleo autónomo a través de la capitalización de la prestación de desempleo); y que plantea nuevas necesidades en cuanto a la oferta educativa y formativa a todos los niveles (como se pone de manifiesto con la oleada actual de centros y cursos sobre emprendedurismo en general, emprendimiento social, emprendimiento intracorporativo, etc.).

## 7. Criterios de selección de la muestra

El universo de empresas que han emprendido procesos de *reset* emprendedor no está definido a priori por ninguna base de datos científicamente fiable. De ahí que en la





selección de la muestra de empresas a analizar<sup>5</sup> se haya optado por conjugar una serie de características morfológicas de la misma que tratan de asegurar una diversidad de experiencias cuyo análisis resulte de utilidad para una amplia variedad de personas usuarias de este Informe:

- Variedad de procesos de *reset* empresarial (es decir, presencia de distintas causas del replanteamiento de la actividad de las empresas y de distintos tipos de medidas adoptadas para ello).
- Diversidad de formas jurídicas empresariales en las que el *reset* se lleva a cabo (desde personas que trabajan de manera autónoma, a sociedades mercantiles de distinto tipo, tanto de economía capitalista como de economía social).
- Cobertura lo más amplia posible desde el punto de vista sectorial (pertenencia de las empresas a distintos sectores y subsectores de producción, identificados según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE).
- Presencia de empresas analizadas de distintos tamaños económicos, ya sea en término de facturación, empleo, excedente, etc.; cubriendo desde las micro empresas (menos de 10 trabajadores/as) a las empresas de pequeña o mediana dimensión (hasta 50 y 250 trabajadores/as, respectivamente).
- La mayor diversidad posible (limitada por la dimensión preestablecida de la muestra, que es de 20 casos), en cuanto a la localización empresarial de las empresas por Comunidades Autónomas y por provincias, atendiendo al criterio de su domicilio social.
- Presencia efectiva de la mujer emprendedora en distintos procesos de *reset* empresarial.
- Existencia de aportaciones específicas en aspectos como pueden ser la superación de un concurso de acreedores; la observación de cambios estructurales (de sector,

---

<sup>5</sup> Numerosas personas han contribuido a la selección empresarial desde su conocimiento, ubicación institucional y experiencia. Gracias en particular a Xavier López (Director General de Ascamm Asociación Catalana de empresas de Moldes y Matrices), Pau González (Coordinador General de Asesoría Proyectos), Miguel A. Millana Sansaturio (Presidente de Feves-Fesal), Enric Olmos (Economista), Juan Alegre (Inspector de trabajo), Benet M. Marcos (Cofundador y PR de SocialMediaBlog.es), Elisabet Costa (Socia de K|P|K, Key Productivity Konsulting), Paco Negre (CEO de espaitec, Parque Científico y Tecnológico de la Universitat Jaume I), Juan A. Bertolín (Chief Innovation & Project Officer de espaitec, Parque Científico y Tecnológico de la Universitat Jaume I) y José J. Cabezuelo (Periodista en CIRIEC-España).

productos, tecnologías, etc.) en una empresa; la creación y desarrollo de nuevos negocios basados en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC); los cambio de la situación laboral de las personas emprendedoras, pasando desde la situación de empleo por cuenta ajena o de desempleo, a la de personas que trabajan por cuenta propia; etc.

Con este planteamiento inicial a priori, se procedió a seleccionar un primer conjunto de empresas para su entrevista y montaje del caso de estudio, conjunto que ha debido modificarse posteriormente para atender a las circunstancias propias de todo proceso investigador de este tipo, hasta llegar a la muestra definitiva que se presenta en la tabla 1. Todas las entidades de la muestra han sido efectivamente entrevistadas y han dado lugar a los casos de estudio que se analizan de manera detallada en el epígrafe 2 de este Informe, aplicando una metodología del caso que es común pero que a la vez permite recabar adecuadamente las características diferenciales de cada entidad.

**TABLA 1**  
Muestra de casos de Reset Economy

Empresa	Forma jurídica	Sector CNAE	Municipio (Provincia)	Ingresos de explotación 2010 (miles de euros)
Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L.	Sociedad Limitada	4752 Comercialización y venta de armas y artesanía decorativa	Castelserás (Teruel)	578
Action Park Multiforma Grupo	Sociedad Limitada	2223 Fabricación de productos de plástico para la construcción	Picassent (Valencia)	3.750
ALB Sistemas	Sociedad Limitada	4322 Sistemas de calefacción y refrigeración	Santa Oliva (Tarragona)	8.673
Biótica Bioquímica Analítica, S.L.	Sociedad Limitada	7490 Investigación científica y técnica en bioquímica analítica	Castellón (Castellón)	Menos de 50 (ingresos por ventas)
Calvo Izquierdo, S.L.	Sociedad Limitada	2120 Confeción de otros artículos textiles: vendajes y otros productos sanitarios	Requena (Valencia)	2.078



Empresa	Forma jurídica	Sector CNAE	Municipio (Provincia)	Ingresos de explotación 2010 (miles de euros)
Centro de Estudios Politécnicos, CEP	Sociedad Limitada	8532 Educación Secundaria Técnica y Profesional	Barcelona (Barcelona)	2.219 (año 2007)
CNECEPPE	Asociación	9602 Peluquería y otros tratamientos de belleza	Málaga (Málaga)	100 (estimación de Reset Economy)
COCOA BIO	Sociedad Limitada	4636 Fabricación y comercialización de productos alimenticios	Paterna (Valencia)	5,2
DICOMOL	Sociedad Limitada	2016 Construcción de maquinaria industrial del caucho y el plástico	Montcada i Reixac (Barcelona)	2.332
FORADIA, S.A.L.	Sociedad Anónima Laboral	2410 Construcción de máquinas herramientas, maquinaria a medida	Alcoy (Alicante)	1.451
Jordi Roset&Co	Empresario autónomo	4321 Confección y venta de prendas de vestir	Barcelona (Barcelona)	200 (estimación de Reset Economy)
Juan Navidad	Empresario autónomo	8559 Actividades de formación, y edición literaria	Salamanca (España) y Nueva York (EEUU)	Menos de 50 (estimación de Reset Economy)
Lacunza Kalor Group, S.A.L.	Sociedad Anónima Laboral	2752 Aparatos no eléctricos para calefacción (cocinas, estufas y chimeneas de leña)	Alsasua (Navarra)	8.834
Larcovi	Sociedad Anónima Laboral	4110 Promoción inmobiliaria, construcción, alquiler de viviendas y servicios de gestión	Madrid (Madrid)	89.937

Empresa	Forma jurídica	Sector CNAE	Municipio (Provincia)	Ingresos de explotación 2010 (miles de euros)
Las Minimís	Empresaria autónoma	3212 Fabricación de artículos de bisutería y artículos similares	Valencia (Valencia)	Menos de 50 (estimación de Reset Economy)
Neos Surgery	Sociedad Limitada	3250 instrumentos y suministros médicos y quirúrgicos	San Sebastián (Guipúzcoa)	374 (previsión de 1.000 para 2011)
Plásticos Romero	Sociedad Anónima	2222 Transformación, manipulación y comercialización de materias plásticas	Molina del Segura (Murcia)	56.024
Relats	Sociedad Anónima	2732 Fabricación de otros hilos y cables electrónicos y eléctricos	Caldes de Montbui (Barcelona)	19.202 (32.000 en 2011, para todo el grupo)
Terra Minei	Empresario autónomo	0113 Producción de uva de vinificación ; elaboración de vino a partir de uva de producción propia exclusivamente	Castrelo de Miño, Comarca do Ribeiro (Orense)	87
Tuenti Technologies, S.L.	Sociedad Limitada	7490 Red social, dentro de Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	Madrid (Madrid)	9.122 (datos de SABI para 2010)

# 2

EXPERIENCIAS  
EMPRESARIALES







## Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L.<sup>6</sup>

*Aceros de Hispania*

### 1. Introducción

Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L. es una sociedad limitada que opera en el sector del comercio al por menor. Su especialidad son los cuchillos y navajas, productos de gran tradición en la región en la que encuentran situados, la provincia de Teruel (Aragón), así como las espadas, armaduras, y otros artículos de recreación medieval.

Concretamente, Aceros de Hispania se encuentra identificada con el Código 4752 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, y su actividad es la relativa a la comercialización, promoción y venta de todo tipo de armas y artesanía decorativa.

La característica más importante de la entidad es que lleva ya más de una década vendiendo exclusivamente a través de internet, tratándose de una empresa de comercio electrónico. Este hecho es el que ha determinado que preste tanta atención al posicionamiento en buscadores (*Search Engine Optimisation*, SEO), y a la atención al cliente y la facilidad de uso de la tienda virtual. En cuanto al perfil de su propietario, su biografía en menos de 140 caracteres, extraída de la red social Twitter, lo dice todo: “panadero/agricultor reconvertido en comerciante virtual, padre de mis hijos y feliz marido”.

---

<sup>6</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Ricardo Lop, propietario y gerente de Aceros de Hispania, y a Yolanda Sanz, responsable de contabilidad y finanzas, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Ricardo Lop, fundador de Aceros de Hispania, proviene de una familia de origen humilde que posee un horno de pan del siglo XV en Castelserás (Teruel, en la comunidad autónoma de Aragón), y en el que trabajó de joven compaginando con las tareas del campo hasta cumplir el servicio militar. A la vuelta del servicio, inició carrera como conductor de maquinaria pesada, llegando a trabajar en la filial de una gran empresa española de la construcción, donde después de pasados unos cinco o seis años llegaría a oficial de primera, trabajando en Madrid. En los años noventa, durante la resaca de las Olimpiadas, y debido a la crisis, se rescindieron los contratos de todos los trabajadores, excepto de tres de ellos, entre los que se encontraba él, ya que eran los que tenían la experiencia suficiente para manejar las máquinas; sin embargo, Ricardo, que ya había empezado a imaginar qué posibilidades podría tener iniciando su propio negocio pidió que no le renovaran el contrato. De vuelta en Teruel, empezó a echar una mano en la tienda de deportes de su hermano, en la que serigrafiaban camisetas y equipamiento.

En 1999, después de haber asistido a un curso de correo electrónico, pensó que tenía a todo el mundo “a un click”, y que podía vender cualquier cosa a cualquier destino; comenta que lo primero que buscó en uno de los buscadores líderes en aquellos tiempos, Altavista, fue la palabra “PET” (un tipo de plástico reciclable del que se fabrican innumerables productos) y vio que habían oportunidades de venta considerables, ya que en Teruel había pocas tiendas a las que acudir y era común salir fuera a comprarlo; desde internet, se podía comprar cómodamente desde casa. Entonces, decidió contratar un informático que le programase una web para poder vender productos de la tienda de su hermano; en un principio registró el dominio “aceros-de-hispania.com” y se lo regaló a su hermano, aunque posteriormente cuando constituyera su propia empresa lo recuperara.

En los inicios, la actividad estuvo tres años registrando pérdidas considerables. Por hacernos una idea de cómo andaban las cosas por aquel entonces, las facturas de conexión a internet rondaban los 360 euros (60.000 pesetas de la época), ya que por aquel entonces las tarifas eran más caras y el acceso se realizaba a través de un módem de 56kbps. Asimismo, dado que ni bancos ni proveedores entendían el modelo de negocio de Aceros de Hispania, la empresa tenía grandes problemas para financiarse con crédito bancario, y los proveedores exigían pedidos mínimos que obligaban a acumular inventarios difíciles de vender en el corto y medio plazo.

En el 2001 la empresa empezó a tomar rumbo, pero no era suficiente, seguía perdiendo dinero, y la situación financiera seguía empeorando; fue con la contratación de Yolanda, la responsable de contabilidad y finanzas, junto con un asesor del Instituto





de Comercio Exterior, ICEX, y un ligero aumento en las ventas, cuando por fin se consiguió tras muchos esfuerzos entrar en números negros.

Ricardo recuerda aún como aprendió a introducir productos en la tienda virtual, escrita directamente en código HTML (no como las tiendas virtuales actuales, que permiten gestionar los productos a través de una simple interfaz de usuario) para adelantar Trabajo, y como solucionaba los problemas con los idiomas con el traductor de Altavista, ya que empezaron a recibir pedidos de prácticamente todas las partes del mundo. Esta situación, a su vez, les hizo descubrir los entresijos del comercio internacional: los tipos de cambio, las leyes de comercio, aduanas, y otras legislaciones internacionales, así como la importancia de la confianza cuando los productos comerciados son de escaso valor nominal.

En el período de la crisis y post-crisis actual, la empresa ha seguido creciendo. Ricardo y Yolanda lo achacan a que no han parado de trabajar y de introducir nuevos productos y, por supuesto, a que una vez probado su modelo de negocio han contado con una buena financiación bancaria y la posibilidad de fraccionar pedidos a sus proveedores, reduciendo las necesidades de capital circulante.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Aceros de Hispania se caracteriza por la venta a través de su página web, una tienda virtual, de artículos de armería. Dispone de más de diez categorías distintas de artículos, entre los que se cuentan: cuchillos, navajas, afiladores, espadas, hachas, dagas, sables, armaduras, packs de aire comprimido, artículos de recreación medieval, arcos y flechas, cocina y menaje, y otros productos deportivos. Aceros de Hispania se preocupa mucho por la calidad de los productos, por lo que sólo trabaja con primeras marcas, y productos fabricados por especialistas y expertos artesanos utilizando materiales de primera calidad.

La empresa distribuye sus productos a cualquier país del mundo (en torno al 40% de sus ventas son de exportación), aunque por la naturaleza de estos, en algunos países existen restricciones atendiendo a la legislación para determinados artículos.

La gran mayoría de productos se venden a un cliente final, aunque siempre hay alguna tienda que se interesa por volúmenes grandes. Aceros de Hispania, no mantiene, por lo general inventario de sus productos, sólo lo hace para aquellos con mayor venta. Para los restantes productos, tiene acuerdos con sus proveedores y realizan pedidos semanales, con lo cual la rotación de almacén es muy alta. Se basan en los productos que se van vendiendo y no piden más de lo que tienen vendido, de este modo se reducen

las necesidades de financiación de circulante y se evitan los stocks de baja rotación (artículos cuya tasa de venta es muy baja y pasarían en el almacén largo tiempo sin ser vendidos). El plazo medio de entrega al cliente es de entre siete y quince días.

Para poder permitirse este modelo de pequeños pedidos bajo demanda, Aceros de Hispania remarca que los proveedores y las empresas de transporte son un componente clave de la cadena de valor, por lo que hay que cuidar muy bien las relaciones, saber escoger a tus “partners” y, muy escrupulosamente, pagar en tiempo y forma.

**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L.

Año	Activo total (2005=100)	Ingresos de explotación (2005=100)	Empleados (2005=100)
2005	100	100	100
2006	159	159	133
2007	257	207	133
2008	250	241	233
2009	259	270	233
2010	225	283	233

Fuente: SABI.

La empresa ha demostrado que su modelo de negocio es sostenible. Desde el año 2005 hasta 2010 ha más que doblado la plantilla, contando en 2011 con nueve empleados (el triple de empleados que en 2005). En estos últimos años la empresa ha conseguido más que doblar su activo total, y obtiene unos ingresos de explotación que casi triplican los que obtenía en 2005.

En cuanto a la estructura simplificada de la cadena de valor de Aceros de Hispania (tabla 2), podemos observar como en los últimos tres años la empresa ha conseguido mejorar su margen comercial, y reducir el coste relativo de otros gastos de explotación; sin embargo, los costes de personal relativos al volumen de negocio han incrementado en seis puntos porcentuales.

Por otra parte, la empresa recibe los pagos de la mayor parte de sus ventas por anticipado o contra reembolso, mientras que paga la mayoría de sus compras a treinta días.



Esta situación, junto con el escaso valor del inventario (apenas un 4% de las ventas mensuales medias), le confieren una solidez financiera añadida.

**TABLA 2**  
Estructura simplificada de la cadena de valor de Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L.

	2007	2010
Aprovisionamientos (%)	61%	59%
Gastos de personal (%)	18%	24%
Otros gastos de explotación (%)	21%	17%
Total costes	100	100
Cifra de negocios (euros)	423.350	578.157

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Finalmente, hay que destacar que, tal y como afirma el propietario de la empresa, los hábitos de compra están cambiando. En los inicios de la empresa, era bastante extraño el comprar por internet, mucho más si consideramos el tipo de productos que comercializan; hoy en día, no lo es tanto.

#### 4. El papel de la innovación

El propio nacimiento del proyecto Aceros de Hispania fue en sí una innovación destacada: a finales de los años noventa, desde un pequeño pueblo de Teruel se constituye una empresa para comercializar artículos de armería y ferretería a través de internet. Aun hoy, la empresa es considerada como un referente del comercio electrónico español. El origen de las innovaciones es siempre la capacidad del propietario de Aceros de Hispania para anticiparse a su competencia.

Sin embargo, el mayor potencial de la empresa es la habilidad de Ricardo en tener muy claras las ideas, y en el sentido común; especialmente en términos de marketing. Ricardo sabe ponerse en la piel del cliente, y sabe que hay que pensar cómo te gustaría a ti que te presentaran un producto, qué imágenes, qué contenidos y descripciones de éste. Asimismo, esta misma perspectiva ayuda a mejorar el posicionamiento de la tienda virtual en los buscadores de internet (SEO; si los contenidos son buenos, los usuarios de internet los compartirán, sirviendo de promotores “gratuitos” de la empresa y sus productos).



Dentro de este tipo de innovaciones, Aceros de Hispania realiza campañas de marketing de guerrilla, como cuando lanzó un machete edición especial Isla de Perejil: “cuchillo que nuestra empresa ha entregado a los boinas verdes del ejército español el día 20 de Diciembre del 2.002 como reconocimiento a la labor realizada en la recuperación de la isla Perejil. Viene grabado con el nombre de la operación, la fecha y el escudo que caracteriza al cuerpo de operaciones especiales del ejército español”.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Los orígenes humildes del propietario de Aceros de Hispania y su carácter extrovertido marcan el estilo de gestión de la empresa, dejando una huella clara en el mensaje que transmite a sus empleados de que el cliente es quien permite que las empresas sobrevivan. Es por ello que los empleados deben ser bien tratados, dado que un equipo firme y querido, transmitirá dichos sentimientos al cliente.

La empresa reconoce que en ocasiones ha errado en los procesos de selección, encontrándose con personas que no han sabido encajar en el equipo, que no han disfrutado con su trabajo, o que simplemente no han sabido desempeñar adecuadamente su trabajo por olvidar la figura del cliente.

Ricardo es una persona esforzada y trabajadora, que busca esas mismas cualidades en su entorno corporativo. Asimismo, recalca siempre la importancia de la formación y la colaboración; de hecho, él mismo participa en innumerables seminarios y sesiones de “mentoring” empresarial (Iniciador, Enrédate, Red Innova, iWeekend).

Al respecto del control de su estrategia, dada la importancia del posicionamiento en buscadores, Aceros de Hispania tiene especial interés en la vigilancia competitiva; de forma casi diaria, se inspeccionan los resultados de los buscadores para las diferentes palabras clave vinculadas a los productos de la empresa, monitorizando a su vez las diferentes tiendas virtuales de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional.

Aceros de Hispania en 2010 estaba formado por ocho personas, tres cuartas partes de las cuales eran mujeres; la mitad de los empleados tiene estudios superiores.

Además del propietario, en la empresa hay una persona encargada de la administración de las finanzas y contabilidad, así como una persona encargada exclusivamente de crear contenidos (por ejemplo, descripciones e historias vinculadas a los productos a la venta) y un informático; el resto es personal de atención al cliente y almacén.



## 6. Conclusiones

La misión de Aceros de Hispania, tal y como la enuncia Ricardo, de corazón, es conseguir una página web como medio de venta de productos relacionados con el acero, con el máximo de usabilidad para sus clientes. Efectivamente, Ricardo tiene siempre al cliente en mente, quiere que su tienda virtual sea lo más limpia posible desde el punto de vista del diseño, que sea fácil de navegar, que el cliente pueda encontrar fácilmente lo que busca y que, por supuesto, el proceso de compra (y pago, ¿cómo no?) sea lo más simple posible.

Con este objetivo, no es de extrañar que su visión sea la de llegar a convertirse en un referente de empresa on-line, independientemente de su ubicación geográfica. Su mercado, afirma, es el mundo.

Aceros de Hispania no es una empresa que base su estrategia en costes bajos, sino en disponer de un catálogo de armería de calidad, variado, y que el cliente encuentre en las primeras posiciones de los buscadores de internet (p.e. Google, Bing, Yahoo!). Una vez en la tienda virtual, el cliente debe tener la facilidad para elegir el producto, seleccionar la forma de pago y datos del envío, y pagar sin ningún problema. En la sencillez radica el éxito.

## 7. Claves de éxito

Aceros de Hispania tiene muy claro que los puntos fuertes para que triunfe un negocio en Internet son:

- Ante todo contar con un buen equipo, evitar a las personas con actitudes negativas que contagien al resto. Una buena política de selección de personas es fundamental para que funcione el equipo correctamente y, por tanto, se trate al cliente adecuadamente.
- Hay que pensar en global. En internet, la distancia máxima se mide por el número de “clicks” que el potencial cliente tiene que dar hasta que llega a tu tienda virtual. Una vez en ella, no es trivial la experiencia de navegación; que el cliente encuentre lo que quiere comprar, al precio que quiere pagar, y que la experiencia de compra sea también fácil.
- No hay que ponerse barreras, hay que tener coraje y probar cosas nuevas; el éxito viene de la explotación de oportunidades.

- Debe también pensarse en los proveedores; el pago a tiempo es un factor clave, dado que si el proveedor está contento con nosotros, entonces nos servirá mejor el pedido y nos dará facilidades.
- Desde la perspectiva financiera, la empresa tiene que planificar el crédito, considerar cuáles son las posibilidades de endeudamiento reales, ver cuándo, cuánto y cómo puede invertir.
- Asimismo, y cerrando con un factor también relativo a los recursos humanos, el equipo humano debe tener una mezcla entre corazón y cabeza; idealmente, en la empresa debe existir al menos una persona impulsiva y con ganas de comenzar siempre cosas nuevas, con ilusión, pero también con una persona que, de alguna manera frene un poco a esta otra y le ponga los pies en el suelo.

**TABLA 3**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Desarrollar una empresa de venta de artículos de armería por Internet
Cliente objetivo	Persona que busca la comodidad de la compra virtual. Nicho en crecimiento.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Venta de productos artesanos y de ferretería.
Capital relacional de la empresa	Proveedores y transportistas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Buen posicionamiento de la tienda virtual en internet para que los usuarios de buscadores lleguen a su tienda. La mayoría de productos del pedido no están en inventario.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Atención al cliente; se cuida mucho el posicionamiento web, y la usabilidad y facilidad de compra en la tienda virtual.
Estructura de costes	Cerca de un 60% s/ingresos son costes de aprovisionamiento, y una cuarta parte costes de personal.
Ingresos	Crecientes, especialmente desde el inicio de la crisis.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	La empresa ha conseguido más que doblar su activo y casi triplicar sus empleados e ingresos desde 2005 a 2010.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 4**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	El cliente se siente más a gusto en el proceso de compra, incrementándose las ventas. La empresa se convierte en un referente destacado del sector
Cliente objetivo	Necesidad de continuar mejorando el posicionamiento en web y ampliando el catálogo.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Se trata de un producto que siempre será necesario. En el caso de los productos de coleccionista, es una tendencia en aumento.
Capital relacional de la empresa	La cadena de valor se vuelve más flexible, gracias a las alianzas entre proveedor, transportista y empresa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	A medida que el comercio electrónico incrementa su participación en la economía, la empresa se vuelve más necesaria para sus proveedores.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mayor capacidad de atracción de clientes potenciales.
Estructura de costes	Existe un escaso margen para la mejora de beneficios, sólo posible a través del incremento del volumen de venta.
Ingresos	Mejor posición frente a proveedores y transportistas, a la vez que permite mejorar los márgenes.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	A la vista de los resultados, el modelo es sostenible, en tanto en cuanto exista financiación.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

GRÁFICO 1  
Red de valor del Modelo de Negocio







## Action Park Multiforma Grupo<sup>7</sup>



### 1. Introducción

La empresa Action Park Multiforma Grupo, APMG, es una sociedad limitada con sede social en Picassent (Valencia), que se dedica a la fabricación de piscinas de poliéster y al diseño y ejecución de parques acuáticos y temáticos. Se encuentra clasificada con el código 2223 de la Clasificación Nacional de Actividades económicas, CNAE, de 2009, correspondiente a la fabricación de productos de plástico para la construcción.

A pesar de tratarse de una entidad cuya actividad se encuentra muy asociada al ciclo de la construcción, muy castigada en España desde 2008, APMG ha conseguido salir con éxito de una situación económica marcada por las pérdidas de 2008-09, que dieron lugar a un concurso voluntario de acreedores iniciado en 2009 y finalizado en 2010. Ello ha sido posible por un conjunto de factores, entre los que destacan la estrategia de internacionalización de la actividad comercial de la empresa, y la definición de un modelo de gestión por valores basado en la cohesión interna y la potenciación de las capacidades de las personas que trabajan en la empresa.

### 2. Definición del proyecto empresarial

El origen de APMG se encuentra en 1972, con la creación de Multiforma, Sociedad Limitada, una empresa dedicada a la fabricación de elementos de poliéster, tales

---

<sup>7</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Alfonso Ribarrocha, Director Gerente de APMG y a D<sup>a</sup> Laura Peño, Directora de RRHH, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



como piscinas, cascos de barco, mobiliario, etc. Se trataba del proyecto personal de un empresario emprendedor, un ingeniero técnico valenciano que trabajaba en el sector del mueble, definió un modelo propio de negocio y consiguió los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El desarrollo del proyecto se vio muy positivamente influido por el boom del sector a mediados de los ochenta, con la consiguiente demanda de piscinas familiares (para chalets, viviendas unifamiliares, áticos, etc.) y de moldes para sus elementos auxiliares (toboganes, por ejemplo). En 1985 tiene lugar la creación del primer proyecto de parque acuático en España (Aqualandia, en Benidorm), y en 1986 se crea Action Park, S.L, para dar servicio a la creciente demanda de productos y servicios en torno a los parques acuáticos. En poco tiempo, Action Park pasó a calcular y suministrar las estructuras metálicas para los toboganes, desarrollar cálculos hidráulicos y eléctricos para el funcionamiento de las instalaciones acuáticas, etc. A comienzos de la década de los noventa se incorpora a Action Park una nueva línea de negocio, consistente en la creación de rocas artificiales para la decoración y otros usos (con el tiempo, por ejemplo, estructuras de escalada), y se comienzan a desarrollar actividades de tematización de espacios lúdicos y de ocio. En la mitad de los años noventa Action Park se situaba entre las cinco o seis empresas más importantes del mundo en su sector, y llegó a montar, junto con otros inversores, un parque acuático en Mallorca (Aquacity), que le sirvió como vía para el aprendizaje de la gestión de este tipo de instalaciones y como vehículo para la introducción de innovaciones.

Durante años, las dos empresas (Multiforma, S.L., y Action Park, S.L.) mantuvieron cada una su propia identidad jurídica, equipo directivo, gerente, red de ventas y equipo administrativo, a pesar de que compartían la propiedad y la ubicación física. Las actividades de ambas empresas fueron desarrollándose, ampliando su mercado a otros países europeos (Italia, Grecia, Turquía), de Oriente Medio, de Sudamérica y de Asia, así como manteniéndose una presencia regular en las ferias Internacionales del sector. Multiforma ha instalado más de 40.000 piscinas en España y en varios países extranjeros, mientras que Action Park ha participado en la realización de más de 200 proyectos de ocio acuático en treinta y cinco países.

El primer *reset point* significativo de la actual APMG tuvo lugar entre 1999 y 2000, y significó sobre todo la racionalización progresiva de sus estructuras de gestión. En 1999 tiene lugar la jubilación del fundador de las empresas que originaron la actual APMG, y se ofrece a los dos gerentes la oportunidad de formar parte del accionariado. Tras este cambio accionarial, a partir del año 2000, se decide fusionar las dos empresas, aunque desarrollando su actividad mediante dos divisiones distintas y compartiendo el Departamento de Recursos Humanos y el de Sistemas de Información. Poco a poco, la empresa unificada se dota de una dirección financiera común, primeramente, hasta



unificar asimismo en una misma persona todas las funciones de gerencia. En la actualidad APMG funciona como una única empresa, en la que las dos divisiones (Action Park y Multiforma, cada una con su propia página web) solo mantienen por separado sus procesos de fabricación y de comercialización.

El segundo momento *reset point* en la actividad de APMG tiene lugar a raíz de la crisis económica iniciada a finales de 2007, que redujo drásticamente los proyectos en ejecución y por tanto las ventas de la entidad. Inicialmente (marzo/abril de 2008) se trató de parar el golpe mediante expedientes de regulación de empleo con suspensión de contratos, hasta que se tuvo constancia real del carácter estructural de la caída de la demanda, y la consiguiente necesidad de recurrir a expedientes de extinción de contratos en la empresa.

A finales de 2008, APMG comprobó que algunos de sus principales saldos con sus clientes iban a resultar impagados debido a la insolvencia de esos mismos clientes, con lo que la empresa se encontraba a su vez en un riesgo inminente de insolvencia. Ante ello, se decidió por su Consejo de Administración presentar un Concurso voluntario de acreedores, con el fin de proteger los activos de la entidad, asegurar su viabilidad a medio y largo plazo, y salir cuanto antes de la crisis; objetivos que casi nadie fuera de la empresa pensaba en aquel momento que fuesen factibles. El concurso voluntario de acreedores funcionó bien, hasta concluir en mayo de 2010 con un acuerdo con el 65% de la masa acreedora, una quita del 50% de la deuda de la empresa, y el aplazamiento al año 2015 de la deuda no condonada. Tras estas medidas, la empresa experimentó en 2010 un crecimiento del 18% en sus ventas, y volvió a mostrar beneficios, tras dos años anteriores de pérdidas.

Tras el concurso voluntario, la empresa ha recuperado clientes, ha establecido acuerdos con varios distribuidores en Europa, y se ha embarcado en distintos proyectos nacionales (Lanzarote, Mallorca, Cambrils) e internacionales (Croacia, Italia, Irán, Túnez, Argentina). En definitiva, la entidad ha superado el estigma asociado a la mayor parte de los concursos, y ha conseguido hacerlo a pesar de no disponer de financiación bancaria; lo que sitúa a la entidad dentro del pequeño porcentaje de empresas que sobreviven en España a los procesos concursales.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Action Park Multiforma Grupo se basa en dos campos principales de actividad de la empresa: la producción de piscinas de poliéster, y el diseño y fabricación de parques acuáticos y otros parques temáticos.



El grado de apertura del modelo de APMG es de carácter global, en el sentido de que no se encuentra circunscrito o limitado a un solo subgrupo de mercados locales, regionales o nacionales. Por el contrario, alcanza en el caso de las piscinas a los mercados de España, resto de Europa y de Oriente Medio; en tanto que para los parques acuáticos se extiende a todo el mundo. Resulta significativo al respecto que la página web de la entidad proporcione información, además de en español, francés e inglés, en ruso y en chino.

El capital relacional de la empresa es muy amplio, y se organiza en torno a tres grandes grupos de relaciones. Destaca en primer lugar la pertenencia de APMG a diversas organizaciones nacionales e internacionales sectoriales, tales como la Asociación Mundial de Parques y Atracciones (IAAPA); la Asociación Mundial de Parques Acuáticos (WWA); el Salón Internacional de la Piscina; la Asociación China de Parques de Ocio y Atracciones, o la Asociación Española de Balnearios Urbanos y SPAS (SPATERMAL). La relación con las entidades proveedoras de tecnología se lleva a cabo vía el Instituto Tecnológico de la Construcción, AIDICO, el Instituto Tecnológico del Plástico, AIMPLAS, y el Instituto de Biomecánica de Valencia, IBV. Adicionalmente, la empresa pertenece a las organizaciones de defensa de los intereses empresariales del sector, como la Asociación de Fabricantes de Piscinas (ASOFAP) y la Federación de Asociaciones de Piscinas, Saunas y Spas (FAPS).

El grado de sostenibilidad del modelo de negocio de APMG a lo largo de la última década ha experimentado importantes modificaciones en función tanto de la coyuntura económica como de las actuaciones estratégicas decididas por el grupo (tabla 1). La empresa obtuvo un nivel record de ingresos por ventas y de resultados económicos en el año 2006, experimentando a continuación una caída progresiva de ingresos y unas pérdidas acumuladas de 6,7 millones de euros entre 2008 y 2009. Sin embargo, en 2010 sus ingresos repuntan ligeramente, y lo que es más importante, se obtiene un resultado antes de impuestos positivo. Hay que destacar no solo la recuperación de los resultados de la entidad en 2010, sino sobre todo su elevado porcentaje en relación a los ingresos (un 34% en el ejercicio), lo que indica una apuesta por un modelo de negocio de alto valor, así como los efectos beneficiosos de la quita practicada en el ejercicio.



**TABLA 1**  
Ingresos anuales y resultados antes de impuestos de APMG. Miles de euros

Año	Ingresos por ventas	Resultados antes de impuestos
2005	14.596	1.285
2006	19.617	3.317
2007	13.505	-865
2008	6.564	-4.102
2009	3.174	-1.769
2010	3.750	1.276

Fuente: Action Park Multiforma Grupo.

#### 4. El papel de la innovación

Las clases de innovación impulsadas por la empresa APMG se refieren a innovaciones de producto, tales como sus distintos modelos de toboganes y piscinas; innovaciones de proceso, como por ejemplo el uso de robots para la fabricación de piscinas; y las innovaciones en métodos de gestión, tales como el uso de metodologías de cadena crítica (Critical Chain Project Management) para la gestión más eficiente de multi-proyectos.

El origen de las innovaciones de la empresa se encuentra principalmente en los desarrollos llevados a cabo por sus propios servicios artísticos y técnicos, así como de los procesos de fertilización cruzada y de experimentación llevados a cabo en los Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana a los que la entidad se encuentra asociada.

Los principales efectos de las innovaciones desarrolladas por APMG se derivan de la adaptación de la oferta a las necesidades de la clientela, a la que proporciona gama amplia e integral de elementos estructurales y decorativos con carácter personalizado, cuestión ésta que tiene una gran relevancia en la generación de la imagen competitiva de las instalaciones acuáticas o temáticas a las que sirven.



## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

El estilo corporativo de APMG se caracteriza por aceptar en su totalidad las características de modernidad en relación al impulso del liderazgo, la adaptación al cambio, la mentalidad abierta a las distintas opciones, la asunción de riesgos y la recompensa de los aciertos, la aceptación del derecho al error, o la exigencia de creencias, grados de confianza y pautas de comportamiento congruentes con un modelo de cohesión social propio.

La empresa manifiesta recurrir a procesos de innovación abiertos, de tipo colaborativo, y disponer de sistemas propios de gestión del conocimiento y de la evaluación de su capital intelectual. Por el contrario, manifiesta no hacer uso de procesos de innovación lineales ni de tipo integrados (*chain link*).

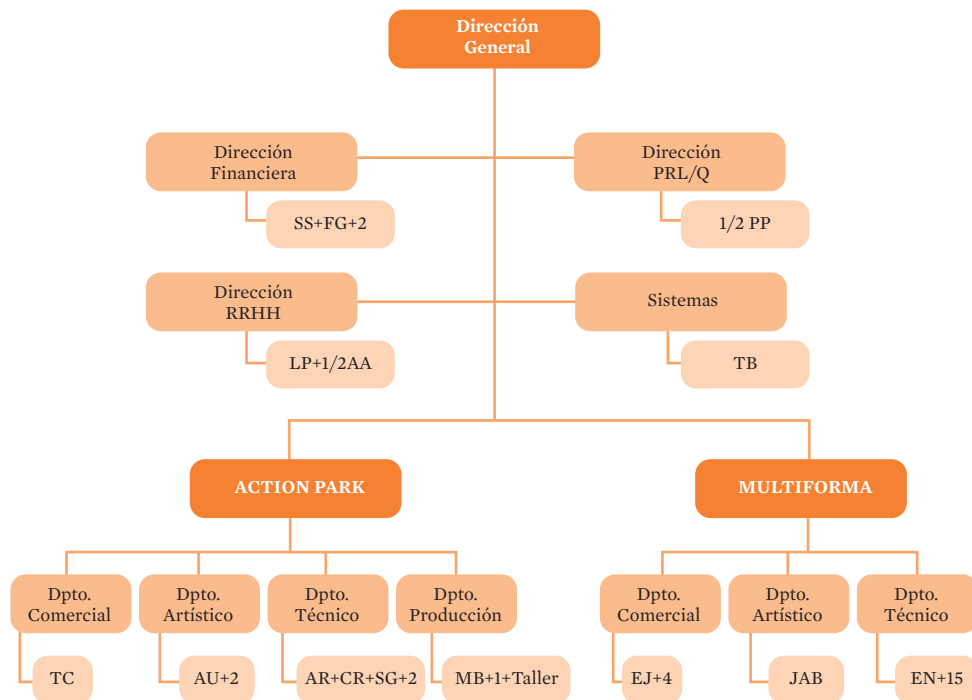
En relación al capital social de la empresa constituido por las personas que trabajan en ella, Action Park Multiforma Grupo lleva a cabo sistemáticamente procesos de aprendizaje tanto a escala individual como grupal y corporativo. La plantilla de la entidad está constituida por un equipo humano relativamente joven (unos 36 años de media), con una antigüedad media de unos diez años en la firma, un alto nivel de profesionalidad y creatividad, y una elevada cohesión interna. Tal cohesión, basada asimismo en la política de comunicación y transparencia seguida por la empresa, es valorada por la dirección de APMG como un activo especialmente valioso y diferencial, que no es copiable sin más por la competencia.

Desde el punto de vista de la vigilancia e inteligencia competitiva, la empresa no posee sistemas específicos para ello, si bien lleva a cabo una adecuada protección de sus marcas en todos los casos, y lo hace constar regularmente en la presentación de sus productos. Respecto de los sistemas de acreditación, la empresa APMG dispone de las certificaciones ISO 9001, en materia de gestión de la calidad, y OHSAS 18000 (siglas de Occupational Health and Safety Assessment Series), en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

En lo que se refiere a la configuración organizativa, APMG dispone de un organigrama de tipo funcional y divisional (gráfico 1), capaz de atender a los cambios en las diversas circunstancias productivas y de mercados. La empresa se define como una organización integrada, en el sentido de que busca la complementariedad de sus conocimientos y recursos internos, con independencia de su ubicación formal en el organigrama en un momento determinado. Ello permite a la empresa obtener un alto grado de flexibilidad organizativa que supone una importancia ventaja comparativa respecto de otras entidades del sector.



**GRÁFICO 1**  
**Organigrama de Action Park Multiforma Grupo**



Fuente: APMG.

## 6. Conclusiones

APMG define su misión como “el desarrollo integral (diseño, fabricación y puesta en marcha), de los mejores espacios acuáticos de ocio y bienestar donde las personas se diviertan, ofreciendo la máxima fiabilidad en términos de plazo y calidad en cualquier parte del mundo”.

Los objetivos y metas de la empresa en las que se materializa su misión son los siguientes: ofrecer a sus clientes soluciones completas, fiables y rentables, orientando a ello todas las políticas de gestión de la compañía; aportar valor añadido a todas las propuestas realizadas mediante la personalización con diseños innovadores; formar a su equipo humano en aspectos que aporten valor a su trabajo diario, enfocándolo hacia el cumplimiento de las necesidades crecientes y cambiantes del mercado nacional e internacional; ofrecer a los accionistas una rentabilidad razonable que garantice la



sostenibilidad económica de la compañía y su desarrollo futuro; y pensar siempre en el cliente final de sus trabajos, intentando en todo momento entender sus necesidades y maximizar su disfrute y bienestar con total seguridad.

La empresa APMG destaca por su modelo de gestión por valores (servicio, creatividad, experiencia, trabajo en equipo, ilusión), que aplica tanto a sus trabajadores como a sus proveedores y clientes, y que contrapone a la gestión clásica de tipo jerárquico y autoritario, a lo que de manera gráfica denomina como “gestión por temblores”.

En la actualidad, el propósito estratégico de la empresa (es decir, su posición ante los retos más importantes para su estabilidad y su futuro) se basa en la expansión del mercado de la división de piscinas para compensar la caída del mercado doméstico, la innovación adicional en los productos y servicios ofrecidos por la división de parques acuáticos, y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos. Todo ello ha sido adecuadamente expuesto en un documento básico presentado al equipo directivo de la empresa, discutido en este equipo y posteriormente trasladado al conjunto de la organización. Para llevar a cabo su función emprendedora, la organización destaca específicamente el apoyo recibido de sus proveedores y clientes, que se evalúa de modo muy positivo (contrastando así con la ausencia de referencias a otros agentes).

Como es lógico, la crisis económica ha llevado a la dirección de la empresa a adoptar medidas de adaptación a la misma, en varias direcciones: medidas de ajuste de la fuerza laboral para adaptarla a la actividad real de la empresa; medidas de reducción de costes externos; medidas para la mejora del uso de los recursos existentes; y búsqueda de formas de financiación alternativas a la financiación bancaria, buscando mayor colaboración con clientes y proveedores. Al igual que en la gran mayoría de empresas españolas, la falta de financiación bancaria ha retrasado y dificultado la actividad de la entidad, aunque no ha impedido el saneamiento de la firma. Algunos indicadores de los ajustes económicos efectuados por la empresa pueden verse en la tabla 2, tomando como referencia comparativa los datos del ejercicio 2009, año central en el proceso de *reset point* de la entidad.

Los indicadores anteriores muestran con claridad el acelerado proceso de contracción de las ventas a partir del máximo alcanzado en 2006, así como el inicio de su recuperación en 2010; la lucha de la entidad por mantener en la mayor medida posible su activo no corriente, es decir, el inmovilizado material e inmaterial que garantiza su supervivencia a largo plazo; y la intensa reducción de su pasivo corriente en 2010, como consecuencia de la quita acordada con los acreedores de la entidad.





**TABLA 2**  
Indicadores económicos seleccionados de APMG. 2009=100

	Ventas	Activo no corriente	Pasivo corriente
2005	460	173	103
2006	618	142	110
2007	425	129	112
2008	207	94	96
2009	100	100	100
2010	118	116	42

Fuente: APMG, y elaboración propia.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad del modelo de negocio, APMG entiende que esta sostenibilidad depende tanto de la competitividad de la empresa vía costes y precios ajustados, como de su capacidad de diferenciar sus productos y servicios.

## 7. Claves de éxito

La empresa APMG es una entidad dedicada al diseño, la producción y la instalación de piscinas y parques de ocio acuático, que trabaja a escala internacional y se caracteriza por disponer de una gran experiencia y una creatividad muy desarrollada. La empresa ha experimentado dos procesos de reorganización, ligados el primero de ellos al cambio generacional a raíz de la jubilación de su promotor, y el segundo a la intensa caída de la demanda a partir de 2008.

Tras un concurso de acreedores presentado voluntariamente a principios de 2009, la empresa consiguió en 2010 levantar el concurso a la vez que mejorar sus cifras de ventas y sus resultados. Ello fue posible por medio de una estrategia de concentración de sus recursos humanos en sus competencias centrales diferenciales, y de diversificación de sus proyectos a escala internacional. En la actualidad, la empresa ha conseguido superar la imagen estigmatizada que suele aplicarse por proveedores, clientes y entidades financieras a una entidad que ha pasado por un proceso concursal, y está diversificando sus productos para atender otros sectores de demanda, como los parques de ocio, las estructuras de escalada, el equipamiento de parques zoológicos, etc.

El proceso de ajuste de la plantilla de APMG al nivel actual de la demanda captada por la empresa ha tenido como una de sus consecuencias más positivas la de cohesionar

una plantilla globalmente joven y con experiencia, que comparte los objetivos del proyecto y se compromete en profundidad con los proyectos en los que trabaja. Ello resulta esencial en un sector en el que el diseño, la creatividad y la plena atención a las necesidades de los clientes resultan esenciales para conseguir un nivel diferencial de competitividad que asegure la sostenibilidad de la empresa.

**TABLA 3**  
**Presentación del Modelo de Negocio de APMG**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Desarrollo integral (diseño, fabricación y puesta en marcha), de espacios acuáticos de ocio y bienestar, ofreciendo la máxima fiabilidad en términos de plazo y calidad en cualquier parte del mundo.
Cliente objetivo	Piscinas. Hoteles. Urbanizaciones. Campings. Balnearios urbanos. Parques acuáticos. Zoológicos. Ayuntamientos. Inversores en general.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Diseño, producción y montaje de Piscinas prefabricadas. Diseño, producción y montaje de Parques acuáticos. Diseño, producción y montaje de instalaciones para escalada. Diseño, producción y montaje Instalaciones para zoológicos. Servicios para la tematización.
Capital relacional de la empresa	Diversas asociaciones nacionales e internacionales del sector. Institutos tecnológicos (AIDICO. IBV).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Oferta integrada de elementos y estructuras para actividades de ocio. Adaptación a las necesidades del cliente, por medio de sus departamentos artístico y técnico. Compromiso con los proyectos.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Amplia experiencia en el sector. Presencia internacional y amplia visibilidad de la empresa. Capacidades artísticas y técnicas propias.
Estructura de costes	Costes anuales totales de 2010: gastos de personal, 57,3%; compra de mercaderías y suministros, 32,4%; amortizaciones del inmovilizado, 8,2%; gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas, 2,1.
Ingresos	Intensa caída de las ventas en 2008 y 2009. Repunte de las ventas en 2010, a contracorriente de la economía española en su conjunto.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	El modelo de negocio tradicional, derivado del crecimiento cuantitativo ligado a la construcción, se sitúa en mínimos. El nuevo modelo, basado en un mayor valor añadido, empieza a dar frutos en 2010.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 4**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio de APMG**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Expandir el mercado de la división de piscinas para compensar la caída del mercado doméstico. Innovar en los productos y servicios ofrecidos por la división de parques acuáticos. Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
Cliente objetivo	Manteniendo la tipología de clientes, se pretende ampliarla a escala internacional
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Ampliación desde los campos más clásicos (piscinas, parques acuáticos) a los campos más modernos (parques de ocio, instalaciones de escalada, zoos, etc.).
Capital relacional de la empresa	Resulta imprescindible mantener la visibilidad y la presencia relacional de la empresa, a pesar de las dificultades financieras de años anteriores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desplazamiento de la demanda desde el segmento de piscinas hacia los elementos y estructuras de ocio urbano.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Especial importancia de su modelo de gestión por valores para adaptarse a las oscilaciones de la demanda.
Estructura de costes	No se esperan cambios sustanciales de la estructura de costes a corto y medio plazo. La recuperación de un mayor nivel de actividad aumentaría el peso relativo de las compras exteriores.
Ingresos	La empresa espera mantener y mejorar a corto y medio plazo la recuperación de las ventas iniciada en 2010.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Depende del mantenimiento como mínimo de los actuales niveles de actividad, y del adecuado manejo, comercial y financiero, de la internacionalización de los mercados la empresa.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**GRÁFICO 2**  
Red de valor del Modelo de Negocio de APMG





## ALB Sistemas<sup>8</sup>



### 1. Introducción

ALB Sistemas es una empresa de sistemas de climatización caracterizada por la innovación tecnológica y por la eficiencia energética. La empresa ALB Sistemas Termohidráulicos, Sociedad Limitada, es una entidad creada en 2007 que está controlada al 100% por ALB, Sociedad Anónima, constituida por cuatro familiares socios, que ejerce la Dirección Ejecutiva de la ALB Sistemas y es su administrador único.

En concreto, ALB Sistemas se encuentra identificada con el Código 4322 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE-Revisión 2, y su actividad es la relativa a la creación, diseño, fabricación y comercialización de sistemas de calefacción y refrigeración por el suelo con agua, sistemas de fontanería y sistemas de regulación de control. Por su parte, ALB, S.A., se encuentra clasificada con el Código 4690 de la citada NACE, correspondiente a la comercialización al por mayor y menor de todo tipo de aparatos relacionados con la calefacción y refrigeración, y todo lo concerniente a su reparación. Si bien comercialmente la marca ALB Sistemas es relevante, la capacidad de decisión se concentra en ALB, S.A. La propiedad familiar de la empresa constituye para la misma un valor propio, que le otorga una gran versatilidad a la hora de salvar escollos o dificultades que de otro modo resultarían más difíciles de abordar.

---

<sup>8</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Jordi Latorre Saumoy, Director General de ALB Sistemas, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

El precedente del actual proyecto empresarial de ALB Sistemas nace en la mitad de los años ochenta como una apuesta personal de un empresario emprendedor que consigue reunir los recursos económicos y relacionales necesarios para llevar a cabo su proyecto: constituir una empresa comercializadora propia y relevante en el sector de la climatización.

ALB es una empresa familiar fundada en mayo de 1985 por D. Albert Latorre Barceló (ALB) para la importación y comercialización de accesorios de calefacción, en una época en la que el combustible básico de la climatización en España era el gas oil. En 1992 se incorpora a la empresa su actual gerente, hijo del fundador, y en 1996 el objeto social de ALB se amplió a los sistemas completos de fontanería, calefacción de alta temperatura y climatización. En la actualidad, la compañía es especialista en sistemas de calefacción por suelo radiante, radiadores y agua sanitaria, todos ellos desarrollados con tubos multicapa, cuya composición interna les proporciona una mejores propiedades de flexibilidad, duración, etc. La plantilla de ALB está formada en 2012 por un total de 30 personas (eran 22 personas en 2001, y 22 personas en 2004), y una amplia red comercial repartida por el territorio nacional.

El crecimiento que la compañía ha experimentado se constata por la evolución de la superficie ocupada por la misma: de los 300 m<sup>2</sup> en la calle Cardenal Reig de Barcelona en el año 1995, pasando a los 730 m<sup>2</sup> en la calle Energía de Cornellà entre el año 1996 y el año 2000, hasta llegar a los 1.700 m<sup>2</sup> de que dispone en la actual sede social del municipio de Santa Oliva, en la provincia de Tarragona.

Durante el periodo 2007-2008, como consecuencia de la crisis, la empresa se ve obligada a efectuar un cambio cultural para asegurar la viabilidad del negocio. El proveedor principal, una multinacional holandesa que suministraba un porcentaje superior al 60% de los productos que se adquirían por ALB, trató de comprar la compañía. Esta posibilidad implicaba que una persona de la empresa había de continuar en la nueva compañía, pero el resto debía abandonar el proyecto. El actual Director General, Jordi Latorre, que trabaja en la empresa desde 1992, realizó el análisis de la situación (en diciembre de 2007 vencían los contratos de suministro con el proveedor extranjero mayoritario), evaluó las posibilidades y, con grandes dosis de coraje, optó no vender la empresa y en su lugar aprobar un Plan de Industrialización propio, que implicaba el desarrollo y la fabricación propia de los productos antes importados, incluidos moldes, diseños, patentes y productos, sin un cambio sustancial de la estructura comercial.



### 3. El modelo de negocio

El *modelo de negocio* de ALB se caracteriza básicamente por la producción y comercialización de cinco grupos de productos clasificados en sistemas o Unidades de Negocio Estratégicas: sistema de calefacción por suelo radiante, para la edificación residencial, industrial o comercial, orientados al ahorro energético, la menor circulación del aire y el mayor confort de sus usuarios; sistema de tubos multicapa, que, combinando distintos materiales plásticos y metálicos, mejoran las propiedades de los tubos; dispositivos para la regulación de la calefacción y la refrigeración; sistema de equipos pre-montados para calefacción y agua caliente sanitaria, que permiten controlar el consumo energético con equipos modulables y fáciles de montar; y sistemas de geotermia, tales como sondas, colectores, etc., que permiten aprovechar para calefacción y otros usos la energía geotérmica. Como ejemplos destacados de sus productos, ALB presenta en su página web distintas intervenciones en servicios públicos como el Hospital de Santa Pau, la Universidad de Vigo, o el Palacio de Congreso de la Expo de Zaragoza, así como distintas instalaciones de centros comerciales y de bodegas vinícolas, bloques de viviendas de protección oficial, etc.

El *ámbito geográfico de la empresa* se desarrolla a escala local, regional y nacional, y no alcanza de manera significativa al resto de niveles (internacional, global, o vía web). La dirección de la entidad reporta el inicio de algunas actividades de carácter internacional (en concreto, en Portugal), aunque a un nivel incipiente; pues la empresa tiene claro, y así lo refleja en su plan estratégico, que la exportación requiere una planificación específica a medio plazo, y una tecnología propia, competitiva, probada y basada en la innovación.

El *grado de sostenibilidad del modelo de negocio* de ALB Sistemas es razonable, a la vista de que la empresa ha mejorado a lo largo de los años de crisis económica reciente su posición en su mercado, pasando del quinto/sexta lugar hace unos años al tercero que ocupa en la actualidad. Según la base de datos empresariales SABI, la empresa ALB Sistemas reporta en 2009 unas pérdidas de 493 euros, mientras que ALB, S.A. presenta en 2010 un beneficio de 4.964 euros. Los ingresos de explotación de ALB, S.A., que alcanzaron en 2007 un máximo de 18,2 millones de euros, suman en 2010 un total de 8,7 millones, con un descenso del 47,8% atribuible a la crisis económica en general y en particular a la crisis de la construcción.

Los datos económicos públicos más desagregados están disponibles para ALB, S.A., que presenta a 31 de diciembre de 2010 un activo total de 5,7 millones de euros, un importe neto de 8,6 millones de euros de cifra de ventas, y un resultado antes de impuestos de 6,0 miles de euros. En términos comparativos respecto de 2003, se observa en la tabla 1 que la entidad creció considerablemente a lo largo del ciclo

expansivo 2003-2007, para redimensionarse con posterioridad a la baja, hasta situarse en términos económicos muy cerca del punto de partida.

**TABLA 1**  
**Indicadores económicos de ALB, S.A.**

<b>Año</b>	<b>Activo total</b>	<b>Ingresos de explotación</b>	<b>Resultados ordinarios antes de impuestos (miles de euros)</b>
2003	100	100	0,3
2004	116	132	341,3
2005	154	164	702,2
2006	173	190	716,4
2007	156	193	790,8
2008	123	142	-29,2
2009	105	101	26,8
2010	101	92	6,1

Fuente: SABI.

Hay que destacar que ALB, S.A. ha conseguido evitar las pérdidas de explotación en todos los ejercicios contemplados, presentando un ligero resultado negativo antes de impuestos únicamente en el ejercicio 2008. Con ello, ha conseguido mantener prácticamente intactos los fondos propios acumulados en los años de bonanza, a la vez que ha reducido en veinte puntos, entre 2003 y 2010, el ratio de endeudamiento de la firma.

En cuanto a la estructura simplificada de la cadena de valor de la empresa (tabla 2), se aprecia que el menor coste relativo de los aprovisionamientos comprobado entre 2007 y 2010 se compensa con un mayor coste relativo de los gastos de personal y los servicios exteriores, de manera que se produce una contracción del resto de cuentas de ajuste, que corresponden en términos generales a la rentabilidad bruta del capital.

La baja actividad en el sector de la construcción y la correspondiente merma de mercado potencial llevan a que ALB trate de reinventarse permanentemente mediante la innovación y la inversión en planes de I+D+i para los próximos años, para encontrar el camino de futuro de la compañía.





TABLA 2

Estructura simplificada de la cadena de valor de ALB, S.A.

	2007	2010
Importe neto de la cifra de negocios	100	100
Aprovisionamientos	76	72
Gastos de personal	9	14
Servicios exteriores	10	12
Cash flow y resto de cuentas de ajuste	5	2

Fuente: Elaboración propia sobre datos de SABI.

#### 4. El papel de la innovación

Innovar es la clave del desarrollo de las nuevas aplicaciones en los sistemas ALB, centrados en la optimización energética. La recuperación del calor sobrante de la condensación de los equipos frigoríficos en superficies comerciales e industriales para su posterior utilización a través del suelo radiante; y la aplicación de la geotermia en importantes obras de rehabilitación, son una muestra de la capacidad de crear oportunidades de negocio en las que se encuentra actualmente inmersa la compañía. Del mismo modo, pueden destacarse entre las aportaciones en curso de la empresa las relativas a sistemas de contabilización de energía, aplicación de tecnologías industriales que faciliten el acceso del usuario a los datos energéticos, y otros avances en el uso de la geotermia con fines de climatización.

Los proyectos de I+D impulsados por ALB tienen lugar en los campos de la optimización energética, las nuevas energías, el telecontrol, la monitorización de datos, la telemedición del consumo, y la accesibilidad a distancia por ordenador o Tablet, aplicados tanto a distintos sectores industriales como agrícolas.

Los proyectos de I+D en que se encuentra involucrada ALB se realizan con la colaboración de otras organizaciones, como la Universidad Rovira i Virgili, la Universidad Politécnica de Cataluña, el Centre Tecnològic de la Construcció-iMat, o la Asociación Catalana de Moldes y Matrices-Ascamm. En definitiva, ello constituye un importante capital relacional de la empresa.

ALB dispone de varias *certificaciones* de productos AENOR, para tubos multicapas y para sistemas de suelo radiante (UNE-EN-53960:2002EX; UNE-EN-1264, de 1998 a



2002). La entidad exhibe además certificaciones de FAR (ISO 9001:2008) y de SKZ (diploma que autoriza el uso de su marca).

La *innovación impulsada por la empresa* se caracteriza fundamentalmente por ser una innovación de producto en unos mercados altamente tecnificados, tal como puede comprobarse en la descripción de sus sistemas de climatización. La empresa lleva a cabo, como es lógico, la defensa de sus patentes, modelos de utilidad y marcas; y su actividad en cuanto a la vigilancia e inteligencia competitiva se lleva a cabo mediante procesos informales y herramientas internas, sin adoptarse formalmente en la entidad un estilo de dirección específica por competencias tecnológicas.

El *origen de las innovaciones* desarrolladas por la empresa es el propio conocimiento de las necesidades de los mercados en que ALB se desenvuelve; y los principales efectos de las mismas son la diferenciación de productos de la empresa respecto de la competencia, y el consiguiente impulso al mercado de productos de climatización de alta gama. La empresa caracteriza su sistema de innovación como integrado y transversal, de manera que todo el personal de la misma es susceptible de aportar valor al mismo.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

La cultura corporativa de la entidad analizada muestra una mentalidad empresarial abierta, en la que se estimula la adaptación al cambio, se asumen riesgos, se acepta el derecho al error (que gráficamente se condiciona a la existencia de la necesaria productividad para reconocer y arreglar los eventuales errores), se recompensa los aciertos, y se impulsa el liderazgo. Todo ello da lugar a cambios periódicos en la escala de valores de la entidad, definidos en sus tres planes estratégicos desarrollados hasta el momento, y exigen la necesaria homogeneidad de sus recursos humanos en cuanto a creencias, grados de confianza y adaptación a las pautas de comportamiento establecidas.

La entidad utiliza el DAFO como herramienta de síntesis de su posicionamiento en el mercado, y aplica los procesos informales de gestión que, a la vista de su tamaño actual, son suficientes para sus objetivos. La entidad realiza reuniones, periódicas y no periódicas, en las que se revisa el grado de consecución de los objetivos (mensualmente respecto de la situación del almacén, y trimestralmente en el Departamento técnico). La dirección de la empresa se aplica día a día mediante medios relativamente sencillos, como el ordenador portátil y la agenda electrónica.

La empresa aplica una política de adaptación permanente del personal a las nuevas necesidades detectadas por sus DAFO, y elabora asimismo para cada Plan estratégico



un Estudio de Clima Laboral que le permite anticipar sus necesidades en este campo. Los recursos humanos, el capital social real de la empresa, alcanza en 2011 a un total de 30 personas, con una media de edad de alrededor de 36 años; con un 75% son hombres y un 25% de mujeres. Un 35% de los recursos humanos totales disponen de titulaciones universitarias. Un dato relevante es que cuatro personas de la plantilla dedican gran parte de su jornada a actividades de I+D. Toda la plantilla, y no solo los componentes de la función comercial, trabaja por objetivos, que representan alrededor del 15% de la masa salarial de la empresa. Existe en la entidad un plan de acogida para el personal nuevo, y planes específicos de formación comercial y técnica, tanto a escala individual como grupal.

En cualquier caso, a la Dirección General de la empresa le corresponde una tarea de integración de conocimientos, anticipación y orientación de la entidad, para lo que dispone de un profundo conocimiento del sector y de la propia empresa desarrollado a lo largo de una veintena de años de trabajo en los que fue pasando por todas las áreas de la entidad

La plantilla total de ALB se encuadra en una estructura organizativa de tipo funcional y con una configuración integrada, buscando la complementariedad de los conocimientos y recursos internos. Dispone de un Director General y tres Jefaturas de Área, cada una de ellas con unos objetivos y un plan de acción específico. La dimensión actual de la entidad hace que resulte innecesario recurrir a planteamientos organizativos más complejos, tales como organigramas divisionales o matriciales, configuraciones organizativas flexibles, o vinculaciones grupales a otras entidades. La empresa dispone, asimismo de un Consejo Asesor, que reúne personas con conocimientos financieros, comerciales y de marketing.

El grado de flexibilidad y de integración de la organización es amplio en ambos casos, y se consigue, además de por el funcionamiento eficaz de las distintas áreas organizadas de la empresa, por un conjunto de procesos informales que fomentan la transparencia y la comunicación interna.

## 6. Conclusiones

ALB desarrolla una estrategia empresarial centrada en la diferenciación de sus productos respecto de la competencia, lo que conlleva una apuesta por la especialización de su catálogo, por la innovación constante, y la diversificación de sus líneas de producción impulsada por esa innovación. Todo ello conduce a la entidad a un modelo estratégico de crecimiento interno, que se separa deliberadamente de las estrategias de liderazgo en costes, de segmentación del mercado y de crecimiento externo.



La entidad utiliza la herramienta del Plan Estratégico para definir y actualizar periódicamente sus principales objetivos, habiendo aprobado e implementado un primer Plan para 2006-2008 y un segundo Plan para 2009-2011. En este último año 2011 elaboró su tercer plan estratégico, que cubre el trienio 2012-2014, y en el que se definió con claridad su misión, visión y valores. La misión se concreta actualmente por la empresa en “aportar al mercado sistemas de climatización caracterizados por su innovación tecnológica y eficiencia energética”, en tanto que la visión se define por la misma como “ser líderes en el mercado de sistemas de climatización por nuestras soluciones tecnológicas”. Los valores que ALB asocia a su misión y su visión son los relativos a la innovación y creatividad; la flexibilidad y versatilidad: el compromiso con clientes y proveedores como aliados estratégicos que aportan valor, y la confianza en el equipo humano como motor de desarrollo de la empresa.

Dentro del Plan Estratégico 2012-2014, ALB introduce un cambio en su visión, para destacar la necesaria adaptación de la entidad a las cambiantes condiciones de su mercado. La condición de empresa familiar parte en este caso del compromiso de todas las partes en asegurar su viabilidad de la misma, si bien no ha sido preciso hasta el momento formalizar el compromiso familiar en los instrumentos habituales tales como Consejo de Familia, Protocolo Familiar, etc.

Hacia el futuro, ALB prevé importantes cambios en la composición interna de la cadena de valor en su sector, con un peso relativo distinto en la toma de decisiones en el mercado de climatización entre la promoción inmobiliaria, la dirección técnica de las obras, los instaladores y los proveedores. Precisamente adelantarse a estos cambios desde una opción por la calidad y la diferenciación de sus productos y servicios resulta una apuesta estratégica de primer orden para la empresa; condicionada por la contracción actual de la demanda, y por la menor experiencia en producción que la entidad presenta respecto de sus principales competidores. A tal efecto, ALB dispone de un Plan de Innovación específico para 2012-2013.

## 7. Claves de éxito

ALB Sistemas y su matriz ALB, S.A. representan un caso de empresa familiar de carácter industrial y comercial, en un sector como el de la climatización industrial que se ha visto fuertemente afectado por la caída de la demanda de la construcción a partir de 2008. La entidad ha afirmado desde 2008 su independencia económica redefiniendo su estructura productiva, a la vez que ha hecho frente a la caída de la actividad del sector mediante una apuesta decidida por la innovación y la calidad.



La estrategia de innovación no se ha centrado sólo en el desarrollo de nuevos productos, sino que ha abarcado otros ámbitos de la gestión de la empresa. Es decir, la innovación tecnológica ha ido acompañada y está íntimamente relacionada con la innovación comercial (nuevos segmentos de mercado), la innovación estratégica (nuevos modelos de negocio) y organizativa (internalización de la industrialización)

El conocimiento profundo del mercado en el que opera, fruto de una larga experiencia desde la creación de la entidad, se resalta como el factor primordial de éxito de ALB, que permite a la entidad posicionarse favorablemente al conocer con detalle las necesidades actuales de su clientela; algo que la Dirección General de la entidad resume con la fórmula “tener una empresa siempre focalizada en el cliente”.

El conocimiento del mercado se aúna con un segundo factor de éxito como es la valentía o *coraje* de la entidad para identificar oportunidades y desarrollar estrategias de producto enfocadas al éxito, dando lugar a nuevas generaciones de productos y servicios. Un tercer factor de éxito es la diferenciación de su producto frente a la competencia, renunciando expresamente a la competitividad vía precios a favor de una competitividad basada en la calidad y la innovación; de modo que aun duplicando los precios de sus competidores, esta calidad e innovación ha permitido una mejora de la cuota de mercado por parte de ALB.

La apuesta por la calidad y la innovación lleva a la empresa a una predisposición permanente al cambio, percibida como cuarto factor de éxito, y que exige a la entidad una capacidad de gestión del fracaso cuando éste se produce en determinados productos o procesos que no resultan exitosos. Todo ello en el marco de una modelo de autoproducción que evita el outsourcing y asegura el control de la cadena de valor (quinto factor de éxito). Para ello, se valora asimismo como un factor de éxito el disponer de indicadores y herramientas de valoración del desempeño, con un énfasis en especial en la cuenta de resultados.


**TABLA 3**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Empresa de sistemas de climatización caracterizada por la innovación tecnológica, la eficiencia energética y la diferenciación de sus productos.
Cliente objetivo	Empresas privadas y públicas de carácter industrial, agroalimentario, comercial, de servicios, etc., con necesidades de climatización y de eficiencia energética.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Producción, comercialización y servicio al cliente en sistemas avanzados de climatización
Capital relacional de la empresa	En el nivel comercial, amplio conocimiento de los profesionales prescriptores e instaladores. En el nivel de investigación, relación con la Universidad Rovira i Virgili, la Universidad Politécnica de Cataluña, el Centro Tecnológico de la Construcción-iMat, la Asociación Catalana de Moldes y Matrices-Ascamm, y el CDTI.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Identificación de las necesidades de la clientela (área comercial y servicio al cliente); aportación de soluciones innovadoras y eficientes (área técnica).
Competencias esenciales controladas por la empresa	Patentes, marcas y moldes en suelo radiante, geotermia y tubos multicapa.
Estructura de costes	Aprovisionamientos y servicios exteriores suman en 2010 un 84% de los ingresos comerciales. El margen comercial se absorbe de manera casi completa en 2008-2010 por los gastos de personal y las amortizaciones.
Ingresos	Los ingresos de explotación de 2010 se sitúan en términos nominales por debajo de los ingresos del ejercicio 2003.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	La empresa ha mantenido beneficios de explotación todos los ejercicios (si bien son poco significativos durante los últimos años), ha reducido su nivel de endeudamiento, y ha mejorado su posición competitiva en su mercado. Sin embargo, el ratio ingresos/empleado se ha deteriorado en un 40% respecto de 2004.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

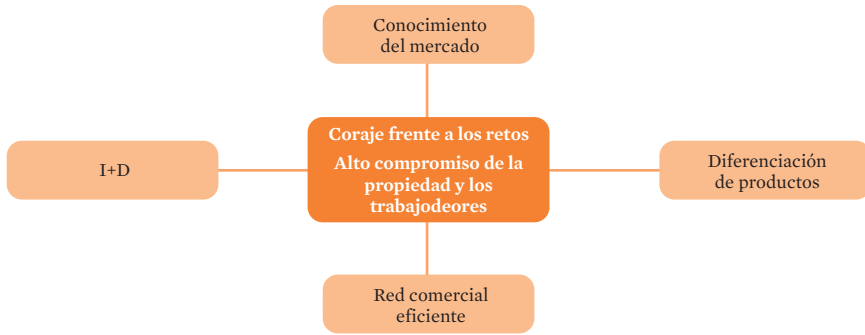


**TABLA 4**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Mantener la actividad de la empresa en esta época de contracción de la demanda, identificando nuevas oportunidades y a la vez que orientándose a productos innovadores y diferenciados.
Cliente objetivo	Identificar y atender las necesidades que se originan por los cambios en la demanda: cambios en la promoción inmobiliaria, en las necesidades técnicas de arquitectos, instaladores, etc.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Mantener el modelo de negocio centrado en la climatización y la eficiencia energética.
Capital relacional de la empresa	Mantener y ampliar el capital relacional.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener y explotar de manera eficiente el amplio conocimiento del mercado acumulado por la empresa a lo largo de su existencia y su potencial innovador.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mantener su nivel de innovación, ampliar la investigación, y generar mercado para las innovaciones.
Estructura de costes	No se reportan cambios previsibles de significación.
Ingresos	La empresa desea mantener su política de diferenciación de productos y precios respecto de la competencia. A partir de ahí, los ingresos totales dependerán de la evolución general del sector, y la eficiencia percibida por la clientela acerca de las soluciones técnicas aportadas por la empresa.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonable a la vista de la evolución de la empresa durante los difíciles años 2008-2010.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

GRÁFICO 1  
Red de valor del Modelo de Negocio. El círculo virtuoso de la empresa







## Biótica Bioquímica Analítica, S.L.<sup>9</sup>



### 1. Introducción

Biótica Bioquímica Analítica, S.L. es una Empresa Innovadora de Base Tecnológica (EIBT), que desarrolla técnicas rápidas para la detección y cuantificación basada en la combinación de moléculas de reconocimiento, anticuerpos, con nanomateriales avanzados, como las partículas paramagnéticas.

En concreto, Biótica se encuentra identificada con el Código 7490 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, y su actividad es la relativa a la investigación científica y técnica en bioquímica analítica, siendo su primer producto comercial un kit de detección de *Legionella pneumophila* en agua. El empleo de este kit en instalaciones de riesgo tiene como el fin conocer el grado de contaminación del sistema con el objetivo de prevenir que la bacteria alcance niveles peligrosos para el ser humano.

La entidad es una empresa innovadora que fue fundada por jóvenes investigadores, y en cuyo accionariado se encuentra capital inversor. Recientemente, se ha incorporado a los partícipes de la entidad un socio industrial que ha emprendido un proceso de cambio estratégico importante.

Cabe destacar que los inicios de la empresa no han sido nada fáciles, dado que a pesar de contar con un producto extremadamente innovador y disruptivo en el ámbito de la bioquímica analítica, la legislación existente sobre la detección y prevención de la

---

<sup>9</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Carlos Ferrer, Gerente de Biótica, las facilidades prestadas en la preparación de este caso.



*Legionella* y su anclaje al empleo de técnicas tradicionales, les cierra una parte muy importante del mercado español, por lo que han tenido que internacionalizarse desde fases muy tempranas del proyecto. Actualmente dicha legislación está en revisión con objeto de incorporar avances tecnológicos en el sector.

## 2. Definición del proyecto empresarial

Biótica nace en el 2004 de la mano de un grupo de jóvenes científicos procedentes del ámbito de la investigación biotecnológica, que ven avalado su proyecto por el apoyo del Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) a través del Programa Neotec del año 2005, así como del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA) dentro del programa de Creación de Empresas de Base Tecnológica.

Asimismo, Biótica contaba con el soporte científico del Departamento de Biocatálisis del Instituto de Catálisis y Petróleo-química del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC, y el Departamento de Tecnología Láser del Instituto Tecnológico de Color, Imagen y Óptica, AIDO (véase *Mediterráneo*, 09/05/2008).

A mediados de 2008 entraba en el accionariado de Biótica el fondo de capital riesgo Comval Emprende, participado por el Instituto Valenciano de Finanzas (IVF) y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (Sepides), y gestionado por Clave Mayor, una Sociedad Gestora de Entidades de Capital Riesgo.

Durante los tres primeros años de vida de la empresa, sus esfuerzos se centraron exclusivamente en actividades de I+D, desarrollando el producto que en noviembre de 2008 lanzarían comercialmente: el Kit Bioalarm Legionella. A inicios del año 2009 trasladaron sus instalaciones desde Vila-real (Castellón) al Parque Científico y Tecnológico (Españtec) de la Universitat Jaume I de Castellón, con el fin de desarrollar sus actividades de investigación, comercialización y gestión en un entorno propicio a la investigación (*Las Provincias*, 10/02/2009). La empresa había superado su periodo inicial, entrando en su fase de crecimiento (*grow-up*).

En 2009, se establece una relación entre Biótica y la empresa Investigación y Proyectos Medio Ambiente, S.L. (IPROMA), una empresa del Grupo Gimeno (ver <http://www.grupogimeno.com/> y <http://www.iproma.com/>) dedicada a ser un laboratorio de análisis y asesoramiento medioambiental y de higiene industrial, especializada en el análisis de aguas, análisis de subsuelos contaminados, residuos, sedimentos, biota (flora y/o fauna de una determinada área geográfica), análisis atmosféricos, la toma de muestras y la realización de estudios, informes y asesoramiento, tanto para la Administración Pública como para empresas privadas. Biótica actuaba de proveedor



del “KIT LEGIPID BIOALARM LEGIONELLA”, el sistema de detección o análisis rápido de *Legionella pneumophilla*.

Por aquel entonces la relación comercial de la directora del departamento de microbiología de IPROMA, Inmaculada Solís, y el director de I+D de Biótica, Guillermo Rodríguez facilitó la puesta en común de inquietudes científicas que tomarían forma en proyectos de I+D financiados por IMPIVA y que permitieron que ambas entidades empezaran a converger. Llegado el momento, Biótica propuso a IPROMA entrar a formar parte del accionariado, porque se encontraba en una fase de su ciclo de vida en la que necesitaba realizar una ampliación de capital; asimismo, el socio financiero de Biótica veía oportuno que entrase un socio industrial en el proyecto para darle mayor proyección y visión de negocio. Digamos que Biótica necesitaba a IPROMA, dado que su perfil era excesivamente técnico y requería de un perfil financiero y de negocio, todo ello aun considerando los problemas de adaptación que supondría entrar a formar parte de un grupo empresarial de gran importancia en la región, como es el Grupo Gimeno. Por su parte Iproma, con la incorporación de Biótica, potenciaba las sinergias con su área de I+D en microbiología y a vez, diversificaba su negocio.

Como en toda “due dilligence”, la negociación y análisis de la entrada en Biótica de Iproma fueron un proceso largo y complicado. El acuerdo entre las partes ha sido difícil de alcanzar y el proceso se ha dilatado en el tiempo más de año y medio.

En diciembre de 2011, un avance en las negociaciones sumado a la consecución del hito técnico más importante en la historia de Biótica, permiten llegar a un acuerdo.

El hito técnico consiste en la consecución, a finales de diciembre de 2011, de la certificación internacional más prestigiosa en su ámbito de actuación (*Certificate of Performance Tested Status*<sup>10</sup>), concedida por la “*Association of Analytical Communities*” (AOAC Research Institute) para Legipid®, validando con ello el kit de detección de la *Legionella pneumophilla* desde el punto de vista técnico en todo el mundo.

A partir de la formalización de la nueva situación societaria, con la reciente entrada del nuevo gerente se formaron grupos de trabajo para abordar analíticamente como se encontraba la empresa. En el proceso de análisis estratégico, desde Iproma se moviliza un grupo de trabajo y dirigido por la Consejera Delegada de Iproma y constituido por el Director Financiero de Iproma y la Directora Técnica de Iproma Alimentación, este Comité, junto con el Gerente, será el responsable de definir el plan de choque y las áreas que abordar a corto (operativo) y largo plazo (estratégico), con el fin de generar un plan de acción y redefinir el planteamiento estratégico de la compañía.

---

<sup>10</sup> [http://www.aoc.org/testkits/2011\\_111101\\_Certificate\\_Biotica\\_Legipid\\_Bioalarm.pdf](http://www.aoc.org/testkits/2011_111101_Certificate_Biotica_Legipid_Bioalarm.pdf)

En estos momentos, Biótica es una compañía que gracias a la incorporación de un socio industrial que aporte capacidad de gestión y relaciones comerciales, ha podido por el momento resistir el envite, encontrándose en un proceso de cambio, y con vistas a futuro.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Biótica está caracterizado por la provisión por el momento de un único producto, el Kit Legipid® Legionella Fast detection, “un sistema de análisis que permite detectar de forma rápida y eficaz la cantidad de Legionella pneumophila libre en el agua y prevenir que la bacteria alcance niveles peligrosos para el ser humano”.

Según las características del producto, que aparecen en su web (<http://www.biotica.es>), se trata de un producto que facilita la realización del análisis de presencia de legionella de una forma **rápida** (menos de una hora, frente a los 15 días que tarda el método tradicional), de una forma **sencilla** (el producto se presenta en formato kit, junto con un protocolo simple que indica los pasos a seguir para realizar el test) y **validada** (certificación AOAC).

El ámbito geográfico de Biótica es nacional e internacional, aunque por el momento exporta el 100% de su producción, y lo hace a países como China, Australia, Nueva Zelanda, Francia, Portugal, USA, Grecia, Malasia, Indonesia, África y Hungría.

La legislación Española establece como método oficial para el análisis de *Legionella*, el cultivo. Es decir, para justificar el adecuado estado sanitario, en cuanto a *Legionella*, de una instalación, hay que analizar el contenido de la misma con este método. Más allá del análisis mínimo exigido, un autocontrol adecuado precisa de un análisis más frecuente y rápido que garantice un control permanente y una actuación rápida frente a incrementos de la población de *Legionella*.

Uno de los errores que cometieron inicialmente en Biótica fue centrarse en la comercialización de Legipid® únicamente en España. La escasa concienciación en materia de autocontrol, la inexistencia de certificación internacional que avalase técnicamente el producto, un entorno legislativo en proceso de incorporación de los avances tecnológicos pero anclado en las técnicas clásicas unido a una cuestionable política de precios en base al posicionamiento que quiere darse al producto, derivaron en una nula penetración en el mercado de un producto potente y competitivo.

Durante 2011 los esfuerzos se centraron en el abordar un proceso de internacionalización basado en la búsqueda de distribuidores con exclusividad geográfica.



Por lo que respecta a la sostenibilidad del negocio, los indicadores de la empresa muestran que su evolución ha sido positiva en lo relativo a la cifra de ventas y a los activos acumulados por de la entidad, aún que aún es negativa en términos de resultados.

**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Biótica, Bioquímica Analítica, S.L.

Año	Activo total (2005=100)	Importe neto de cifra de ventas (2005=100)	Resultado del ejercicio (miles de euros)
2005	100	100	40
2006	124	97	54
2008	177	82	-67
2009	144	219	-381
2010	191	291	-194

Fuente: SABI.

El mayor problema con el que cuenta Biótica, según su actual gerente, es que la estrategia comercial de BIOTICA no se ha materializado en ventas. Los escasos ingresos en cuanto a ventas han convertido a las ayudas públicas a la I+D en el único pulmón financiero de la empresa.

Según esta fuente, los pobres resultados se derivan de una estrategia equivocada y reorientada a lo largo de 2011 hacia la internacionalización. Inicialmente, la estrategia, estuvo centrada en el territorio nacional cuando la legislación existente le era adversa. Efectivamente, el R.D.865/2003 de 04 de Julio, por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y el control de la legionelosis establece que la determinación de presencia de *Legionella pneumophilla* se realizará mediante el empleo de la técnica de cultivo en placa, método al que el kit de Biótica se presenta como alternativo. Dado que su producto no es válido a efectos oficiales para certificar el cumplimiento de la normativa, el mercado español les está cerrado de facto si se pretende situar la técnica en el mismo nicho de mercado que el cultivo puesto que aunque su solución es más rápida y competitiva, al no tener sus resultados un respaldo legal los clientes potenciales en España desestiman su uso.

La empresa, habiendo detectado este y otros problemas existentes en su actividad, ha puesto en marcha la elaboración de un nuevo plan estratégico con vistas a conseguir alcanzar la sostenibilidad del modelo de negocio.



La estrategia pasa por el desarrollo de dos frentes, por un lado, tal y como se ha comentado anteriormente, la internacionalización del producto, para ello se ha redefinido la estrategia de internacionalización existente a fin de acortar tiempos y alcanzar resultados de forma más rápida, por otro lado se está trabajando en reposicionar el empleo de la tecnología como apoyo o mejora de las estrategias de autocontrol y mantenimiento de instalaciones de riesgo. Para alcanzar este reposicionamiento, se ha llevado a cabo una profunda revisión de procesos productivos a fin de reducir costes de fabricación y con ello el precio en el mercado. La velocidad en la obtención de resultados unido a los avales que acreditan la solvencia de la técnica junto con un precio adecuado pretenden ser el revulsivo que permitan un adecuado posicionamiento de la tecnología.

#### 4. El papel de la innovación

Biótica obtuvo en sus inicios el galardón al “Mejor Proyecto Empresarial” otorgado conjuntamente por el Centro de Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) de Castellón y el IMPIVA.

La empresa, fundada por un equipo de jóvenes investigadores, estaba integrada en sus inicios por un equipo multidisciplinar en las áreas de microbiología, química molecular y materiales, e ingeniería electrónica y software, cuya principal labor era el desarrollar un producto que rompiera la barrera de los quince días para detectar esta bacteria que es la responsable de un elevado porcentaje de casos fatales de neumonía.

El producto ha recibido una de las certificaciones más prestigiosas a nivel internacional en su ámbito (AOAC-RI 111101) y cuenta con estudios realizados por los Institutos de Salud Pública de China, Italia y Corea del Sur que avalan que los resultados obtenidos son potentes y satisfactorios, comparables a los que se pueda obtener con el cultivo en placa, la única metodología que actualmente admite la legislación española (R.D.865/2003 de 04 de Julio) como válida a efectos de certificar la no presencia de la bacteria. Esta situación supone un importante escollo en el proceso de retorno de las inversiones público-privadas en I+D a la sociedad, al impedir la legislación poner en valor para la sociedad española un desarrollo español financiado por fondos públicos (CDTI) y avalado técnicamente a nivel internacional.

Las políticas de sanidad ambiental junto con las de I+D articulan que se financien proyectos relevantes para los objetivos que se marcan; sin embargo, tras obtener un producto con todas las validaciones que son de menester, no son capaces de incorporarlos a la normativa, con lo que tiene lugar un corte que evita que exista un



retorno de lo que están desarrollando a la sociedad. Algo totalmente incomprensible para el equipo de Biótica.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Biótica es una EIBT, y sus fortalezas residen en su capital humano. Sin embargo, la empresa ha tenido carencias competenciales en las áreas de gestión, comercialización y marketing.

Además de estas deficiencias, otro problema que han observado al realizar el análisis de la empresa al que aludíamos en el segundo apartado, es que existía un alto grado de compartimentalización de tareas/información entre las diferentes áreas de la empresa (Producción e I+D, comercial y financiero), esto unido a la ausencia de Gerencia, sustituida por un Comité de Dirección, ha hecho difícil que se materialicen determinadas iniciativas por falta de consenso entre las partes.

La nueva dirección está tomando cartas en el asunto y están involucrando a todo el equipo en el proceso de identificación de las deficiencias y generación de acciones correctivas. El equipo está respondiendo muy bien, y están aportando informaciones valiosas y soluciones prácticas y viables.

Entendemos que el Grupo Gimeno se encuentra actualmente en pleno proceso de incorporación de sus propios valores en el seno de Biótica, como parte de la incorporación en el grupo. Tal y como afirman en su web, “nuestra capacidad para evolucionar y para adaptarnos a los cambios nos lleva a encarar el futuro con el desafío de responder a los nuevos retos de crecimiento”, a la vez que reconocen su “compromiso con la sociedad y con su progreso y en un diálogo fluido con todas las personas que, de diferentes formas, participan en el día a día del grupo”.

Biótica es una empresa joven, y que dadas sus características no ha precisado de una gran volumen de personal. A finales de 2011, la plantilla estaba formada por siete personas, de entre las cuales existía un responsable de I+D, un responsable de finanzas, y uno de comercialización; no existía la figura formal de gerente, reemplazada esta por un comité de dirección, aspecto que ha cambiado con la incorporación al accionariado del nuevo accionista y de los cambios de mejora en la gestión. La configuración organizativa es de tipo funcional.



## 6. Conclusiones

La empresa busca potenciar la capacidad del cliente para evaluar, de forma oportuna, los riesgos para la sanidad humana y ambiental, permitiendo actuar de forma inmediata y proporcionada; por lo que sus objetivos son proveer al cliente de reactivos y procedimientos simples y rápidos, para determinar la cantidad de moléculas o microorganismos asociados al riesgo, en formato amigable y coste-efectivo.

Desafortunadamente, el ser una empresa monoproducción (con otros en desarrollo) y una inadecuada estrategia comercial les ha llevado a una situación económica complicada.

A nivel nacional, puesto que la legislación no contempla que su producto sea utilizado para cubrir las necesidades reglamentarias de las empresas en materia de prevención de la legionelosis, cuentan con dos posibles vías para introducir su producto en el mercado español:

- Existencia de una necesidad inmediata de conocer los resultados. Necesidad de identificar de forma rápida fuentes de brotes.
- Responsabilidad Social; aludiendo a la sensibilidad de las empresas al autocontrol. Los mínimos legales establecidos son insuficientes para garantizar la inexistencia de riesgo en las instalaciones objetivo. Un adecuado autocontrol precisaría de llevar a cabo análisis con mayor frecuencia y disponer de resultados en menor tiempo con objeto de actuar en función de estos. Legipid® NO pretende sustituir el cultivo en placa, sino complementar el uso de este con el objeto de mejorar la prevención. El problema es que con la actual crisis, las empresas se conforman con cumplir los mínimos y no dan este paso. La revisión de precios realizada y el consecuente abaratamiento del kit permitirá facilitar este proceso.

A su vez la empresa, ha optado por la vía de la internacionalización. Un punto a favor en este sentido es que Biótica no cuenta con grandes competidores en su segmento de mercado. Los que podrían serlo no cuentan con avales técnicos, aunque sí cuentan con campañas de marketing para posicionar su producto, cuya calidad, han comprobado y contrastado con estudios técnicos por parte de terceros, es notablemente inferior. Estratégicamente, sus competidores buscan un gran distribuidor y le proponen comercializar conjuntamente sus productos.

En conjunción con otras entidades, Biótica ha iniciado una campaña de diversificación. A través de Genoma España, fundación del sector público que impulsa el desarrollo tecnológico, la transferencia de conocimiento y la innovación, principalmente en el





sector biotecnológico, han conseguido un préstamo participativo con el que están financiando un proyecto de desarrollo de un producto distinto, como parte de la política de diversificación.

## 7. Claves de éxito

Biótica, Bioquímica Analítica, S.L. representa el caso de una Empresa Innovadora de Base Tecnológica (EIBT) formada por un equipo interdisciplinar de jóvenes científicos respaldados por el sistema de ciencia y tecnología y el capital riesgo, que ha conseguido desarrollar un producto disruptivo.

Sin embargo, a pesar de contar con un producto totalmente novedoso, que aporta rapidez y fiabilidad a un tipo de análisis del que pueden depender la salvación de vidas humanas, la empresa ha tenido que reconvertirse para poder asegurar su propia supervivencia al haberse centrado en el mercado español, en el cual, por razones de legislación los clientes optaban por otros productos, no tan rápidos ni competitivos.

En un entorno socioeconómico como en el que nos encontramos, teñido por la omnipresente “crisis”, preservar y potenciar sectores como el turismo y ocio son críticos para la economía española. Soluciones tecnológicas como la de biótica, Legipid® Legionella Fast detection, pueden permitir garantizar el adecuado mantenimiento de las instalaciones de riesgo de hoteles, spas, piscinas, etc. Haciendo más atractivo el sector a un cliente extranjero receloso ante noticias de casos de *Legionella* en instalaciones españolas.

La entidad ha necesitado incorporar un socio industrial que le proporcione, además del capital financiero necesario para poder continuar con la actividad, las competencias de gestión y comercialización de las que son deficitarias. Su mayor problema hasta el momento había sido la comercialización del producto. La estrategia que ha tomado es la internacionalización,, revisión del posicionamiento nacional del producto y una fuerte apuesta por la diversificación.

El nuevo gerente tiene las ideas muy claras, y ante la pregunta sobre cuál es la clave para que una Empresa Innovadora de Base Tecnológica sea viable y sostenible en el tiempo, responde con un pensamiento central: “las ideas pueden tener un mercado potencial amplio e interesante, pero por buenas que sean, no se puede obviar ninguno de los factores que van a permitir que se materialicen en producto/servicio. Una buena idea no es sinónimo de un buen producto así como un buen producto tampoco lo es de ventas. La internalización de todas estas capacidades son las que hacen que un proyecto se convierta en una empresa viable”.


**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Avanzar en la investigación de métodos que permitan una forma rápida, sencilla y competitiva de analizar la presencia de patógenos u otras moléculas de interés.
Cliente objetivo	Empresas que necesiten analizar la presencia de <i>Legionella</i> en el agua. Empresas con instalaciones de riesgo
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Producción de kits analíticos de presencia de <i>Legionella</i> en agua.
Capital relacional de la empresa	Centros y organismos del sistema de ciencia y tecnología en España. Distribuidores comerciales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Venta de kits analíticos a través de la venta directa en España y distribuidores en el exterior.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Técnicas: microbiología, química molecular y materiales, e ingeniería electrónica y software. Gestión y comercialización.
Estructura de costes	Básicamente, dos grandes partidas: gastos de I+D y gastos de personal.
Ingresos	Subvenciones e incentivos a la I+D. Ventas de kits. Venta de servicios de I+D.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Las ventas del único producto comercial permitirían dar sostenibilidad al modelo de negocio permitiendo la finalización del desarrollo de otros productos. La no oficialización del método y/o reconocimiento de su aportación en la estrategia preventiva de la <i>Legionella</i> reducen sus potenciales ventas nacionales. Impulso internacionalización.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 3**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Desarrollo de un producto que solventa un grave problema sanitario.
Cliente objetivo	Multitud de empresas, potenciales clientes.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Excesiva dependencia de un único producto. Han tenido que iniciar proyecto de diversificación.
Capital relacional de la empresa	Contactos muy vinculados a la actividad de I+D de la empresa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La venta en España no ha funcionado por un erróneo posicionamiento. En el exterior se ha pasado a depender en exceso de los tiempos marcados por la maduración de relaciones comerciales con potenciales distribuidores.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Dado que las competencias de gestión y comercialización son de reciente adquisición sus efectos no son aun visibles.
Estructura de costes	Altos costes fijos; los costes de I+D no deben reducirse sensiblemente o peligrarían futuros productos (diversificación).
Ingresos	Las subvenciones sólo cubren un porcentaje de los gastos de I+D y existen recortes. Los ingresos por ventas no son suficientes para cubrir el total de gastos.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Si la internacionalización permite el incremento en las ventas de exportación existen vías a la sostenibilidad. Sin embargo, si sucediese un cambio en la legislación española, oficializando la tecnología, las ventas se incrementarían considerablemente.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

GRÁFICO 1  
Red de valor del Modelo de Negocio





## Calvo Izquierdo, S.L.<sup>11</sup>



### 1. Introducción

Calvo Izquierdo, S.L. es una empresa familiar que opera en el sector del textil médico, con una historia de casi cincuenta años. Es una entidad de tamaño mediano (quince personas de plantilla en 2010), cuya sede social se encuentra localizada en Requena, un municipio de la zona interior de la provincia de Valencia.

Más concretamente, Calvo Izquierdo se encuentra identificada con el Código 2120 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, y su actividad es la relativa a la confección de otros artículos textiles: vendajes y otros productos sanitarios.

Aunque en la actualidad la empresa está gestionada por la segunda generación, el nieto del fundador ya se ha incorporado a la empresa después de finalizar sus estudios de empresa y haber complementado su formación con experiencia laboral fuera de la empresa familiar. Ambos, el actual gerente y su hijo, sienten la misma pasión que la primera generación; a pesar de los problemas económicos sufridos en los años setenta y ochenta, la segunda generación decidió refundar la empresa años después de que su padre tuviera que reducir la actividad de la empresa a su mínima expresión. Con esfuerzo, la empresa ha conseguido prosperar. Por el camino, una historia de aprendizaje exportador, cambios de estrategia ante la amenaza de las importaciones de producto de bajo coste, y la senda hacia la I+D+i.

---

<sup>11</sup> El equipo de *Reset Economy* quiere agradecer a D. Juan J. Calvo Rigual, Gerente, y a D. Juan J. Calvo Errando las facilidades prestadas para el desarrollo de este caso.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Calvo Izquierdo nace fundada por Cesáreo Calvo Izquierdo durante la segunda mitad del siglo XX, como emprendedor individual, a raíz de la experiencia adquirida trabajando en la industria médica y farmacéutica como representante y detectar que existía una necesidad de productos como gasas y vendajes.

A finales de los años setenta, y por cuestiones coyunturales derivadas de la crisis del petróleo, la empresa entra en quiebra, dejando de funcionar dos fábricas con las que contaba por aquel entonces, además de varios locales en Valencia, afectando la quiebra a cerca de cincuenta personas que trabajaban en la entidad. A partir de este momento, el fundador continuará dedicándose al negocio aunque a modo de hobby en un pequeño taller. La pasión que sentía Cesáreo Calvo Izquierdo por su actividad le llevó a continuar con la labor que había comenzado a finales de los años cincuenta aunque dadas las circunstancias sólo pudiese permitirse gestionar una actividad con un bajo nivel de negocio.

El actual gerente, hijo del fundador, le ayudaba en algunas tareas; de hecho, su primer empleo fue en la empresa familiar. En el año 1996, movido por la pasión que su padre le había contagiado, decide dar un giro a su carrera laboral y crea la actual sociedad (Calvo Izquierdo, S.L.), pasando a trabajar a tiempo completo en la nueva empresa. Entre los años 1996 y 2000, la empresa experimentó un crecimiento considerable.

Sin embargo, en el año 2000, con la eclosión de las importaciones en Europa procedentes del mercado asiático, la empresa experimenta una nueva situación crítica, dada la dificultad que supone competir en precio en un producto tan básico como es el tejido del que se componen los vendajes tradicionales, que pueden fabricarse con una tecnología muy básica.

Llegado este punto, la empresa debía tomar nuevas decisiones e introducir cambios para poder dar una continuidad al negocio, decidiéndose entrar en una nueva línea de producción de vendajes que tienen un diferencial técnico respecto a los anteriores: los vendajes cohesivos. El problema con el que se encontraron fue el acceso a la financiación. Decidieron buscar diferentes alternativas y entraron en contacto con la Sociedad de Garantía Recíproca de la Comunidad Valenciana (SGR); con su apoyo consiguieron seguir adelante con el nuevo proyecto y constituyeron su nuevo plan de negocio.

En el 2004, Calvo Izquierdo, S.L realiza una inversión en nuevas tecnologías por valor de 415.000 euros, capital importante teniendo en cuenta que su volumen de facturación por aquel entonces estaba bastante por debajo de esta cifra. A partir de este momento empiezan a trabajar con una maquinaria nueva que requiere de cierto nivel



de conocimiento. Dado que es una tecnología totalmente nueva para la organización, se necesita de la adquisición de nuevas competencias por parte de los colaboradores y de la entrada en contacto con nuevos proveedores y partners como el Instituto Tecnológico Textil (AITEK).

Con la implementación de la nueva línea de productos, tienen que buscar proactivamente clientes en Europa, dado que en el norte de Europa es donde más se consumía este tipo de producto. Al mismo tiempo, la empresa empezó a percatarse que había llegado el momento en el que ya no les bastaba con fabricar, tenían que comercializar producto importado que les permitiese ampliar la gama y abrirse a nuevos mercados que no fueran el español exclusivamente.

En los años 2006-07 habían alcanzado un nivel de conocimiento técnico considerable que les permitía desarrollar con éxito el producto y lo habían introducido en su nicho de mercado, con lo cual la pequeña fábrica en la que producían, derivada del pequeño taller con el que se comenzó la andadura empresarial a las afueras de Valencia, se quedó pequeña y en pleno boom inmobiliario tomaron la decisión de abrir unas nuevas instalaciones para poder seguir avanzado.

Durante el 2007-08, decidieron construir estas nuevas instalaciones que se adaptasen totalmente a los nuevos requerimientos de producción, inaugurándolas en septiembre del 2009. En este momento deben afrontar un nuevo reto: la mudanza a las nuevas instalaciones, lo cual suponía desplazarse 65 kilómetros desde el centro de trabajo actual; este traslado supuso la pérdida del 80% al 85% de la plantilla, que decidió no continuar su relación laboral con la empresa acogiéndose a su derecho según el Estatuto de los Trabajadores.

En la actualidad consideran que han finalizado un ciclo en el que han conseguido utilizar las instalaciones a un nivel aceptables, y no tenerlas infrautilizadas, así como llegar al nivel de facturación que se habían marcado como alcanzable.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Calvo Izquierdo está caracterizado por la fabricación en serie e importación de productos sanitarios de tipo textil al mercado nacional y europeo. El tipo de artículos en los que Calvo Izquierdo se encuentra especializado se engloba dentro del denominado grupo del textil médico, y la empresa está especializada en una amplia gama de vendas y vendajes, así como productos de celulosa y material de fisioterapia, siendo su producto estrella las vendas cohesivas.

Tal como se puede comprobar en su web, esta empresa familiar está muy orgullosa de su amplia experiencia y permanencia en el sector durante más de medio siglo, y de ofrecer a sus clientes unos materiales de alta calidad en un sector cuyas exigencias son altas.

En la entidad se considera como un auténtico certificado de garantía el tiempo que llevan trabajando en su nicho de mercado; actualmente cuentan con la tercera generación trabajando en la empresa, mientras que la segunda sigue a cargo de la gerencia.

En este sentido, el capital relacional de que dispone la empresa, cuidadosamente tejido durante la larga vida de ésta, cuenta con los clientes que se han terminado convirtiendo en verdaderos socios de negocio, trabajando codo con codo con ellos. Asimismo, para poner en marcha la nueva maquinaria, han contado con el “know-how” textil y con su propio esfuerzo, dado que se trata de una maquinaria considerablemente compleja y no todas las empresas que deciden adquirirla consiguen darle el rendimiento adecuado.

AITEX les ha ayudado a adquirir las nuevas competencias que necesitaban para fortalecer el proyecto; junto con ellos e INESCOP (Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas) han desarrollado algunas líneas de producto. El IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación) y el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), con sus programas de inicio a la exportación, han ayudado a que la empresa aprendiera el lenguaje de la exportación.

Cuando se le pregunta al gerente Juan Calvo por su modelo de negocio, explica que cuando tuvieron que tomar en el 2004 la decisión de fabricar otra línea, tenían dos alternativas: eliminar el producto anterior del catálogo o seguir ofreciéndolo. Optaron por seguir ofreciéndolo y lo hicieron conforme a las tres siguientes líneas:

- Importación de productos; porque conocen el mercado y el producto.
- Externalización de productos; para conseguir ser competitivos externalizan parte de la producción, pero sigue teniendo su sello.
- Fabricación de productos en su totalidad.

El ámbito geográfico de Calvo Izquierdo se circunscribe al territorio nacional, con una fuerte presencia en la región levantina, y con exportaciones de producto “premium” en la Eurozona. Sus productos se venden en el mercado hospitalario, tanto público como privado; destinándose un 20% a la exportación y un 80% al mercado español.





La sostenibilidad del negocio de Calvo Izquierdo está refrendada por la existencia de una red de clientes establecida, que necesitan un producto de calidad y un servicio y entregas flexible, aspectos que la empresa cubre diligentemente.

**TABLA 1**  
**Indicadores Económicos de Calvo Izquierdo, S.L.**

<b>Año</b>	<b>Activo Total (2005=100)</b>	<b>Ingresos de Explotación (2005=100)</b>	<b>Resultados Ordinarios antes de Impuestos (miles de euros)</b>
2005	100	100	25,2
2006	89	99	7,5
2007	110	131	30,7
2008	195	172	39,2
2009	262	223	63,2
2010	266	256	72,3

Fuente: SABI.

Desde el 2005 a 2010, la empresa ha casi triplicado su beneficio antes de impuestos, dispone de una plantilla dos veces y media mayor, y ha incrementado su activo e ingresos de explotación en una proporción similar. Nótese la ligera caída del 2006 respecto al 2005, y cómo la empresa, gracias a su cambio estratégico pudo remontar la dura situación económica por la que España transitaría en los sucesivos años.

#### 4. El papel de la innovación

Calvo Izquierdo, ante la amenaza de producto de bajo coste procedente de Asia, decidió apostar por la innovación y la tecnología. Después de un proceso de adaptación de sus procesos tanto productivos como de gestión, supo adquirir nuevas competencias, construir nuevas relaciones con institutos tecnológicos (AITEX e INESCOP) y la Universidad, así como adquirir la maquinaria específica, de tecnología suiza, para producir un tipo de vendaje cuyo mercado estaba protegido por la especificidad de su proceso productivo.

Junto a la Universidad participa en proyectos conjuntos y en proyectos de I+D+i con consorcios europeos como EUROSTARS (programa europeo dedicado a ayudar a PYMEs en la investigación y desarrollo; está fundado por la Comunidad Europea y 33 países miembros de EUREKA).



La empresa considera que sus procesos de innovación son de tipo gradual, y sus resultados se materializan desde la introducción de sus vendas cohesivas, hasta las vendas con quitina, o las vendas con contenido de algas marinas.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Calvo Izquierdo apuesta por sus empleados, no en vano el tipo de producto que fabrican requiere un equipo humano cualificado y experimentado. El liderazgo se establece en la gerencia de la compañía, segunda generación de esta empresa familiar, y aunque no se impulsa el liderazgo en el resto de niveles de la empresa, sí se acepta el derecho al error, recompensándose a su vez los aciertos.

La empresa lamenta que cuando se vieron obligados a desplazar las instalaciones a más de 65 kilómetros, más del 80% de la plantilla se acogió a su derecho a la extinción del contrato de trabajo. En esta operación, no sólo tuvieron que incurrir en los gastos directos del traslado, sino que además tuvieron que soportar los directos por las indemnizaciones laborales y, lo que fue peor, la pérdida de capital humano y la necesidad de seleccionar y formar nuevos empleados. Tuvieron que establecer un proyecto de seis meses de duración con la finalidad de solapar equipos de trabajo y facilitar al máximo, en la medida de lo posible, la transición. El plan conllevó un coste considerable tanto monetario como de tiempo.

En la actualidad, componen Calvo Izquierdo quince personas entre producción, departamento técnico, comercial, administración y gerencia. La estructura es de tipo tradicional, siguiendo una jerarquía funcional, aunque la empresa reconoce que con el tiempo han aprendido a que la configuración organizativa sepa adaptarse a los cambios en la demanda, con lo que se aprecia cierta flexibilidad por parte de la estructura.

En cuanto a la conformación de la plantilla, un 20% de los empleados tienen ya una titulación superior, y complementada con formación de postgrado específica de su área de responsabilidad. Casi tres cuartas partes de la plantilla son mujeres.

## 6. Conclusiones

La visión de Calvo Izquierdo se refleja en asegurar un crecimiento continuo con la innovación como bandera, contando con profesionales altamente cualificados para ello; de hecho, buscan ser un referente en el ámbito de los vendajes y textiles técnicos para uso médico. Esta visión se materializa en la actividad de fabricación de vendas



y textiles técnicos para uso médico, ofreciendo al mercado productos de alta calidad que cumplan con las exigencias los profesionales y las necesidades de los usuarios.

La empresa sabe que no se sitúa en el segmento bajo de mercado, no en vano sólo existen apenas unas diez empresas que fabriquen su producto estrella en Europa. Sin embargo, sí conocen que sus artículos poseen una buena relación calidad-precio.

Asentados en estas bases, su objetivo es el de continuar creciendo de una forma sostenida hasta que alcancen un nivel de fabricación y comercialización acorde con la capacidad actual de la empresa, según se recoge en su último plan estratégico.

## 7. Claves de éxito

Calvo Izquierdo, S.L. representa un caso de empresa familiar de segunda generación en la que ya se ha incorporado recientemente la tercera. Sin embargo, esta empresa tiene la peculiaridad de que el hijo decidió refundar la empresa aun después de que el padre sufriese el cierre de la primera empresa. Desde luego, este interés por el negocio familiar continúa en la tercera generación.

Como factores de éxito o al menos como elementos diferenciales de la empresa podrían señalarse:

- Ha alcanzado alianzas con grupos potentes que conlleva un porcentaje importante de fabricación bajo su marca.
- Asimismo, también ha podido reforzar su propia marca a través de la fabricación de producto “premium” en sus instalaciones.
- Mantiene buenos contactos con distribuidores europeos.
- Tiene una buena relación calidad-precio en un mercado exigente y con controles de calidad estrictos.
- Dispone de una gran flexibilidad; se adapta a cambios en la demanda y a las especificaciones de producto al máximo.
- Cuenta con personas con la formación adecuada, con capacidad para defender su producto y crear innovando otros nuevos.

- Ha sabido ganarse el apoyo de sus clientes, proveedores y empleados para llevar a cabo su labor.
- Cuenta y ha contado con el apoyo de institutos tecnológicos como AITEX e INEX-COP, con instituciones financieras como la SGR, organismos estatales como el IVEX e ICEX, así como la propia Universidad.

Finalmente, la empresa considera la exportación como un salto significativo que le ha ayudado a crecer, pero señala que su exportación no supera el 20% del total de la facturación, por lo que el mercado nacional sigue siendo su mayor sustento.

**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Crecimiento sostenido hasta alcanzar la mayor capacidad productiva y comercial.
Cliente objetivo	Instituciones sanitarias públicas y privadas. Clientes exigentes.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Venta y comercialización de vendas y vendajes.
Capital relacional de la empresa	Institutos tecnológicos y universidades, clientes y proveedores, y SGR.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Importación y venta de productos de menor valor añadido; fabricación propia y venta de productos más innovadores.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Conocimiento del sector, experiencia de más de cincuenta años, y personal cualificado.
Estructura de costes	Costes controlados; estructura de producción flexible.
Ingresos	Ingresos crecientes. Un 20% del negocio proviene de mercados europeos.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Ingresos y activo total crecientes.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

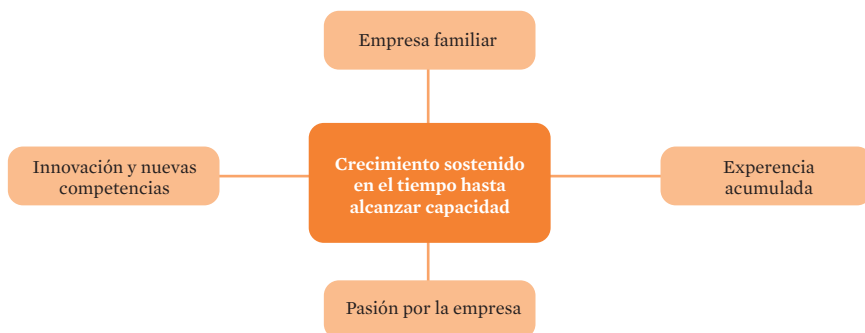


**TABLA 3**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Visión a largo plazo y ajustada al plan de negocio al pie de la letra.
Cliente objetivo	Necesidad siempre existente. El cliente tiende a no cambiar de proveedor.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Pueden cubrir tanto los segmentos de bajo coste como los de mayor valor añadido.
Capital relacional de la empresa	Alta capacidad de innovación, soportada además por capacidad de financiación y comercialización.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Cadena diversificada y flexible de acuerdo a la evolución de las ventas de ambas líneas maestras de producto.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Capacidad de anticipación a las necesidades del cliente y a la evolución del entorno.
Estructura de costes	No supone un impedimento que genere falta de competitividad.
Ingresos	Suficientes para financiar el crecimiento.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	El modelo es sostenible y acorde a las metas de largo plazo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 1**  
Red de valor del Modelo de Negocio







## Centro de Estudios Politécnicos, CEP<sup>12</sup>



### 1. Introducción

El Centro de Estudios Politécnicos, CEP (en catalán en su denominación social oficial) es una sociedad limitada, creada en 1980 y radicada en pleno centro de la ciudad de Barcelona. Se encuentra clasificada con el código 8532 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009, correspondiente a la Educación Secundaria Técnica y Profesional.

En CEP es una organización pionera en la enseñanza profesional en Cataluña, en especial en las enseñanzas de Informática, que inició cuando este tipo de estudios y formación profesional era aún incipiente en España. En la actualidad, el centro presenta una plantilla de 67 personas, y tras adaptarse a los distintos cambios legislativos en relación a la enseñanza secundaria post obligatoria, ofrece estudios oficiales de formación profesional de grado medio y grado superior, bachillerato, enseñanzas de formación profesional inicial, y distintas modalidades de formación continua. En los estudios oficiales, el CEP es un centro concertado prácticamente desde su creación.

### 2. Definición del proyecto empresarial

El Centro de Estudios Politécnicos es una institución privada de carácter no confesional, dedicada a la enseñanza desde 1970 (previamente a su constitución con su forma jurídica actual); que imparte enseñanzas regladas concertadas (Formación Profesional

---

<sup>12</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Francesc Tortosa (Director) y D. Alejandro Blasco (Dirección del Consejo de Administración), las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



y Bachillerato) y enseñanzas no formales (cursos de preparación para las Pruebas de Acceso a Ciclos Formativos de Grado Superior; cursos de Formación Ocupacional; y Cursos de formación continua para empresas).

El precedente del actual CEP nació en 1969, sin personalidad jurídica propia, en el seno de una empresa madre denominada Agrupación Pedagógica, S.A., APESA, que por oportunidad de mercado y mediante ayuda económica de la Administración, se trasladó a un edificio de nueva construcción. Este hecho profundizó la diferencia entre dos tipos de formación impartida por APESA en dos centros físicamente separados: una formación más tradicional (en la época, bachillerato casi exclusivamente), orientada a un alumnado con mayor capacidad económica, y otra de formación profesional (propia del CEP), actividad impartida en otro edificio y dirigida a un alumnado con un nivel social de menor capacidad económica.

Tras unos años de funcionamiento conjunto de ambos tipos de actividad en la misma empresa pero en ubicaciones separadas, en 1982 se optó por la separación jurídica en condiciones económicas, laborales y sociales muy difíciles y de subsistencia comprometida para el CEP. De una plantilla de 22 trabajadores del Centro, sólo 5 optaron por enfrentarse a los problemas heredados y liderar un nuevo proyecto como accionistas; liderazgo que se basó en tres ejes fundamentales: fe en la formación profesional como área de negocio; fe en la informática como nueva necesidad profesional (CEP fue el primer centro de formación homologado, tanto público como privado, para impartir informática en Cataluña); y fe en el núcleo de la plantilla para desarrollar el proyecto.

Queda patente en la entrevista mantenida con la dirección del CEP la dureza de aquel momento, con una crisis laboral interna que duró tres años, y en el marco de una escasa consideración social de la formación profesional en la época, un rasgo que aunque ha cambiado en muchos aspectos aún subsiste en ciertos sectores. Pero después de varios años de déficit, el citado grupo de cinco profesionales del Centro se lanzó a liderar un nuevo proyecto, un centro de formación profesional que fuera ante todo un referente destacado en el campo de la informática.

La organización y gestión del proyecto permitió salvar la empresa y posicionarla en un mercado cada vez más competitivo. A partir de aquí, CEP fue superando etapas hasta la actualidad, en la que es un centro de prestigio reconocido, que cuenta con una gama variada de enseñanzas diferentes, dos centros de formación con una superficie total de 2.200 m<sup>2</sup>, y una plantilla de 67 personas (50 profesores y 17 administrativos).

En el momento de separarse de su antigua empresa matriz, el CEP necesitaba invertir en nuevo hardware informático, acceder a créditos financieros para su funcionamiento ordinario, y establecer relaciones estables con sus proveedores (que en la época





presentaban niveles muy variables de profesionalidad). En definitiva, se estaba ante una opción de riesgo, que fue la adoptada por el grupo de socios que tomó las riendas del proyecto. El resto de trabajadores de la entidad bien retornaron a la empresa matriz, bien se insertaron como trabajadores por cuenta ajena en el CEP, y en algún caso puntual se produjo un ajuste laboral poco significativo en términos cuantitativos.

Un factor importante en este momento de *reset point* de la entidad fue la fidelidad al Centro de la base del alumnado y de sus familias, que confiaron en la profesionalidad de su proyecto. Con este apoyo, y con el trabajo duro de sus diversos colectivos, el CEP consigue superar definitivamente hacia 1989-90 las dificultades que aún arrastraba de la época precedente, hasta entrar en una etapa de desarrollo más sólido y brillante.

En la actualidad, hay que considerar también como momentos de *reset point* los diferentes procesos de adaptación a los cambios normativos en la enseñanza secundaria postobligatoria, pues tales cambios obligan a los centros educativos a redefinir su oferta de titulaciones, adecuar sus instalaciones, etc.; y ello con una gran frecuencia, pues la normativa legal al respecto experimenta modificaciones continuas, desde las Leyes Orgánicas en materia educativa a sus desarrollos jurídicos y administrativos posteriores.

### 3. El modelo de negocio

La oferta educativa del CEP para el curso 2011-2012 abarca las siguientes áreas:

1. Ciclos Formativos de Grado Medio:
  - a) Gestión Administrativa.
  - b) Actividades comerciales.
  
2. Ciclos Formativos de Grado Superior:
  - a) Administración de Sistemas Informáticos en Red.
  - b) Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma.
  - c) Administración y Finanzas.
  - d) Asistencia a la dirección.
  - e) Gestión de ventas y Espacios comerciales.
  - f) Marketing y Publicidad.
  - g) Agencias de Viajes y Gestión de Eventos.
  
3. Preparación de pruebas de acceso a Ciclos Formativos de Grado Superior
  - a) Curso oficial, para alumnado que ha superado un ciclo de grado medio;
  - b) Curso oficial, para personas adultas.



4. Bachillerato.
5. Programas de Cualificación Profesional Inicial.
6. Formación continua.

Se trata, pues, de un modelo de negocio específicamente educativo y formativo, cuya sostenibilidad viene determinada básicamente por los ingresos por módulo de las enseñanzas concertadas, la demanda libre de servicios formativos, y la capacidad de la entidad en definir una oferta de calidad diferenciada con unos costes competitivos en la producción de sus servicios.

El ámbito geográfico de la entidad abarca la ciudad de Barcelona, su área metropolitana e incluso a otras comarcas barcelonesas cercanas y bien comunicadas con la ubicación del centro. El alumnado del CEP proviene fundamentalmente de su conocimiento previo del mismo, por sí o por familiares, por los centros educativos en los que cursaron las enseñanzas precedentes, etc. Un proceso definido en el CEP como “de boca a oreja”, aunque asimismo tiene su efecto en la captación del alumnado la publicidad efectuada por la entidad en prensa escrita, radio e Internet.

Las enseñanzas impartidas en el CEP son de carácter presencial, apoyadas por una práctica aula virtual que facilita contenidos y seguimiento didáctico. La existencia de tal aula virtual propia y de materiales didácticos asimismo propios plantea la posibilidad de ofrecer en un futuro distintos tipos de enseñanzas en la modalidad *e-learning*, pero en opinión de la dirección de la entidad el proceso aún no está maduro (se argumenta, por ejemplo, que la normativa legal al respecto está por concretar, y que las propias editoriales del sector aún no tienen claro sus posibilidades reales).

El Departamento de Orientación del CEP ofrece una variedad de servicios de apoyo al alumnado, entre los que se encuentran los de asesoramiento pedagógico, test de aptitudes y conocimientos, colaboración continua en la acción tutorial, información de salidas laborales y académicas, y asesoramiento individual sobre itinerarios educativos y alternativas profesionales. En cuanto a la Bolsa de Trabajo disponible en el Centro, se trata de un servicio que facilita la gestión y evaluación de la formación en centros de trabajo del alumnado de los ciclos formativos; la gestión de las demandas de trabajo efectuadas por alumnos y ex alumnos; así como la correspondiente gestión de las ofertas de trabajo recibidas en el CEP.

Las salidas más habituales del alumnado del CEP se producen sobre todo al mundo laboral (por ejemplo, se señalan casos de ex alumnos que se encuentran trabajando como directores de sucursal de distintas entidades bancarias), si bien tienen también un



porcentaje apreciable de alumnos que se dirigen a la Universidad (los responsables del centro se muestran particularmente orgullosos cuando refieren casos de ex alumnos del Centro que han alcanzado incluso el Doctorado en materias de tipo económico).

#### 4. El papel de la innovación

En cuanto a la *descripción de los procesos de innovación de la empresa*, destaca la disponibilidad en la misma de una plataforma virtual (aulacep.net) en la que sus usuarios pueden encontrar una gran variedad de servicios para atender muy distintas necesidades formativas y profesionales. Se trata de una plataforma educativa de código abierto, parecida a la de la Universitat Oberta de Catalunya, UOC, y que entre otras utilidades presenta la de facilitar el seguimiento de los cursos al alumnado que no puede asistir regularmente a las clases, por razones de enfermedad, por ejemplo. La entidad espera ir desarrollando paulatinamente esta plataforma, incluyendo, por ejemplo, las facilidades de acceso para dispositivos móviles, que es algo con creciente demanda por parte del alumnado. Además, el CEP se encuentra presente en Facebook, para facilitar la comunicación con su alumnado actual y anterior.

La entidad dispone de una intranet, por la que circula casi de manera casi exclusiva toda la información administrativa y de gestión necesaria; todas las personas de la organización están conectadas vía ordenador, y el uso de la intranet asegura el carácter escrito de las comunicaciones, con la claridad y certeza que ello genera.

Desde el punto de vista de la *vigilancia e Inteligencia competitiva* de la organización, cabe señalar que CEP dispone de una marca propia, CEP Centre d'Estudis Politècnics, registrada desde 2004, en sus diversas variantes nominales. La entidad no registra el copyright de sus materiales docentes, pues argumenta que sus contenidos cambian prácticamente cada año (aunque es consciente de que puede estarse produciendo un uso irregular de sus textos por otras entidades). En cualquier caso, CEP declara que no genera rendimientos económicos para sí de sus publicaciones, pues éstas se proporcionan a su alumnado a precio de coste.

La adaptación más importante de la empresa a la situación de crisis económica actual está siendo la de mantener estable la política de precios de formación, con el objetivo de mantener su nivel actual de demanda.



## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

El estilo corporativo de la entidad muestra un énfasis especial en la calidad de su oferta formativa. Un exponente de este énfasis es la temprana consecución por el CEP de la certificación ISO 9001, conseguida ya en 1997; y ello en una época en la que los criterios de certificación, muy influidos por los aspectos propios de las actividades industriales, no se encontraban en absoluto adaptados a las organizaciones de servicios en general, y menos aún a las organizaciones de servicios educativos y formativos.

La *dirección por competencias tecnológicas* es, a juicio de la dirección del CEP, la más adecuada para el sector; y se beneficia del hecho de que tal dirección ha desempeñado previamente tareas docentes durante mucho tiempo, por lo que resulta buena conocedora del tema. La entidad no desarrolla una dirección por objetivos, pues a pesar de que la consideran muy interesante, en el sector resulta difícil definir objetivos cuantitativos precisos y realistas, lo que obviamente impide su seguimiento sistemático. Por tanto, se trata fundamentalmente de aplicar los objetivos cualitativos marcados por la Administración educativa.

En lo referente al capital social externo de la empresa, cabe anotar su pertenencia a la Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza y a CAT Formació, la Federación Empresarial catalana de la Formación. Por su parte, el capital social interno constituido por los recursos humanos de la entidad se fomenta mediante cursos de formación en las nuevas metodologías didácticas y de evaluación impulsadas por la Ley Orgánica de la Educación; así como facilitando al profesorado su formación en otras disciplinas distintas de las que ya dominan. Se trata de un profesorado muy experto y en gran medida estable, aunque también se han dado casos de profesorado que deja el CEP por conseguir una plaza en la administración pública u otras circunstancias.

El Centro considera que recibe un reconocimiento informal claro de su entorno (no es habitual en el sector el establecimiento de credenciales formales al respecto, bajo la forma de premios o similares). Un ejemplo significativo de ese reconocimiento informal es la propia remisión desde la administración educativa de estudiantes, para su información sobre las áreas formativas que cubre el CEP. Otro ejemplo relevante es la consecución pionera de la convalidación de algunos estudios cursados en el CEP por determinadas materias universitarias (posibilidad que después se ha extendido con ciertas condiciones para el conjunto del sistema universitario, y que tiene por objeto evitar la duplicación innecesaria de contenidos formativos ya cursados con suficientes garantías).

La organización de la empresa sigue básicamente un organigrama de tipo funcional (gráfico 1). Las cinco personas que componen la Junta General de Socios de la entidad



nombran una persona como Director de la organización, con el concurso de una Jefatura de Estudios y de una Secretaría pedagógica, así como del adecuado asesoramiento externo. Como sucede en todos los centros educativos, existe en el CEP un Claustro de profesorado, una variedad de Departamentos adaptados a las distintas necesidades de las familias de formación profesional que ofrece la entidad, y tres áreas funcionales de tipo transversal, encargadas, respectivamente, de la coordinación pedagógica, el apoyo psicopedagógico al alumnado, y el control de calidad.

**GRÁFICO 1**  
**Organigrama funcional de CEP**



Fuente: CEP.

La plantilla del CEP suma en la actualidad un total de 67 personas, de las cuales 50 son docentes y 17 cubren las distintas tareas administrativas y de servicios, incluidos los de limpieza, que no se encuentran externalizados. La propia naturaleza de los cursos ofrecidos por el CEP le obliga a una cierta rigidez en el corto plazo (cuando los ciclos ya están en marcha y han de continuar hasta su finalización), así como a una necesidad de explorar las nuevas demandas en formación profesional para reorientar a medio plazo la oferta de la entidad.

Algunos rasgos destacados de la política de empresa son el recurso sistemático a la autofinanciación de la entidad, el énfasis en la formación y actualización de la plantilla, el fortalecimiento de la comunicación con la Administración y las empresas, y la preocupación por disponer en todo momento de recursos tecnológicos de calidad y actualizados. Entre sus objetivos de futuro, destaca la creación de una plataforma



propia de formación y recursos on line para expandir el mercado a nivel nacional y hacia Sudamérica.

## 6. Conclusiones

El CEP resume su posicionamiento estratégico al señalar que hace cuarenta años que se dedica a la formación profesional, período en el que ha formado aproximadamente a unos veinte mil alumnos, que desarrollan su actividad en diferentes campos y sectores productivos.

La clave de la estrategia empresarial del CEP es su atención personal a cada alumno o alumna, y una cuidada atención a su currículum formativo y laboral; para lo cual, el Departamento de Orientación y la Bolsa de Trabajo del Centro ayudan al alumnado en su inserción profesional. La entidad se muestra especialmente orgullosa de su relación a lo largo del tiempo con más de 600 empresas colaboradoras, lo que presenta como un destacado indicador de la calidad formativa del centro.

Los valores que identifican al Centro son los siguientes: es una entidad aconfesional que concibe la educación con un carácter pluralista, y que respeta totalmente todas las creencias y maneras de pensar desde cualquier punto de vista: filosófico, político o religioso. Ninguna persona podrá ser discriminada por estos motivos o por razones de sexo o raza. El Centro atiende la diversidad de su alumnado, y dedica una atención especial a las personas que han de compaginar trabajo y estudio. Potencia en sus alumnos la capacidad de aprender por sí mismos en una sociedad de cambios acelerados, el sentido crítico, y la metodología investigadora. Como corresponde a todo centro educativo, destaca el papel de sus educadores, y en especial su línea metodológica compartida; a la vez que presta gran atención a la participación activa, crítica y responsable del alumnado en los procesos de formación.

## 7. Claves de éxito

El Centro de Estudios Politécnicos, CEP, es una entidad privada especializada en formación profesional de ciclos medios y superiores, que tiene sus orígenes en la introducción de la informática en la vida económica española en los años ochenta. La entidad se ha adaptado posteriormente a los cambios en la normativa educativa del sector, ampliando su oferta de servicios, y diferenciándola en la mayor medida posible de su competencia.



La organización surgió inicialmente dentro de una empresa de servicios educativos más orientada a los estudios clásicos de bachillerato, y acabaría separándose de ella en su momento, al comprobarse que el impulso específico a las enseñanzas especializadas en informática en particular y en ciclos profesionales en general requería un empuje y unas características profesionales diferenciadas del resto.

La reorganización del actual CEP en una sociedad limitada demostró su viabilidad, tras un período difícil de *reset point*, de manera que la empresa muestra actualmente un nivel de empleo docente que triplica el que tenía en sus orígenes.

En la experiencia del Centro de Estudios Politécnicos destacan como elementos diferenciales básicos su conocimiento exhaustivo del mercado profesional en los sectores objeto de la formación, el conocimiento detallado y aplicado que la entidad posee acerca de la legislación en las áreas formativas en las que se encuentra posicionada, y la realización temprana de las inversiones tecnológicas necesarias para la actualización de los equipos y la anticipación a las nuevas necesidades profesionales y formativas. Todo ello es lo que contribuye a mantener y ampliar la cadena de valor de alumno a profesional que constituye una seña de identidad de la organización.

Otros factores de éxito en la experiencia del CEP son el trabajo en equipo (especialmente necesario en las actividades de enseñanza); el afán de superación, como se pone de manifiesto en la ampliación de su catálogo de servicios educativos y formativos; la elevada cualificación del equipo directivo, que previamente ha sido docente y conoce pues de primera mano las dificultades a resolver; la cualificación técnica y pedagógica del profesorado; el modelo de atención personalizada y humana al alumnado; y la incorporación responsable de los padres modelo de funcionamiento del centro.

Desde un punto de vista finalista, el CEP destaca por su observación directa del mercado profesional, anticipando nuevas demandas y nuevos nichos de mercado; por su contacto personalizado con la Administración Pública educativa, que facilita la adaptación de la empresa a los cambios normativos requeridos de manera periódica en el sector; y en definitiva, por la capacidad del centro para adaptarse a los cambios sociales que inciden de manera sistemática en la enseñanza en general y en las enseñanzas profesionales en particular.


**TABLA 1**  
**Presentación del modelo de negocio del CEP**

<b>Elecciones del modelo de negocio</b>	<b>Descripción de elementos que constituyen el modelo de negocio</b>
Metas del proyecto empresarial	Liderazgo como centro no confesional de la formación profesional en Barcelona.
Clientes objetivo	Alumnado de ciclos de grado medio, de grado superior, de bachillerato, y de cualificación profesional inicial. Asimismo, trabajadores en procesos de formación continua.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Formación.
Capital relacional de la empresa	Relaciona en su página web unas 50 entidades colaboradoras actuales, entre las que destacan, por ej., El Corte Inglés, Halcón Viajes, Inditex, Viajes Iberia, Mapfre, Accenture, etc. Vinculaciones estrechas con otros centros de formación, cámaras de comercio y asociaciones empresariales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Distintos servicios educativos de formación secundaria post obligatoria, adaptados a los diferentes niveles de formación previa de sus estudiantes. Servicios de formación continua.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia acreditada en informática desde hace mucho tiempo. Ubicación estratégica en el centro de Barcelona, con excelentes comunicaciones comarcales.
Estructura de costes	Sobre ingresos totales (2007): personal, 79,3%; materiales y gastos de explotación, 19,1%; gastos financieros, Impuesto de Sociedades y cash flow: 1,6%.
Ingresos (evolución)	Los ingresos de explotación crecieron en un 45,3% entre 2000 y 2007 (último año disponible en la base de datos SABI).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Beneficios de explotación y resultados positivos en todos los ejercicios (1996-2007) para los cuales existe información externa. Los beneficios descienden de modo significativo entre 2005 y 2007.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).





**TABLA 2**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de CEP**

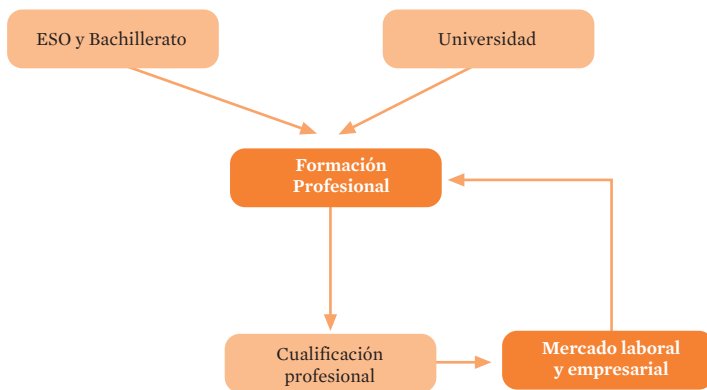
<b>Elecciones del modelo de negocio</b>	<b>Consecuencias</b>
Metas del proyecto empresarial	Adaptación a los cambios de la normativa educativa. Anticipación de nuevas necesidades profesionales. Posible ampliación a escala nacional.
Clientes objetivos	Marketing directo para hacer llegar el proyecto a los futuros clientes, manteniendo las características básicas de los mismos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Actualización permanente de la tecnología formativa. Posibilidades en el campo de la formación a distancia (en estudio).
Capital relacional de la empresa	Mantenimiento y potenciación de sus redes sociales, en particular de las empresas que colaboran en las prácticas externas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	No se prevén cambios significativos.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Actualización permanente de nuevos sistemas operativos, nuevas aplicaciones, etc.
Estructura de costes	No se reportan cambios significativos a corto y medio plazo. Es recomendable elevar el porcentaje del cash flow sobre los ingresos de explotación.
Ingresos (evolución)	Sensibilidad de la demanda de estudios postobligatorios a la reducción de la renta disponible derivada de la crisis económica.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonablemente asegurada, manteniendo la homologación administrativa y los conciertos con la Administración.

*Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*



GRÁFICO 2

Red de valor del modelo de negocio del CEP





## CNECEPPE<sup>13</sup>



### 1. Introducción

La organización Confederación Nacional Empresarial de Centros de Enseñanza y Profesionales de Peluquería y Estética (CNECEPPE) es un centro de formación y marketing que proporciona servicios al sector de peluquería, y tiene su sede social en la ciudad de Málaga. Se encuentra clasificada con el código 9602 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE, correspondiente al año 2009, relativo a Peluquería y otros tratamientos de belleza.

CNEPPE es una asociación sin fines de lucro de centros de enseñanza y profesionales de la imagen personal, para potenciar la productividad en el sector mediante la aplicación de servicios comunes, y específicamente de servicios de formación. Creada en el año 2000, en la actualidad la confederación dispone de un presupuesto anual equilibrado, con los gastos anuales de unos 100.000 euros. La facturación del total de sus centros formativos asociados es del orden de unos 15 millones de euros.

### 2. Definición del proyecto empresarial

Los centros de formación que estaban autorizados a impartir la formación tecnológico-práctica de FP en peluquería perdieron esta prerrogativa con la entrada de la LOGSE y se encontraban obligados a desaparecer. La Confederación creó un modelo empresarial nuevo que les permitió mantenerse.

---

<sup>13</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D<sup>a</sup> Carmen Muesa, Presidenta de CNECEPPE, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



La idea de la creación de CNECEPPE surgió de un proyecto colectivo, basado en una innovación original que a su vez se inspiró en otras ideas ajenas mediante un proceso de innovación creativa. Los desarrolladores del proyecto se autodefinen como un colectivo de personas innovadoras que han sido capaces de reunir los recursos necesarios para ello. Se trata de un colectivo que procede de una misma área de conocimiento, y que ha llevado a cabo el proyecto con la colaboración activa de las empresas del sector.

Con la entrada en funcionamiento de la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE), de 3 de octubre de 1990 (derogada en el 2006 por la Ley Orgánica de Educación-LOE), las academias de peluquería y estética perdieron la prerrogativa de convalidación de la formación impartida por la del Área tecnológico práctica, de un año de duración, definida en la Ley General de Educación de 1970. Conforme a esta convalidación, los alumnos de los centros privados podían, no sólo desarrollar la profesión estudiada, sino también continuar los estudios de Formación Profesional para obtener la titulación académica correspondiente. Sin este aliciente, la entrada en vigor de la LOGSE representaba la pérdida de miles de alumnos, el cierre de muchos centros de formación y el desamparo legal de los que pudieron continuar. Centros y profesores, reconocidos por el Ministerio de Educación y Ciencia para impartir un área de Formación Profesional, quedaron al margen al aplicarse la nueva Ley. En una palabra, el panorama del sector era desolador. Los centros de formación, de pequeño tamaño, desorganizados, desorientados, altamente profesionalizados pero carentes de la visión global que requería la nueva situación, no pudieron o no supieron reaccionar a tiempo.

Tras una consulta realizada al Instituto Catalán de Nuevas Profesiones, de la Generalitat de Cataluña, un pequeño grupo de promotores de Málaga constituyó la Federación andaluza, embrión de la actual Confederación de ámbito nacional, en base a tres pilares de actuación: observación directa de las necesidades formativas del mercado, respuesta formativa modular a estas necesidades y programa formativo único para todos los centros.

CNECEPPE tiene por objetivo fundacional estructurar un sistema formativo, único para todos los centros asociados, modular, con actualización permanentemente a las necesidades formativas del sector y basado en el Catálogo del Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales -INCUAL. El proceso pedagógico de aprendizaje se fundamenta en la planificación educativa diaria y apuesta por la constancia y el esfuerzo personal del alumno. Es decir, se trata de un proceso de cualificación profesional similar al de los ciclos formativos de la Formación Profesional académica pero que, a diferencia de éste, el alumnado no requiere titulación académica previa para acceder al sistema. Al finalizar los estudios, de dos años de duración, el alumno recibe un cer-



tificado emitido por CNECEPPE que acredita la formación recibida y la competencia profesional adquirida para el desarrollo libre de la actividad en peluquería y estética.

Pese a no tratarse de una entidad lucrativa, CNECEPPE sí vela por proteger los intereses económicos de los asociados mediante un conjunto de acciones diferenciales dirigidas a posicionar los centros en el mercado.

Conscientes de que la calidad formativa en los centros requiere asegurar la calidad en la propia Organización, el año 2004 obtiene la certificación ISO 9001, siendo la primera organización empresarial de ámbito estatal en obtenerla en el sector. Esta certificación obliga a los centros a seguir un procedimiento de inscripción, formación y evaluación determinados y que, extractado, configura el código ético de actuación.

### 3. El modelo de negocio

A través de las diferentes asociaciones autonómicas, CNECEPPE ofrece en su página web información sobre un total de 55 centros de formación confederados (destacando Andalucía, con 22, seguida de Galicia, con 6), con una plantilla laboral de varios cientos profesores. Como cualquier organización federativa dispone de una Junta Confederal que pone en marcha las decisiones de la Junta General de los socios. La Junta Confederal está formada por seis miembros residentes en diferentes localidades de la geografía española. En la sede central, la presidenta y una única persona atienden las solicitudes de los socios, canalizan las solicitudes de asesoría, gestionan la burocracia e informan a las personas interesadas.

La organización dispone de un potente sistema informatizado, distribuido en todos los centros pero con sincronismo con el servidor central, que da soporte a la inscripción, gestión académica, control de asistencia, control de prácticas, evaluación y a la edición final de los diplomas de los alumnos. El diploma final es un Certificado que avala los estudios realizados (peluquería o estética), el centro de formación, el número de horas de formación y los contenidos de su capacitación profesional.

Otros servicios proporcionados por CNECEPPE se canalizan a través de la plataforma web [www.cneceppe.es](http://www.cneceppe.es), y entre ellos destacan los siguientes:

- Alta, baja y modificación de los centros asociados, donde cada usuario tiene acceso restringido para gestionar la información pública de su centro, los cursos que imparte e información sobre éstos.
- Alta, baja y modificación de los profesionales asociados, donde cada usuario tiene acceso restringido para gestionar la información pública de su ficha.



- Noticias de actualidad sobre temas económicos, profesionales, laborales o sociales del sector.
- Buscador único, a partir de cualquier cadena de caracteres, de los centros asociados, cursos impartidos y noticias publicadas.
- Legislación y documentos públicos o de acceso restringido a los asociados.
- Información de acuerdos de condiciones favorables con proveedores en contrapartida de publicidad en la web.

La empresa muestra una notable capacidad de liderazgo en su sector, en función de su masa crítica de profesionales asociados y la calidad de sus servicios. Ello le hace disponer de un interesante nivel de capital relacional, que le permite el diálogo directo con las administraciones públicas para la toma de decisiones relativas al sector. El ámbito geográfico de la organización CNECEPPE es el correspondiente a los espacios local, regional y nacional, sin prácticamente proyección internacional.

En su gestión empresarial, la organización reporta un elevado nivel de implantación de un sistema de gestión basado en las competencias personales, a la vez que un nivel relativamente medio de uso de herramientas de Internet. La empresa declara proteger sus conocimientos e innovaciones en propiedad intelectual e industrial; la organización de procesos de aprendizaje individual; su recurrencia a procesos de innovación integrados y abiertos o colaborativos; así como disponer de un sistema propio de gestión del conocimiento.

CNECEPPE pretende para el futuro mantener la unidad formativa de los centros de la Confederación, adaptada a las variaciones que puedan producir en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. La cuota de mercado a alcanzar por la entidad al finalizar el 2015 está prevista que supere el 50% de los centros de formación privados del sector en toda España y un total de 10.000 socios profesionales individuales, para lo que se potenciará la política de fusión con otras asociaciones territoriales.

El mayor peso económico de la Confederación en el sector permitirá reforzar el diálogo con las administraciones estatal y autonómicas para conseguir el reconocimiento de los certificados de profesionalidad y la participación en los procesos de evaluación y acreditación de la competencia establecido por el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, o por las nuevas disposiciones que puedan establecerse en el desarrollo del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.



#### 4. El papel de la innovación

La organización CNECEPPE no presenta innovaciones de producto, pues no es esta su función, pero sí innovaciones de proceso, como corresponde a su articulación de un sistema de formación mancomunado con una gestión informatizada del mismo por intranet. Carece, por tanto, de personal propio dedicado a I+D, aunque contrata estudios de laboratorios externos cuando ello se considera necesario. La entidad se declara pionera en la activación de sinergias de las actividades individuales, aunque cada una de las actividades individuales no es innovadora.

Los principales efectos de las innovaciones desarrolladas por la entidad se refieren a la reducción de costes y a la diferenciación de los productos y servicios de la organización respecto de la competencia. La reducción de costes señalada responde al hecho de que la distribución entre los centros asociados de los costes vinculados al marketing o a la edición de contenidos disminuye el coste individual e incrementa por tanto el beneficio de los asociados. Por su lado, la diferenciación de los productos y servicios de la empresa respecto de la competencia tiene lugar en la medida en que, si bien existen otras asociaciones de centros de formación o de profesionales de la peluquería y la estética, CNECEPPE es la única organización de ámbito estatal que aúna ambos segmentos empresariales y, en consecuencia, actúa sobre toda la cadena de valor del sector.

Resulta necesario destacar que CNECEPPE ha registrado una marca comercial propia con la que pretende alcanzar, en un futuro próximo, distintos objetivos, tales como fabricar y distribuir productos e instrumental; editar y publicar contenidos formativos multimedia a través de Internet, con distribución en países de habla hispana; o crear un sistema de becas confederadas.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

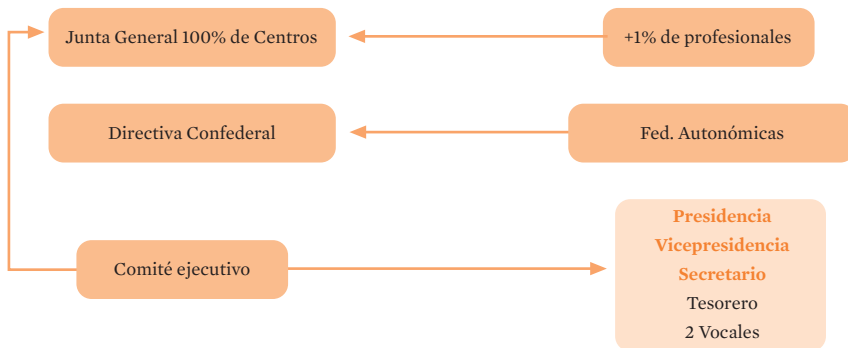
CNECEPPE informa de que su cultura corporativa fomenta el desarrollo de una mentalidad abierta, e introduce cambios en la escala de valores a medida que ello resulta necesario. Asimismo, declara que en la organización se estimula la adaptación al cambio, en lugar de mantener una actitud pasiva al respecto; se impulsa el liderazgo, y a la vez se acepta el derecho al error como una precondition indispensable del mismo. Por el contrario, la entidad no exige a sus miembros y asociados que compartan determinadas creencias o pautas de comportamiento, se muestra refractaria a la asunción de riesgos que puedan poner en peligro a la organización y sus asociados, y no practica una política remunerativa especialmente orientada a la recompensa de los aciertos en su gestión.

Dentro del apartado relativo al nivel de creatividad de la entidad, es destacable que está en estudio la edición por la misma de contenidos multimedia virtuales, que se encargarán a expertos internos y externos a la organización, para el consumo propio y la exportación a países de habla hispana. En cuanto a su política de calidad, destaca que CNECEPPE dispone de la certificación ISO 9001.

En relación a las características estructurales de la organización, CNECEPPE declara una estructura funcional, matricial e integrada, con vinculaciones a otras entidades (que no se detallan). Por el contrario, se trata de una organización de tipo no divisional, dada la limitación en número y la proximidad entre sí de los sectores de trabajo de la misma; y no se define como una organización flexible, pues su demanda de servicios es considerada como estable en su conjunto y no susceptibles de grandes cambios en su composición interna.

El organigrama funcional de CNECEPPE (gráfico 1) muestra las vinculaciones típicas de una organización confederal: dispone de un órgano supremo que aprueba su estrategia (la Junta General), mantiene un Comité ejecutivo que asegura la operatividad de la entidad en el día a día, y se relaciona de manera estrecha con sus federaciones regionales asociadas.

**GRÁFICO 1**  
Organigrama funcional de CNECEPPE



Fuente: CNECEPPE.

La estructura confederal está formada por las federaciones de (en orden alfabético) Andalucía, Asturias, Cantabria, Castilla La Mancha, Cataluña, Galicia, Madrid, País Vasco y Valencia. Las decisiones de actuación se toman por votación de la Junta General, a propuesta de la Directiva Confederal, que es a la vez la encargada de ejecutar las acciones aprobadas. La formación que imparten los centros está catalogada en tres





grandes bloques, donde cada uno de ellos da lugar a un diploma profesional: Peluquería integral, Estética integral y Asesor de Imagen. Cada uno de ellos está formado por módulos formativos cuyo contenido se adapta a la formación asociada al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

El alumnado realiza una formación eminentemente práctica, que se lleva a cabo tanto en los centros de formación como en empresas colaboradoras. La información a los alumnos se extrapola tras acabar la formación como profesionales, generalmente autónomos o asalariados en microempresas a través de su afiliación a CNECEPPE, que cuenta actualmente con más de 4.200 asociados y que, a la vez, son fuente potencial de nuevos alumnos de formación continua según el concepto de lifelong learning.

## 6. Conclusiones

La Confederación Nacional Empresarial de Centros de Enseñanza y Profesionales de Peluquería y Estética-CNECEPPE, es una Organización de ámbito estatal, sin ánimo de lucro, con el objetivo o *misión* de promover la capacitación y la competencia empresarial de los profesionales del sector de la Imagen Personal. La formación es herramienta común, adaptada a los programas oficiales y culmina con el Certificado Profesional de la Confederación.

Para ello, la Confederación defiende los intereses económicos y profesionales de los centros y de los profesionales asociados, más de 4.000, con acciones directas ante la Administración, asesoramiento a los socios y sinergia de las actuaciones. CNEPEPPE pretende ser referencia en Imagen Personal, tanto en el modelo de formación como en el modelo de acción empresarial de sus asociados.

Entre los valores que la organización estima esenciales para el desarrollo del proyecto, destaca su énfasis en el conocimiento exhaustivo del sector profesional y de la formación como herramienta de éxito en la cadena de valor.

## 7. Claves de éxito

La Confederación Nacional Empresarial de Centros de Enseñanza y Profesionales de Peluquería y Estética, CNECEPPE, es una organización de apoyo a los centros de enseñanza y a las personas que trabajan como profesionales del sector de la Imagen personal; y su aportación principal ha sido y es la de proporcionar una salida viable a la formación en el citado sector, ayudando a resolver una difícil situación derivada de los cambios en la normativa educativa en España.



El catálogo de certificados profesionales y de centros de formación a los que es posible acceder a través de CNECEPPE es muy amplio, y tiene la particularidad de cubrir simultáneamente las dos vertientes profesionales del sector, es decir, tanto al Peluquería como la Estética. El desarrollo de la organización alcanza a nueve comunidades Autónomas, con un peso asociativo de mayor intensidad en Andalucía.

CNECEPPE se plantea a medio plazo (hasta 2015) la tarea de aumentar su capacidad de organización del sector, alcanzando un 50% de los centros de formación del mismo en España, y más que duplicando su actual cifra de profesionales en ejercicio vinculados a la entidad; para lo cual está abierta a acuerdos con otras entidades.

CNECEPPE es una organización que muestra un gran conocimiento del sector de peluquería y estética en toda España, y en especial de sus necesidades formativas, lo que se consigue mediante una eexploración permanente de las mismas y la adaptación de la formación a las necesidades del sector.

Para aportar recursos que satisfagan tales necesidades, la entidad proporciona un sistema de formación en todos los centros caracterizado por su unicidad; impulsa de una formación eminentemente práctica en el propio centro y en los salones de belleza colaboradores; se responsabiliza de la edición de un certificado de estudios y profesionalidad común para todos los alumnos y con reconocimiento en los salones de peluquería y centros de belleza; e impulsa la consecución de sinergias entre distintas acciones formativas.

Además de sus actividades de tipo formativo, CNECEPPE proporciona asesoría externa para abordar los problemas y encontrar soluciones de futuro a las dificultades que le plantean sus asociados; y participa en el proceso de generación de I+D externo bajo demanda, que se encomienda a laboratorios de productos cosméticos.

Por último, y desde el punto de vista los recursos de que se dispone en la organización para el despliegue de su estrategia interna, destaca que CNECEPPE es un ente que presenta equilibrio presupuestario permanente y suficiente capacidad de autofinanciación.



**TABLA 1**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Ser la organización profesional de referencia en el sector, alcanzando un peso significativo en el mercado
Cliente objetivo	Centros de formación del sector de Imagen personal; y profesionales del sector.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Imagen Personal, en los campos tanto de Peluquería como de Estética). Por medio de distintas modalidades de cursos integrales, de cualificación profesional, y de formación continua.
Capital relacional de la empresa	550 profesores/as de peluquería y estética. Relación con laboratorios y cadenas de distribución de cosméticos
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desde el alumno, generalmente con estudios de ESO, hasta el profesional de salones y centros de belleza, con incidencia específica sobre los clientes.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Homologación administrativa en Formación. Módulos formativos en Peluquería y Estética. Capacidad de representación del sector.
Estructura de costes	100.000 euros anuales (distribución no reportada).
Ingresos	100.000 euros anuales (distribución no reportada).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Asegurada, en la medida en que el sector requiere cursos profesionales de calidad para formación continua, formación continuada y especialización.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

TABLA 2

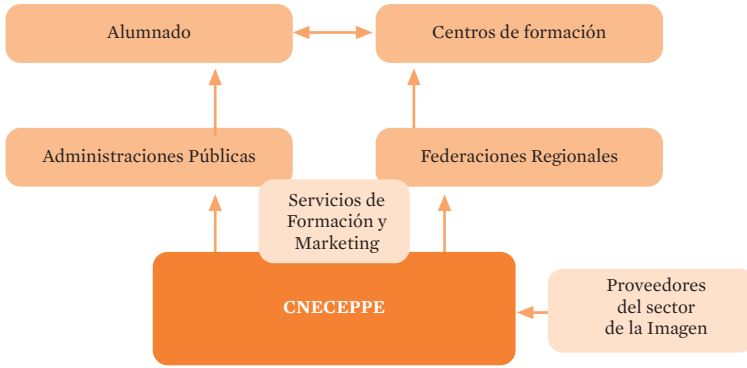
## Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Conseguir un mayor peso de CNECEPPE en la toma de decisiones de la Administración y en los convenios colectivos.
Cliente objetivo	Llegar a un 50% de la cuota de mercado de centros de formación, y a una cifra de 10.000 socios profesionales.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Mantenimiento en los diferentes campos de las profesiones relacionadas con la imagen personal.
Capital relacional de la empresa	Más capacidad de interlocución por parte de CNECEPPE requiere una mayor capacidad de representación de centros y provincias, tal y como se plantea la entidad.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Incremento de la productividad de los salones y la satisfacción del cliente-usuario. Posible incidencia en el sector turismo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios significativos.
Estructura de costes	No se prevén cambios significativos.
Ingresos	No se prevén cambios significativos.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonable, si se asegura la colaboración con las Administraciones Públicas en la gestión del Catálogo de Cualificaciones, y existe suficiente demanda de formación en el sector.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**GRÁFICO 2**  
**Red de valor del Modelo de Negocio**







COCOA BIO<sup>14</sup>



## 1. Introducción

COCOA BIO es una empresa valenciana, clasificada con el código 4636 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, NACE Revisión 2, que se dedica a la fabricación, importación, exportación, comercialización, distribución y compraventa, al por mayor y menor, de todo tipo o clase de productos alimenticios, bebidas y tabacos. Dentro de esta amplia gama de posibilidades, la empresa se ocupa hasta el momento de manera efectiva de la creación y comercialización de bombones de chocolate y barras alimenticias con características especiales, pertenecientes al sector de la denominada alimentación funcional, es decir, de la producción de alimentos que añaden a sus propiedades nutricionales intrínsecas otras que les hacen adecuados para ciertas funciones biológicas que se desea ayudar a regular o potenciar.

La entidad se creó en 2010 como una sociedad limitada con cuatro socios (dos de ellos mayoritarios), y se encuentra radicada en el Parque Tecnológico de Valencia situado en Paterna, una de las ciudades del cinturón industrial de la comarca valenciana de l'Horta. Dispone de la página web [www.cocoabio.com](http://www.cocoabio.com), que tiene un contenido básicamente comercial y expositivo.

---

<sup>14</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Antonio Muñoz Cerdá, General Manager de COCOA BIO, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

La idea de la creación de COCOA BIO surge de la interacción de varias personas socias, con competencias complementarias y en algún caso con experiencia en el sector. Uno de los dos socios mayoritarios es un químico de profesión especializado en alimentación natural, lo que asegura el control de los procesos industriales desde el punto de vista bioquímico; en tanto que el segundo socio mayoritario es especialista en el mundo de la comunicación y la televisión, por lo que su tarea resulta clave para diseñar el posicionamiento en el mercado de los productos de la empresa. Tres de sus socios se encuentran implicados en el día a día de la entidad, mientras que el cuarto socio se encuentra vinculado de una manera parcial.

La búsqueda de un factor diferenciador de la empresa condujo en su momento a investigar sobre las aplicaciones alimentarias de la *espirulina máxima*, un alga procedente de Méjico y conocida desde hace varios siglos por su elevado valor nutricional, sobre la cual COCOA BIO detectó que aún no se había investigado suficientemente y no se habían generado patentes de aplicación industrial. El año 2008, el investigador técnico de la actual COCOA BIO consiguió la patente de un proceso industrial propio basado en la citada alga (una patente mundial catalogada como innovadora por WIPO, World Intellectual Property Organization), que empieza así su recorrido hacia la producción y comercialización de bombones saciantes, esto es, inhibidores del apetito. Este tipo de productos tienen ante sí un mercado amplio y creciente, derivado de las necesidades de alimentación más sana, de mayor contenido natural, y enlaza con potentes corrientes sociales centradas en la alimentación natural, la preocupación por el control del sobrepeso y la obesidad, el fitness, etc.

Por lo tanto, cabe definir el proyecto de COCOA como basado en una innovación de producto, generada de hecho internamente, desarrollada por medio de industriales transformadores que generan el producto, y comercializada por medio de cadenas de distribución, nacionales e internacionales.

En el año 2009, cuando mejor se planteaban las expectativas de negocio de COCOA BIO a la luz de su impacto mediático y el interés demostrado por los potenciales clientes, la empresa debió afrontar el hecho de que una inspección administrativa señalase que en el proceso de producción de los bombones Lola, se utilizaba un ingrediente (la jojoba) no homologado, por lo que su producción y comercialización tuvo que ser paralizada durante catorce meses. El citado ingrediente se utilizaba a nivel industrial en la producción de cosméticos, pero no figuraba autorizado en la lista autorizada de Novel Foods and Novel Food Ingredients de la Unión Europea (una lista que recoge los productos alimenticios y sus ingredientes, que no fueron utilizados previamente





a 1997 como alimentos en la Unión Europea, y que han recibido posteriormente la autorización para ello).

La dirección de la empresa denomina a este contratiempo como “el gran tropiezo”; y, reconociendo la justeza de la observación administrativa y la necesidad de su corrección, como así ha hecho, señala la lentitud administrativa del procedimiento administrativo, que solo señalaría la citada deficiencia mucho tiempo después de que se efectuara la correspondiente solicitud de autorización, y una vez que las inversiones y la producción estuvieran ya en marcha en la confianza de que no se había señalado previamente deficiencia alguna.

El contenido esencial del *Reset point* consistió en sustituir el ingrediente no autorizado administrativamente por otros (corteza y pulpa del fruto del arbusto *garcinia cambogia*) que sí lo estaba, sin alteración de las características alimenticias y saciantes del producto pretendido. De este modo, se retoma el proceso de desarrollo industrial y comercial en el segundo trimestre de 2011, habiéndose disipado entre tanto una buena parte del fuerte “viento de cola” que el posicionamiento mediático de la empresa (noticias sobre la empresa y sus productos publicadas en cuatro cadenas de Televisión, tres radios, ocho medios escritos, y las agencias Reuters y Europa Press) había conseguido despertar inicialmente.

Las dificultades financieras del período de Reset se han podido solventar en la empresa mediante el apoyo de Tríodos Bank, una entidad especializada en finanzas éticas que confió en el proyecto y en su apuesta por una producción basada en el chocolate de base íntegramente biológica.

### 3. El modelo de negocio.

La definición del modelo de negocio de COCOA BIO es, hoy por hoy, sencilla: la empresa ha creado tres líneas de productos complementarios (bombones saciantes, barritas alimenticias, y bombones con propiedades afrodisíacas) que produce o planea producir por medio de una empresa proveedora industrial que aplica de manera estricta las especificaciones técnicas establecidas por COCOA BIO. Los productos se publicitan como diferenciados de la bombonería tradicional por su calidad, sabor y propiedades, y se presentan en varios formatos, desde cajas con unas pocas unidades para dar a conocer el producto y crear clientela, hasta cajas de mayor dimensión para su uso comercial y para clientes ya establecidos. Esta diferenciación es lo que permite a la empresa mantener un perfil propio en un sector como el del chocolate, dominado por grandes empresa multinacionales y en el que se generan constantemente desarrollos de nuevos productos e ingredientes.



Tras una experiencias iniciales en las que la producción se encargaba a un industrial artesano, con lo que los costes unitarios resultaban demasiado elevados, en la actualidad COCOA BIO produce por medio de una empresa industrial moderna del sector de bombonería, que tiene su propia producción y aprovecha su exceso de capacidad para producir para terceros, y ello a un coste mucho más competitivo. La comercialización se lleva a cabo mayoritariamente por distintos canales exteriores a la empresa (además de mediante un canal de venta desde su web en Internet, que tiene por el momento una importancia residual en las ventas totales).

El grado de apertura del modelo resulta así muy amplio, pues se limitan los riesgos de demanda, de producción y de comercialización, que se trasladan en buena medida a sus proveedores y distribuidores. Ello permite a COCOA BIO trabajar con un inmovilizado mínimo (tanto físico como financiero), a cambio, claro está, de compartir con sus proveedores y distribuidores una parte considerable de la cadena de valor de la entidad.

La marca europea propia “Lola Bombón Saciante” fue el primer producto de la entidad, que se caracteriza por ser un bombón de chocolate 100% biológico y 70% negro y los aditamentos de espirulina y cambogia específicos de COCOA BIO, que le permiten presentarse como un bombón que ayuda a adelgazar. La elección de la marca intenta conjugar la referencia inequívocamente española con la facilidad de identificación de la misma en el mercado internacional. Tras esta primera marca, la empresa ha desarrollado a continuación la marca “ChocoEspí”, referida a unas barritas nutricionales (chocolate negro, chocolate con leche, o relleno de praliné de almendra) con similares propiedades a las de la anterior, y que están destinadas a competir en el segmento de barritas alimenticias. Además, está desarrollando una marca propia, Sensual Chocolate, que publicita resaltando sus propiedades afrodisíacas.

El *ámbito geográfico de la empresa* es el internacional, reportándose contactos de diferente grado de maduración con consumidores de varios países europeos como Francia, Gran Bretaña, Italia, Luxemburgo, etc., así como con distribuidores interesados de Alemania, Colombia, Croacia, China, Eslovenia, Estados Unidos, Rusia, etc. En cuanto a su desarrollo comercial en España, COCOA BIO proporciona en su página web un listado de más de treinta distribuidores en una quincena de provincias, utilizando distintos formatos comerciales: pastelerías, farmacias, tiendas de herboristería y productos naturales, tiendas gourmet, etc. Los puntos de distribución más numerosos se encuentran en Barcelona, sobre todo, y en Valencia. A través de su página web, y con la intermediación de PayPal, la empresa ofrece la posibilidad de la venta directa a su clientela.

El *grado de sostenibilidad del modelo de negocio* de COCOA BIO resulta por el momento difícil de predecir. A su favor juegan varias variables de peso, como son la creciente



demanda de productos de alimentación funcional; la diversidad de canales por las que estos productos se comercializan (tiendas de herbolarios, cadenas de alimentación natural, establecimientos de fitness, tiendas de delicatessen, farmacias, parafarmacias, etc.); la existencia de un margen de explotación amplio entre costes y precios de venta; etc. Por el contrario, hay también algunos factores potencialmente negativos a considerar, que van desde el riesgo regulatorio (siempre presente en sectores relacionados directamente con la alimentación humana y las medidas reglamentarias para su protección), a los riesgos de la competencia, y al riesgo de demanda, ya que en una situación económica tan difícil como la experimentada en los últimos años se puede reducir drásticamente el nivel de demanda del sector y por tanto de sus empresas individualmente consideradas.

Dado que la empresa COCOA BIO, S.L., se crea en febrero de 2010, la información financiera pública disponible sobre ella es muy limitada, y se refiere al ejercicio incompleto de 2010. Según la base de datos SABI, la entidad presenta a 31 de diciembre de ese año un activo total de 43,5 miles de euros, en su totalidad bajo el epígrafe de activo circulante, y unos fondos propios negativos debidos a las pérdidas de explotación ocasionadas por las dificultades administrativas descritas con anterioridad.

#### 4. El papel de la innovación

Tal como se ha expuesto con anterioridad, la clase de innovación impulsada inicialmente por la empresa es la de una innovación de producto generada internamente. La innovación consiste básicamente en la aportación a los productos de chocolate, bien conocidos y altamente estimados por una gran variedad de grupos sociales, de determinadas dosis de derivados de la espirulina y la cambogia, a los que se atribuye una notable capacidad saciante (es decir, de inhibición de la ingesta) y por tanto de apoyo al adelgazamiento.

El origen de la innovación inicial radica en la identificación de una oportunidad de mercado consistente en la ausencia de investigación aplicada y de patentes relativas a la *espirulina*, y la vinculación de ésta a un mercado de productos naturales amplio y en expansión. A la innovación inicial de producto se añade con posterioridad otras innovaciones, como son un nuevo formato (barritas alimenticias) que aprovecha para el producto un formato alimenticio bien conocido y valorado por los mercados de la alimentación natural, herboristería, *fitness*, etc.; y los bombones orientados al mercado de consumidores de productos a los que se atribuye propiedades afrodisíacas.

Los principales efectos de las innovaciones desarrolladas son dos: crear unos productos novedosos, con una gran acogida mediática y orientados al segmento de consumidores



de poder adquisitivo medio-alto; y mejorar su proceso productivo, consiguiendo una alta calidad de los productos que les permiten diferenciarse en un mercado altamente competitivo como es el de los productos derivados del chocolate.

A partir de aquí, la descripción de los procesos de innovación de la empresa se limita a constatar la evolución de la composición de sus productos, que tuvo que sustituir en 2010 un ingrediente clave del mismo (un derivado de la jojoba) por otro plenamente conforme a las especificaciones legales (un derivado de la cambogia). La sustitución del ingrediente inicial se ha conseguido sin alterar las propiedades fisiológicas que se pretendió desarrollar desde el principio, aunque a costa de retrasar en más de un año el proceso de maduración de la empresa, y de paralizar durante un tiempo su solidez financiera.

Es evidente, por lo expuesto, que COCOA BIO se encuentra realmente funcionando mediante un proceso de dirección por competencias tecnológicas, pues son estas competencias las que les proporcionan sus características diferenciales. Como es lógico, esta característica diferencial solo se verá plenamente validada en la medida en que la producción y comercialización a una escala suficiente permita alcanzar una dimensión empresarial suficiente y sostenible.

En cuanto a sistemas de protección de la innovación, la empresa tiene patentado su producto, y registradas sus marcas comerciales. Además, ha firmado con sus proveedores un acuerdo de confidencialidad, aunque, en la opinión de su gerente, tanto o más importante que ello es la confianza mutua basada en la complementariedad de los procesos empresariales de ambas firmas.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Al tratarse de un microempresa, el estilo corporativo de COCOA BIO resulta fácilmente clasificable como una empresa emergente, ampliamente creativa en sus productos y estrategias de posicionamiento. Para ello, la empresa destaca el valor cultural de la actitud emprendedora, de una mentalidad positiva capaz de sobreponerse a las adversidades y de dar a éstas la solución adecuada en cada momento.

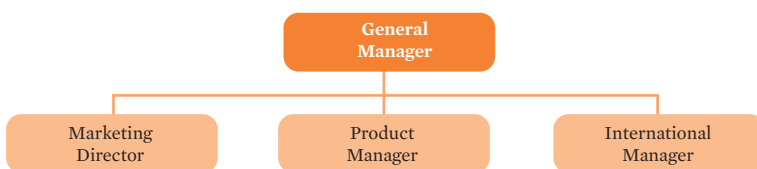
Como parte central de su cultura corporativa, la entidad se encuentra en estrecha relación con distintas organizaciones que le proporcionan estudios sectoriales, información para la vigilancia e inteligencia competitiva, y ayuda en el proceso de internacionalización. Se trata de entidades tales como el Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX), o el Centro Tecnológico AINIA, especializado en el sector alimentario y perteneciente a la red de Institutos Tecnológicos de la Generalitat Valenciana (REDIT). COCOA BIO



es socia de AINIA. Estas relaciones constituyen un auténtico capital social externo de la empresa, sin que quepa referirse por el momento al capital social interno dado que la entidad carece de trabajadores asalariados debido a los procesos de externalización productiva, comercializadora y de gestión que practica.

La empresa tiene una estructura organizativa relativamente sencilla, como se comprueba en el gráfico 1. El desarrollo de los productos alimenticios corresponde al Product Manager; la estrategia de marketing es responsabilidad de su Marketing Director, en tanto que la comercialización a escala internacional, auténtico eje vital de la economía de la empresa, corresponde a su International Manager. A este sencillo organigrama hay que añadir las figuras asociadas y complementarias de los Sales Managers para las áreas de Alemania, Rusia y América, respectivamente.

**GRÁFICO 1**  
Organigrama básico de COCOA BIO



Fuente: COCOA BIO, y elaboración propia.

Como características estructurales de la organización citada, podemos señalar su elevadísimo grado de flexibilidad antes las oscilaciones de la demanda y los diferentes grados de maduración de los productos ofrecidos; y la facilidad para conseguir un fuerte grado de integración de la organización, esto es, de la motivación e implicación de todos los departamentos.

## 6. Conclusiones

La empresa define su misión como la satisfacción de unas necesidades de consumo de productos naturales saciantes a escala internacional, que se puedan vender en cualquier parte del mundo. Para ello, la entidad se plantea unos objetivos intermedios, como son asegurar el abastecimiento de sus inputs a costes competitivos, retomar su impacto mediático y asegurar una red de distribución internacional amplia y eficaz.

En el desarrollo de su modelo de negocio, COCOA BIO se muestra muy activa en Internet (mediante su página web y un blog específico), y en las principales redes



sociales (en particular, Facebook y Twitter). Al mismo tiempo, se concede una especial importancia a las redes de contactos comerciales producidos a través de organismos especializados, como el Instituto Valenciano de la Exportación, IVEX.

A medio plazo, la empresa se plantea ir creciendo en empleo de manera muy moderada, pues su proceso de producción y comercialización basado en la externalización solo requiere un reducido soporte adicional en las tareas comerciales y en las de tipo administrativo.

## 7. Claves de éxito

COCOA BIO es un caso paradigmático de Reset Economy, que ha conseguido sobrevivir a una contingencia administrativa tan negativa como fue en su momento la denegación de autorización administrativa para la producción de determinados artículos de la industria agroalimentaria. En esta denegación concurren dos factores que podemos distinguir como internos (error propio en el diseño de la producción, por incluir un ingrediente no homologado) y externos (superación por la Administración Pública del plazo establecido para la evacuación de su resolución).

La resolución de la dificultad anterior se ha conseguido, a nivel técnico, mediante la sustitución de un ingrediente no homologado por otro que sí lo está y tiene efectos nutricionales similares; lo que constituye el primero de los factores de éxito a reseñar. A nivel financiero, se ha podido contar con financiación de una entidad sensible a la economía medioambientalmente sana, que ha confiado en las posibilidades técnicas de la empresa y en sus expectativas comerciales; sin este apoyo, que se considera como el segundo factor de éxito, la reacción empresarial, o proceso de Reset, se habría dilatado aún más o incluso podría haberse impedido.

Por último, un tercer factor de éxito es la definición de un modelo de negocio basado en la externalización de la producción industrial y los acuerdos comerciales con distribuidores independientes de la empresa. Ello ha permitido a COCOA BIO trabajar con un inmovilizado mínimo y unos gastos de explotación de bajo nivel, lo que posibilitó un nivel de pérdidas no excesivas en los momentos de mayor dificultad.

Si COCOA BIO es en 2012 una realidad viva, siquiera modesta en sus dimensiones económicas, es debido a la conjunción de dos factores: su capacidad de responder a los requerimientos administrativos renovando la composición científica de su producto básico, y su capacidad de mantener la confianza en la aportación diferencial de la empresa al mercado de los productos de alimentación funcional.



Bien es verdad que el éxito de COCOA BIO es aún muy limitado: el éxito de conseguir mantenerse en un mercado tan complejo y competitivo como el de la alimentación funcional basada en productos derivados del chocolate; el éxito de atraer un interés mediático, tan valioso como volátil; y el éxito de mantener la cohesión social de su accionariado aún en momentos de dificultad en el modelo de negocio.

**USF** TABLA 1  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Producción y comercialización a escala internacional de productos de alimentación funcional basados en una patente propia.
Cliente objetivo	Cadenas de distribución alimentaria no tradicionales (herbolarios, tiendas gourmet, productos naturales, etc.); y Consumidores finales
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Patente propia. Producción industrial especializada y externalizada. Creación y mantenimiento de una red nacional e internacional de distribuidores. Venta directa por e-commerce.
Capital relacional de la empresa	AINIA, Centro Tecnológico del sector alimentario. COCOA BIO es socio. Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX)
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Se aporta productos de alimentación funcional, de calidad elevada, percibidos con características diferenciales relacionadas con el bienestar personal, y de margen comercial medio-alto.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Patente propia para aplicaciones de la espirulina. Posicionamiento mediático de los productos.
Estructura de costes	2010: costes de explotación por 50,7 miles de euros. No disponible su distribución interna. 2011: no reportado.
Ingresos	2010: ingresos de explotación de 5,2 miles de euros (año de denegación de la autorización administrativa). 2011: no reportado.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	2010 (año de transición previo al Reset point): - 47,9 miles de euros de resultados ordinarios antes de impuestos. 2011: no reportado.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

TABLA 2

## Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Restablecimiento de la producción y comercialización; ampliación de la red internacional de distribución.
Cliente objetivo	Sin cambios en la clientela intermedia y final objetivo de la empresa.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Despliegue de las potencialidades definidas y aún no plenamente desarrolladas en los diferentes campos de actividad
Capital relacional de la empresa	Mantenimiento y ampliación del capital relacional, en particular con los medios de comunicación.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	No se prevén cambios a medio plazo en la configuración de la cadena de valor, más allá de su posible extensión a productos complementarios.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Vigilancia tecnológica sobre potenciales competidores en alimentación funcional.
Estructura de costes	Riesgos derivados del aumento de precio de las materias primas. Asegurar el abastecimiento industrial a costes competitivos.
Ingresos	Alcanzar un volumen de ventas suficiente. Asegurar un margen razonable en los acuerdos comerciales con distribuidores. Mantener precios en segmentos medio-altos.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Resuelta desde el punto de vista de los requerimientos administrativos. Posibles dificultades por la caída general de la demanda de consumo, y sus efectos sobre la demanda de bienes de lujo.

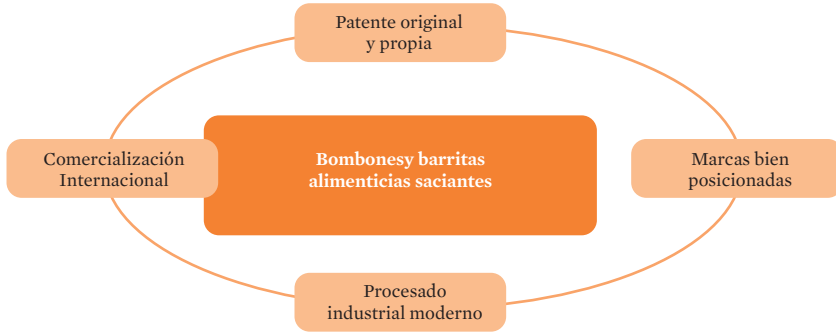
Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)





GRÁFICO 2

Red de valor del Modelo de Negocio de COCOA BIO







## DICOMOL<sup>15</sup>



### 1. Introducción

DICOMOL, Sociedad Limitada es una empresa nacida en 1.979 y constituida con esta forma jurídica en 1984, con domicilio social en Montcada i Reixac (Barcelona), dedicada a la construcción de maquinaria industrial del caucho y el plástico. Se encuentra clasificada con el código 2016 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas NACE Revisión 2. La entidad muestra en 2010 un total de 2,3 millones de euros de ingresos de explotación, una ligeras pérdidas en el ejercicio por valor de 63,9 miles de euros, y una plantilla de 32 personas en 2012, por lo que responde adecuadamente a las características dimensionales requeridas para la consideración de la empresa como caso de estudio de Reset Economy.

### 2. Definición del proyecto empresarial

La entidad surge inicialmente en 1979 bajo el impulso de D. Francisco Sánchez, conjuntamente con otro socio que ya no permanece en la compañía, para ofrecer el servicio de reparación de moldes de inyección de plásticos, línea inicial que no se ha abandonado desde su origen aunque se haya ampliado con otras actividades. La empresa continúa dirigida en 2012 por D. Francisco Sánchez (propietario de la entidad), asistido por cuatro directores de área. La empresa se desarrolló como un proyecto basado en la experiencia personal dentro del mundo de los moldes y los plásticos, en un entorno

---

<sup>15</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Daniel Altimiras, Director Comercial y Adjunto a Gerencia, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



industrial propicio, por un emprendedor decidido que fue capaz de reunir los recursos necesarios, con el apoyo de algún cliente que confiaba en el proyecto.

La calidad del servicio motivó que, en 1996, dos clientes que representaban casi la totalidad del servicio de reparaciones solicitaran también la construcción de moldes. Durante cuatro años la empresa tuvo un crecimiento orgánico lineal de trabajadores, alcanzando en el año 2000 una plantilla de 51 trabajadores y una facturación de 7,2 Millones de euros. Ello se consiguió mediante la construcción de unos 200 moldes para una compañía cliente, Hewlett Packard, que llegó a absorber el 75% de la producción de la empresa, para lo que se estableció una estrategia de sinergia y outsourcing, ayudado por un tejido industrial existente capaz de servir de complemento necesario que permitiera afrontar retos de envergadura conjuntamente con otros talleres del sector.

La empresa Hewlett Packard decidió a comienzos de la década pasada, por razones propias de su estrategia empresarial, el cierre de su planta productora de impresoras de Sant Cugat del Vallés, lo que produjo además, por un efecto dominó, la caída de otras empresas clientes de DICOMOL. A esta dificultad se añadió la creciente competencia en costes de la producción importada de China y otros países. La entidad hubo de reducir su actividad y plantilla a niveles mínimos (quedó reducida en 2004 a 25 trabajadores), en circunstancias muy difíciles pero de las que aprendió a diseñar nuevas estrategias de negocio y decidió diversificar productos, sectores y clientes. A esto hay que añadir la necesidad de modificar las formas de organizar la empresa, hecho que motivó la separación de uno de los socios que poseía el 50% de las acciones de la misma, dando como resultado la adquisición de la totalidad de la empresa por el actual gerente.

La nueva estrategia repercutió también en la organización interna, pues condujo a que se incrementase la delegación de funciones y se potenciases las áreas de calidad y atención al cliente. Como resultado se produjo un aumento de la confianza exterior y de la clientela, y una mayor diversificación de sectores atendidos, aunque siempre en actividades de diseño, producción y mantenimiento de moldes para piezas plásticas.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de DICOMOL se caracteriza por la producción de moldes y mecanizados en el sector del Caucho y el Plástico, y la provisión de asistencia técnica a su clientela en estos campos, incluyendo la gestión integral de proyectos y distintas actuaciones de Investigación, Desarrollo e innovación. Su proceso de producción abarca todas las fases, desde el diseño y la construcción, la reparación y puesta a punto, hasta el mantenimiento de los moldes. DICOMOL ha construido hasta la fecha a lo



largo de su vida unos 1.200 moldes y ha realizado unas 40.000 reparaciones, dentro del ámbito geográfico nacional e internacional.

Los moldes se producen para una clientela que abarca distintos sectores, tales como la automoción, la electricidad, la alimentación o las actividades médico-sanitarias. DICOMOL domina distintas tecnologías, tales como la inyección de diferentes materiales (bi-materia, tri-materia), la inyección con gas, el soplado, etc. La entidad puede llegar a garantizar incluso para toda la vida útil prevista los mecanismos diseñados y contruidos en sus talleres, dando al cliente una confianza máxima que difícilmente puede llegar a encontrar en otras empresas del sector; y puede llegar a ofrecer bajo demanda un servicio de mantenimiento de 24 horas, incluso en fines de semana, que puede proporcionar a sus clientes incluyendo asistencia en las propias instalaciones de los mismos. Dispone de un servicio que denomina como “Clínica del molde”, que permite reducir al máximo la indisponibilidad de los medios productivos dañados.

En el sector en que trabaja DICOMOL es muy importante para la clientela conocer los medios técnicos de que dispone la empresa para llevar a cabo su actividad. Es por ello que la entidad publica en su propia página web los medios productivos de que dispone para su aplicación a las distintas necesidades industriales: distintos modelos de centros de mecanizado y fresadoras, taladros, tornos, equipos de soldadura, prensa de ajuste, máquinas para erosión, elementos de control de calidad, etc. Adicionalmente, la entidad dispone de una red de talleres colaboradores mediante los cuales puede cubrir excesos de demanda con medios externos.

DICOMOL incorporó tempranamente distintas técnicas de calidad a la gestión de la empresa, con lo que posteriormente resultó fácil obtener en 1999 el certificado ISO, certificación imprescindible para dar las garantías exigidas por sus clientes. En un ranking de empresas españolas constructoras de moldes, la organización se considera entre las diez primeras, posición que se estima ha conseguido a base de trabajo y tesón como valores fundamentales. La empresa admira de las más potentes su capacidad de generar confianza a largo plazo de los clientes, así como las capacidades financieras y carga de trabajo para organizar un crecimiento orgánico sostenible a largo plazo lo que les ha permitido un crecimiento sostenido. El frenazo producido por la pérdida de su cliente principal redujo la expansión, pero también fue el detonante para aplicar una nueva estrategia empresarial basada en la fidelización del cliente. Efectivamente, sólo en Cataluña convivían hace una década unas 400 empresas del sector, con características similares, de las que sólo quedan actualmente unas 60, respecto de las cuales de DICOMOL se considera líder. Esta reducción se explica no están sólo por la crisis, sino por el hecho de que, siendo en su mayor parte empresas familiares, las nuevas generaciones no quisieron, o no supieron, continuar con la dedicación permanente que requiere la viabilidad al negocio.

La investigación realizada dentro de la empresa tiene un peso poco significativo, ya que mayoritariamente se realiza en colaboración con entidades externas como ASCAMM, CDTI, Universidad de Mondragón o el Centro Catalán del Plástico. La participación en asociaciones económicas, formativas y empresariales crea una red de empresas que facilita la penetrabilidad social de la entidad. Así, la empresa DICOMOL se encuentra relacionada con instituciones tan significativas como la Universidad de Mondragón, el Centre Català del Plàstic, el CDTI, el Centro Metalúrgico de Sabadell o la Cámara de Comercio de Sabadell, para el impulso de nuevos materiales y nuevas técnicas de producción de moldes y matrices. El desarrollo de unas capacidades laborales avanzadas es visto en la empresa como un requisito esencial para el mantenimiento de una base industrial sólida y de futuro, en línea con la tradición histórica de su espacio geográfico de referencia. Por otra parte, la empresa trabaja con Crédito y Caución, la principal entidad de aseguramiento del crédito comercial en España.

Tal como se aprecia en las tablas 1 y 2, DICOMOL ha aumentado significativamente el peso de su inmovilizado material en su activo, a la vez que se reduce relativamente su activo inmaterial y sus cuentas de deudores. Por el lado del pasivo, se observa entre 2008 y 2010 un descenso de diez puntos en sus fondos propios (que pese a todo resultan elevados), y un aumento relativo de los acreedores a largo plazo; lo que se relaciona con las dificultades económicas generales del sector en los últimos años.

**TABLA 1**  
Estructura del activo de DICOMOL. 2010

Activo	2010 (%)	2007 (%)
Inmovilizado material	29,9	11,7
Deudores	41,5	57,1
Activos líquidos	26,2	9,9
Restantes cuentas de activo	2,4	21,3
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Base de datos SABI.



**TABLA 2**  
Estructura del pasivo de DICOMOL. 2010

	2010 (%)	2007 (%)
Fondos propios	37,8	47,3
Acreedores a largo plazo.	30,3	14,7
Restantes cuentas de pasivo	31,9	38,0
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Base de datos SABI.

El grado de sostenibilidad del modelo de negocio de DICOMOL ha resultado hasta la actualidad bastante razonable, habiendo registrado la empresa unos beneficios moderados en los ejercicios 2005 a 2008, ambos incluidos, y unas pérdidas asimismo relativamente moderadas en 2004 así como en los años de crisis generalizada de 2009 y 2010. Hay que señalar, sin embargo, que la cifra de ingresos de explotación correspondiente al ejercicio de 2010 es la más reducida de la década, resultando un 38% inferior a la experimentada en el ejercicio de 2005, que marcó los mejores ingresos de explotación de la firma (tabla 3).

**TABLA 3**  
Ingresos de explotación de DICOMOL. Base 2010=100

Año	Índice	Año	Índice
2003	...	2007	151
2004	116	2008	150
2005	162	2009	126
2006	121	2010	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Base de datos SABI.

DICOMOL es una empresa altamente intensiva en trabajo, pues los costes de personal absorben en 2010 un 73,4% de sus costes totales. Respecto de 2007, la entidad ha intensificado el peso relativo de sus costes de personal en doce puntos, que se han restado en el peso relativo de los materiales adquiridos fuera de la empresa; sin que el resto de elementos del coste resulten modificados de manera significativa.



#### 4. El papel de la innovación

La empresa DICOMOL fabrica piezas técnicas, con complejidades y tecnologías muy diversas: bi-materiales, inyección con gas, bi-componentes, soplado, sobremoldeados, inyección con insertos metálicos, etc. La oficina técnica desarrolla todo el diseño referente a las piezas de plástico o al producto final como el molde de inyección, las reparaciones y modificaciones, para lo que dispone de sistemas y aplicaciones informáticas en permanente actualización. Las máquinas de producción están conectadas en red interna con la oficina técnica, lo que permite la flexibilidad de los recursos humanos y el trabajo multiárea.

Aunque no dispone de un departamento específico de I+D+i, la entidad realiza una vigilancia permanente de las innovaciones que se producen en el sector y se apoya en la investigación de entidades nacionales e internacionales para la realización de los proyectos que así lo requieran. El aprendizaje y el conocimiento acumulado durante más de treinta años dan a la empresa un amplio bagaje que permite garantizar de por vida los moldes que se diseñan. Con este compromiso se asegura a los clientes el mantenimiento mecánico de los productos desarrollados. Cada molde se acompaña de las instrucciones necesarias de manipulación y las normas de mantenimiento establecidas para cada uno de ellos de manera individual y que aseguran la vida del molde. La entrega puede realizarse mediante transporte con vehículos industriales propios.

Los ensayos de inyección de los moldes se realizan en ASCAMM, centro tecnológico cercano que dispone de un amplio parque de máquinas de inyección y otras tecnologías. También dispone de una amplia red de empresas de inyectoras para realizar pruebas de series o pre-series con la valoración directa del cliente.

Recientemente, DICOMOL ha formado una *spin-off* con la intención de aumentar el servicio a sus clientes, dándoles el servicio completo de piezas inyectadas a través de su filial Altisan SL. Además la entidad está investigando otras fuentes de actividad diferentes al sector tradicional en el que se mueve la empresa, como puede ser el sector agroalimentario.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa.

La empresa participa de manera sistemática en la formación práctica del alumnado de distintos centros educativos de su entorno, entre los que cabe señalar la Universidad ELISAVA, de Barcelona (institución de referencia en estudios de diseño e ingeniería en Barcelona, adscrita a la Universidad Pompeu Fabra), varios Institutos de Educación Secundaria de Cornellá, Montcada y Mollet, y dos escuelas especializadas de Barce-





lona y Hospitalet. Sus actividades en este campo cubren prácticas para alumnado y profesorado, conferencias y clases teórico-prácticas, así como colaboraciones en proyectos fin de carrera del alumnado.

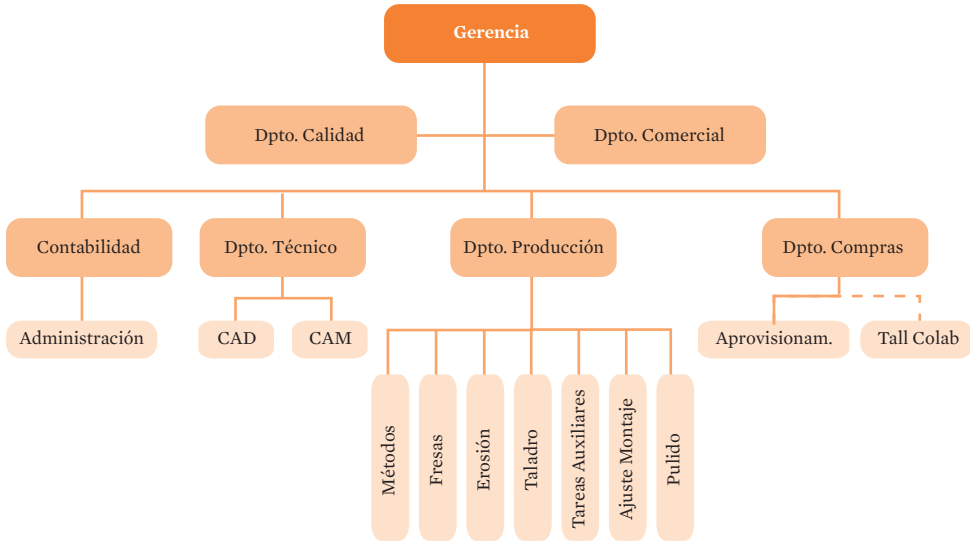
DICOMOL lleva a cabo distintos procesos de vigilancia tecnológica en sus mercados, mediante la revisión sistemática de las redes locales, nacionales e internacionales más adecuadas a este objeto: el programa ACC10-Competitivitat per l'empresa (Generalitat de Catalunya), BioCat (entidad con vocación de liderar el desarrollo del sector biotecnológico en Catalunya), Enterprise European Network, EEN (organización de la Unión Europea para el apoyo a las PYME), el Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística (ITENE), el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), etc. Con el objeto de recabar información acerca de la situación de sus mercados y competidores, así como para exhibir sus productos o servicios, la empresa visita regularmente las Ferias comerciales del sector, tales como la Feria Internacional EUROMOLD, o las Ferias del Plástico y el Caucho.

DICOMOL dispone de la certificación ISO 9001 desde 1999, y la va renovando con regularidad. La última renovación, certificada por LGAI Technological Center, S.A., se realizó en 2009, y su vigencia cubre hasta la finalización del primer cuatrimestre del año 2012. En otro orden de cosas, DICOMOL ha recibido distintos reconocimientos públicos (Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña; Ayuntamiento de Montcada i Reixac) por su participación en procesos de colaboración con distintas instituciones educativas de su entorno.

Hay que reseñar que DICOMOL desarrolla una política propia de responsabilidad social, que abarca desde el desarrollo de sus recursos humanos y la promoción del empleo, a la formación continua, y la mejora del medio ambiente, asegurando el respeto pleno a la normativa vigente en este campo, valores potenciados tras el paso de parte de directivos de la empresa por IESE Business School.

La empresa DICOMOL es desde sus orígenes una entidad de dimensión mediana, que alcanza en 2012 una plantilla de 32 personas, a medio camino entre el empleo máximo registrado en 2000, con 51 personas, y el mínimo registrado en 2009, con 25 personas. La plantilla recibe formación permanente, en función de las necesidades, pero con el objetivo que el individuo pueda realizar funciones versátiles (fresador, proyectista, moldista ajustador...), hasta el punto de diseñar un plan de cualificación para cada persona en función de sus capacidades y habilidades. Actualmente la plantilla funcional está formada por 12 ajustadores, 4 oficinistas, 2 administrativos, 4 directores de departamento, 5 fresadores, 2 erosionistas, 1 taladrador, 1 tornero, y 1 gerente, lo que suma un total de 32 miembros. El organigrama de la entidad, referido al ejercicio 2010, se refleja en el gráfico 1.

GRÁFICO 1  
Organigrama de la entidad



## 6. Conclusiones

DICOMOL ha establecido su misión, o propósito estratégico, en la oferta de un servicio integral a los clientes en el sector del diseño, construcción y mantenimiento de moldes para la producción de piezas plásticas, con aplicación permanente de la tecnología más avanzada. A tal misión corresponde una visión que se concreta en la fidelidad a los objetivos empresariales iniciales y en una vigilancia permanente de las innovaciones y necesidades del sector en aras a mantener la confianza del cliente, para lo que realiza convenios de colaboración con entidades y organizaciones de los sectores principales de la aplicación industrial de piezas plásticas.

Los valores que sustentan la misión y la visión de la empresa descansan sobre un conocimiento total y exhaustivo de la cadena de valor; el diseño de soluciones personalizadas “llave en mano”; el traspaso de su conocimiento al alumnado de formación profesional; y la aplicación sistemática de su Plan de protección al medio ambiente.

La empresa ha basado su política en la oferta de un servicio completo en el sector de moldes y matrices, lo que en la práctica le conduce a disponer de la tecnología más avanzada de diseño y construcción de moldes, pero también a garantizar el mantenimiento y reparación de moldes, tanto propios como construidos por otras



compañías. Para ello realiza convenios de innovación, investigación y pruebas con entidades nacionales e internacionales.

## 7. Claves de éxito

Desde el punto de vista productivo, DICOMOL se ha caracterizado por potenciar la línea inicial de mantenimiento de moldes como fuente de fidelización de los clientes y de captación de nuevos clientes, conscientes de que el abaratamiento de la construcción de moldes en otros países, como China, desplaza clientes potenciales pero a la vez aumenta sensiblemente las necesidades de mantenimiento y de reparación. Todo ello, sin que la empresa descarte la fabricación en un futuro de moldes en China o para China.

Dentro de su política empresarial, DICOMOL apuesta por mantener el sector de la automoción como sector prioritario para su producción, sin renunciar a la ampliación hacia otros como el eléctrico o el espacial, así como a la ampliación de los materiales de base con los que trabaja. Asimismo, se plantea potenciar joint ventures con otras empresas para realizar proyectos de envergadura técnica o económica que requieren una masa empresarial conjunta superior a la disponible por separado. El modelo de política empresarial destaca, por último, la orientación hacia la fidelizar del cliente mediante a una ética empresarial basada en la asesoría, la calidad del producto y de la documentación complementaria, el cumplimiento riguroso de los plazos y los precios adaptados al mercado.

Las principales claves del éxito de la empresa a la hora de enfrentar al reto que supuso la pérdida de su cliente más importante son su diversificación de clientes y los sectores atendidos; su actualización tecnológica permanente en cuanto a diseño y producción; la eficacia productiva alcanzada mediante la delegación de funciones y el trabajo en equipo; la apuesta por la autofinanciación, con la consiguiente independencia respecto de la financiación apalancada; la consecución de convenios con organizaciones y entidades de I+D+i, que aseguran la modernización de la empresa y aumentan su visibilidad; la sustentación continuada de la línea inicial de mantenimiento y reparación de moldes, lo que ha facilitado la actividad en épocas de menor demanda de producción; la práctica del marketing directo con los clientes para conocer sus necesidades con detalle; la adaptación y gestión de personas a las nuevas necesidades; y la implicación de la plantilla en los objetivos empresariales y el trabajo en equipo, lo que requiere flexibilidad de funciones, en definitiva, gestionar correctamente el talento interno.

En el desarrollo de la entidad, y en particular en su capacidad de resetear su modelo de actividad tras el abandono de su cliente mayoritario hace unos años, destaca principalmente la diversificación de sectores y clientes emprendida por la entidad para asegurar una mayor estabilidad de su operatoria.

Como consecuencia de esta diversificación, la empresa ha podido superar el reset point, consiguiendo en poco tiempo un crecimiento orgánico de su facturación y plantilla, frente a la crisis productiva originada en aquel abandono. En consecuencia, la empresa ha podido estabilizar primero y mejorar después sus ingresos de explotación, ha vuelto a aumentar su plantilla, y en definitiva ha podido sostenerse en un sector cuya dimensión en cuanto al número de empresas se ha visto diezmada en la última década como consecuencia de la internacionalización de la demanda de moldes y del efecto directo y en cascada de la crisis de demanda de los últimos años.

**TABLA 4**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Captar la mayor proporción posible del mercado de moldes de inyección de plásticos en el sector automoción, y complementarlo en otros sectores, como el eléctrico.
Cliente objetivo	Empresas de fabricación de piezas plásticas por inyección.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Construcción de moldes con máquinas-herramienta. Diseño con tecnología CAD CAM.
Capital relacional de la empresa	Densa red de contactos con empresas, universidades y centros de formación. Participación en asociaciones empresariales y económicas de su entorno.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Se inicia con la identificación de los problemas que necesita resolver el cliente, para pasar a las propuestas de solución, la construcción de los moldes que se precisen, las pruebas necesarias de los mismos, y el adecuado mantenimiento.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Diseño CAD Fresado Perforado Construcción de moldes Pulido Erosión
Estructura de costes	Para 2010: personal, 73,4%; materiales, 17,4%; amortizaciones, 7,0%; gastos financieros y otros, 2,2%.
Ingresos	Ingresos de explotación: 2.232,4 miles de euros, en 2010 (2.819,5 miles en 2009, y 3.352,8 en 2008).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Beneficio entre 2005 y 2008, incluidos. Pérdidas moderadas en 2009 y 2010.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

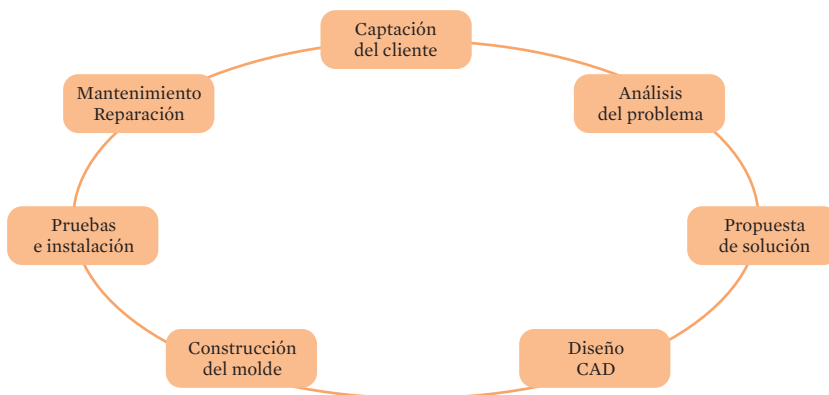


**TABLA 5**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Continuidad de la venta con el servicio de mantenimiento y reparación, lo que fideliza el cliente y garantiza facturación.
Cliente objetivo	Restricción del sector de actividad, pero ampliación por efecto multiplicador del número de empresas consumidoras de piezas de plástico.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Actividades cerradas, con poca posibilidad de rotación de plantilla.
Capital relacional de la empresa	Adecuado nivel de vigilancia tecnológica y amplia visibilidad social.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Cadena corta, con reducida capacidad de innovación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Necesidad de formación para garantizar la flexibilidad funcional de la plantilla.
Estructura de costes	A medio plazo se necesitará aumentar el peso relativo de amortizaciones y materiales.
Ingresos	Se necesita traducir la diversificación de clientes y sectores en un aumento de los ingresos de explotación.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Dificultades debidas a la caída de la demanda nacional y la competencia internacional.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 2**  
Red de valor del Modelo de Negocio de DICOMOL







## Foradia, S.A.L<sup>16</sup>



### 1. Introducción

Foradia, S.A.L. es una empresa de trabajo asociado que opera en el sector de la máquina herramienta, en el que lleva más de 30 años en activo. Su producto estrella es el taladro radial, del cual han vendido hasta hoy más 3.500 por todo el mundo.

En concreto, Foradia se encuentra identificada con el Código 2410 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE-Revisión 2, y su actividad es la relativa a la construcción de máquinas herramientas, maquinaria a medida para todos los sectores de la industria, así como diseño, fabricación y montaje de mecanismos mecánicos y soluciones integrales de ingeniería, mecanizados especiales de cualquier tipo de material, servicios de reparación y mantenimiento y asesoramiento técnico en problemas de ingeniería mecánica.

Foradia forma parte del sector de la economía social, manteniéndose la propiedad de la empresa en manos de más del cincuenta por ciento de sus empleados. A lo largo de su existencia, ha pasado por diversas situaciones de cambio y renovación, que la han llevado a reinventarse y redirigir su estrategia para mantenerse en el mercado, siempre en línea con los principios rectores de las organizaciones del tercer sector. Curiosamente, su primer renacimiento parte de la conversión de una empresa capitalista en la empresa de trabajo social que es hoy.

---

<sup>16</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Pablo de Gracia Pérez, Director Gerente de Foradia, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Foradia tiene sus orígenes en la empresa familiar Olcina Miró, S.A., la historia de la cual se remontaba a 1912. En los años setenta, en plena crisis del petróleo, se originó una crisis familiar dentro de la organización, pues cada uno de los familiares reclamaba su cuota de poder dentro de la misma. Esta situación, junto al descenso en los pedidos, propició un aumento significativo de despidos para poder hacer frente a la situación financiera por la que atravesaba la empresa. Entre los trabajadores de dicha sociedad surgió un importante número de empleados (un total de 99 operarios y técnicos altamente cualificados) con ciertas inquietudes, que veían en el trabajo asociado una forma de conservar su trabajo y que terminaron por adquirir los activos de la empresa.

En 1980, nacía Foradia; una entidad que contaba con el conocimiento necesario, una cartera de pedidos y una marca bastante consolidada en el mercado; pero en la que, por contra, no existía un plan de empresa, pues, pese a contar con un personal muy cualificado, éste, no tenía una visión empresarial marcada, y solo se trabajaba con un producto: el taladro radial. Todo esto, junto con el poco prestigio que las empresas de trabajo social tenían para el sector financiero, dificultaba la puesta en marcha del proyecto.

En 1985 se comenzó a buscar soluciones correctivas a los problemas que dificultaban el éxito del proyecto empresarial, nombrando un órgano de gestión. Se firmaron contratos con la universidad para formar a la cúpula directiva y contratos con asesorías para dar un enfoque de gestión empresarial más profesionalizado, pues había demasiada estructura para el nivel tan bajo de pedidos con el que contaban. Después de barajar posibles soluciones se pasó de contar con 80 empleados a 60; esto sumado a un aumento en los pedidos permitió capitalizar la empresa, pasando a mejorar el departamento de I+D y a invertir en nuevos productos.

En los años noventa la empresa se encontró con el problema de que estaba aislada, encontrándose en la periferia de Europa, y sin saber dar el enfoque adecuado, como sí lo hacían las empresas del País Vasco, por ejemplo. De hecho, Foradia es la empresa más al sur de Europa que se dedicaba a la fabricación de máquina herramienta. De esta necesidad surgió un replanteamiento de los recursos de ingeniería.

En la primera mitad de la década de los noventa se produjo en Foradia un cambio cultural importante, pasando de fabricar a prestar un servicio de ingeniería al cliente. Para ello, contaban con la ventaja de tener un taller (laboratorio) para poder llevar a cabo este cometido. Por otra parte, gracias al contacto con un asesor se planteó un plan estratégico que podía transmitirse al resto de la organización de forma escrita, de manera que quedaba plasmado todo el saber hacer de la organización.





Entre los años 2000 y 2005, Foradia se introduce en la automatización mecánica y se flexibiliza el taller de manera que se pasa a poder dar una solución integral al cliente, pasando por todos los estadios: diseño, desarrollo, fabricación, montaje y servicio post-venta; un servicio llave en mano. Al mismo tiempo, se pasó a tener unos precios más competitivos junto con una atención personalizada, lo que se traducía en proyectos de mayor calidad. El problema en esta época seguía siendo el área comercial y de marketing, ya que se contaba con muy buenos técnicos, pero que no tenían las competencias comerciales desarrolladas. Es durante estos años cuando Foradia entro en contacto con la Federación de Empresas Valencianas de Economía Social (FEVES) y otras cooperativas, lo que le permitió no sólo el acceso al conocimiento colectivo de las redes de valor, sino también a la financiación bancaria.

Foradia, en 2009, aun encontrándose en un proceso de preparación de la sucesión en la dirección, sufrió un relevo generacional sobrenvenido, al fallecer el gerente. Esto llevó a acelerar el proceso sucesorio que afortunadamente se resolvió con eficacia.

A pesar de sus éxitos y estrategias acertadas de resurgimiento, Foradia también ha sufrido reveses. Durante la primera década del siglo veintiuno se propuso dinamizar la región mediante la potenciación del sector metalúrgico en Alcoy, a través de un complejo industrial. Esta estrategia de tipo social se llevó a cabo mediante la participación en una fundición; se pensaba que el proyecto redundaría en un mayor valor añadido al producto al generar sinergias con un futuro parque industrial, pero el proyecto fracasó y aún hoy se arrastran sus consecuencias financieras y económicas.

En la actualidad, uno de los puntos clave del plan estratégico de Foradia, elaborado conjuntamente con el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) de Alcoy, es la mejora del perfil comercial de sus ingenieros y el cambio generacional. Gracias a FEVES consiguieron gestionar unos activos que contaban para ofrecer como garantía frente a entidad financiera que ayudó a permitir el reflotamiento de la empresa mediante la restructuración del pasivo.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Foradia se caracteriza por la provisión de soluciones integrales en ingeniería y asimilados (desarrollo e implantación de proyectos de maquinaria a medida; puesta en marcha, validación, soporte y mantenimiento), así como la fabricación de máquinas herramienta (taladros radiales) y productos mecanizados. Tal y como afirma la empresa en su página web, Foradia es una empresa con una fuerte tradición en el sector de la máquina herramienta, cuya experiencia le permite el desarrollo integral de proyectos y la fabricación de prototipos de maquinaria especial

a medida; la entidad ofrece servicios de mantenimiento preventivo y reparación, así como el aprovisionamiento de componentes tecnológicos.

En este sentido, la meta de Foradia es la de convertirse en un “partner” competente de sus clientes, realizando el montaje mecánico, eléctrico, la programación de la maquinaria, su puesta en marcha y la validación final, sea un producto creado por Foradia, una máquina ajena, o incluso una línea completa de fabricación. Su capacidad técnica lleva a incluir dentro de este tipo de servicio desde la consultoría técnica, pasando por la gestión del proyecto, el diseño y la construcción, su logística, hasta el control de costes, prevención de riesgos, y control de la calidad.

El ámbito geográfico de la empresa se desarrolla a nivel regional español para los servicios de ingeniería, mientras que la máquina herramienta es un producto prácticamente 100% destinado a la exportación, siendo Alemania el cliente número uno, aunque también existe venta en Oriente Medio, así como de una manera puntual en Vietnam y Malasia.

En cuanto a la sostenibilidad del negocio, Foradia ha conseguido mantener el valor de su activo desde el 2005 hasta el 2010 (un crecimiento del 5%, en realidad) a pesar de la crisis económica mundial, que es la causa de una caída en sus ingresos de explotación de diecisiete puntos porcentuales para el mismo periodo. Gracias a las sucesivas actuaciones, consiguió mantener sus resultados cercanos al punto de equilibrio durante el periodo pre y post-crisis, aunque en el 2010 ha acumulado unas pérdidas equivalentes al 7,4% sobre ventas.

**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Foradia, S.A.L.

Año	Activo total (2005=100)	Ingresos de explotación (2005=100)	Resultados ordinarios antes de impuestos (miles de euros)
2005	100	100	-17,2
2006	90	112	-95,9
2007	93	114	44,6
2008	95	105	0,6
2009	96	76	5,7
2010	105	83	-106,9

Fuente: SABI.



A pesar de los datos negativos de 2010, según datos de la empresa, en el 2011 se ha podido equilibrar la cuenta de resultados, dato muy significativo teniendo en cuenta que entre el 2008-2009 cayó el 28% de la facturación global. Por tanto, es de esperar que la situación a futuro mejore y Foradia continúe en la senda de la sostenibilidad económica.

#### 4. El papel de la innovación

En uno de los cambios estratégicos, durante 1985, Foradia pudo mejorar sus capacidades innovadoras e introdujo las máquinas de control numérico, que exigían una fuerte inversión en tecnología. Sin embargo, la mayor innovación en este ámbito, la cual podría ser considerada como radical, se produjo a mediados de los años noventa, cuando pasa de ser un mero productor a ser un aliado de sus clientes, prestando servicios integrales de ingeniería. Estas innovaciones son, a nuestro parecer, parte importante del éxito de la supervivencia de la empresa en un panorama internacional turbulento y especialmente adverso para una empresa española del sector en el que opera Foradia. La empresa es consciente de ello y protege su propiedad intelectual e industrial.

A nivel de proceso, la empresa ha introducido la metodología de las 5S (técnica de gestión basada en cinco principios simples: clasificación, orden, limpieza, normalización, y disciplina). En sus métodos de organización, han sabido avanzar, integrando las áreas de finanzas y costes dentro de la estructura de la empresa.

En su política de I+D+i, Foradia confía en sus buenas relaciones con la universidad, con FEVES, y con la Fundación de Investigación de la Máquina-Herramienta (INVEMA).

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Foradia apuesta porque la clave de la empresa sea el trabajo asociado. Por otra parte, señala que el éxito del relevo generacional reside en que se confió en un socio fundador, que ya contaba con el “know-how”, y que tenía un carácter emprendedor que inspiraba confianza. Esta característica se consigue con honestidad y transparencia por un lado, y liderazgo por el otro; los empleados tienen que ver que la persona va a ser capaz de gestionar la empresa.

Efectivamente, la empresa vive según los valores de la economía social, manteniendo a su vez una mentalidad abierta, pero intentando que los nuevos empleados adopten los valores del trabajo asociado y pasen a formar parte de la sociedad. De hecho, entre



sus prioridades dentro del plan estratégico se encuentra el “vender” la figura del socio entre los empleados no socios, para así conservar el capital de la empresa, y también continuar su relación con FEVES. En definitiva, una apuesta por la economía social.

Sin embargo, los valores no son siempre compartidos, y la empresa detecta que existan algunas diferencias de implicación entre el personal más cualificado, de una parte, y el personal de taller; éste último ha estado trabajando codo con codo desde el principio y considera el proyecto como propio, mientras que al personal más técnico parece que les cueste un poco más.

La empresa ha calibrado adecuadamente estos objetivos, por lo que ha diseñado un plan de acogimiento del trabajador, el cual se basa en el total respeto a éste, con puesto y salario adecuados, y mejorados respecto a los del convenio. En términos de equidad interna, Foradia guarda muy escrupulosamente la igualdad entre las distintas categorías, estando la ratio entre los salarios de la alta dirección y el sueldo de los operarios dentro del rango 1,70-1,80. Esto, que en principio pueda parecer una ventaja, les ha llegado a causar en ocasiones problemas de retención entre el personal de ingeniería, aunque admiten que las causas de salida pueden trascender de las meramente salariales (por ejemplo, ánimo de emprender en solitario).

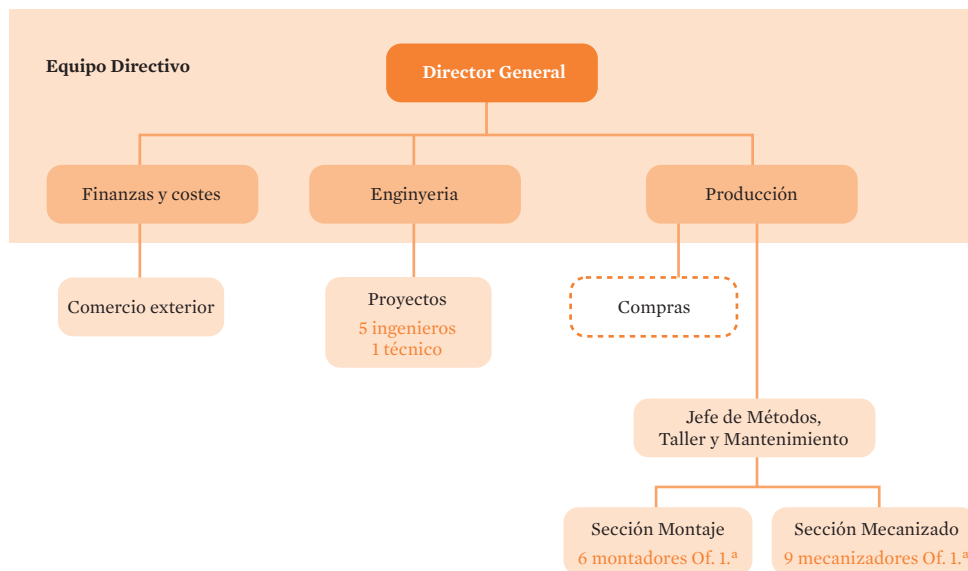
La empresa cuenta con un comité de empresa, y órganos de gestión como una empresa de capital pero siempre difundiendo toda la información, puesto que se considera una muy buena forma de motivación. En cuanto a las características de la plantilla, cabe destacar, que actualmente cuentan con un porcentaje de aproximadamente el 73,33% de trabajadores que son socios.

Foradia considera que en una empresa de trabajo asociado es muy importante que exista un organigrama y un órgano de poder asumido y respetado por todos, además es necesario delimitar las funciones de cada puesto de trabajo para que todos conozcan cuál es el objetivo de su puesto para la empresa (qué se espera de él).

Actualmente, la empresa cuenta con 27 trabajadores; un 48% de la plantilla está compuesta por ingenieros, por técnicos de control de la producción y equipo directivo, y un 52% por personal de taller (gráfico 1). Parte de la función de producción es externalizada, situación que en la zona geográfica en la que se encuentra la empresa es fácil, puesto que se cuenta con un tejido metalúrgico muy importante. Esta situación permite que la flexibilidad sea muy alta, aunque hay que reconocer que aun así, dado que la estructura de costes recae en mayor medida sobre el personal (más de un 60% sobre ingresos), la capacidad de reacción ante caídas de la demanda es limitada.



GRÁFICO 1  
Organigrama



Fuente: Foradía, S.A.L.

Tradicionalmente, dentro de la organización existían dos áreas definidas (ingeniería y producción), no habiendo un área especializada en finanzas y costes, por lo que a partir de 2009 se decidió mediante una asesoría contratar a un profesional que se dedicase especialmente a buscar alternativas de financiación.

## 6. Conclusiones

Foradía aspira a ser la empresa de la Comunidad Valenciana referente a nivel nacional, en soluciones de ingeniería sostenible adaptadas al cliente. Para ello, proporciona al mercado soluciones integrales de ingeniería industrial (automatización, mecanizado y montaje), con un enfoque sostenible, para optimizar y hacer más rentables los procesos productivos en colaboración permanente con el cliente.

Con este objetivo en mente, la empresa sabe que no puede optar por una estrategia de costes bajos, por lo que en su planteamiento estratégico para el periodo 2009-2014 está apostando por una política de diferenciación en términos de servicio integral y de calidad, a la par que ha iniciado una estrategia de diversificación, tanto a nivel de



producto como geográfico. Dentro del plan estratégico se pretende profundizar en los mercados emergentes, mediante un plan de ventas y un plan de internacionalización.

La empresa afronta el futuro con optimismo, centrándose en la productividad como factor clave, e incorporando tecnología para ello. Busca convertirse en un productor fuerte gracias a las mejoras en la calidad tecnológica, ofreciendo soluciones tecnológicas a nivel nacional y en maquinaria a nivel global, siempre con tecnología europea, aspecto que utilizan como argumento de venta.

## 7. Claves de éxito

Foradia, S.A.L. representa un caso de empresa de trabajo asociado de carácter industrial y de servicios avanzados (ingeniería), en un sector que en nuestro país en general, y en las zonas de influencia de la empresa en particular, ha visto muy mermada su demanda en los últimos años, incluso con anterioridad a la crisis económico-financiera internacional. La entidad ha sabido reinventarse en diversas ocasiones, afrontando situaciones que van desde la conjunción de la crisis del petróleo y una crisis familiar que fraguó el nacimiento de la entidad tal como la conocemos hoy en día a partir de una empresa familiar capitalista, pasando por problemas derivados de la insuficiente profesionalización de sus empleados y mandos, hasta la caída de ventas provocada por la última situación de crisis.

La estrategia de innovación que ha llevado a cabo la empresa de la mano de las instituciones de investigación y asociaciones a las que pertenece ha permitido que la entidad haya sobrevivido hasta nuestros días. Las innovaciones más importantes podrían considerarse como las de producto, habiéndose transformado la empresa en un proveedor de servicios de ingeniería especializado, además de la fabricación de máquina-herramienta, que era su actividad exclusiva en sus orígenes.

Por tanto, ha sido esta continua adaptación al cambio y su visión y capacidad para ofrecer servicios avanzados lo que ha propiciado su éxito. Asimismo, una característica adicional destacable en el modelo estratégico de Foradia, y que suele constatarse en otras entidades de la economía social, es el elevado grado de compromiso y sacrificio que los empleados acostumbran a profesar. Esta situación es derivada de los propios valores de la economía social, que lleva a los empleados a situarse en un plano de mayor entrega, constancia y flexibilidad en favor del proyecto común que es Foradia.



**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Convertirse en el “partner” de referencia de sus clientes para los proyectos de ingeniería industrial.
Cliente objetivo	Automoción, matricería, taller de mecanizado, calderería, cementeras y minería, petroquímicas, metalúrgica, e industria en general.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Producción de máquina-herramienta y prestación de servicios avanzados de ingeniería.
Capital relacional de la empresa	Alta implicación con organizaciones y asociaciones de la economía social y del sector de la máquina-herramienta.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Aprendizaje continuo y adaptación a las demandas del mercado; innovación en máquina-herramienta y servicios integrales.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia y amplio bagaje en la gestión, diseño y operación de instalaciones industriales.
Estructura de costes	Los costes de personal representan más de un 60% sobre ingresos.
Ingresos	Diversificación de producto (nuevas máquinas-herramienta) y regional (mercados emergentes).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	A pesar de la caída en ingresos y beneficios, la empresa ha conseguido incrementar su activo y recuperar el punto de equilibrio (2011).

*Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*

**TABLA 3**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Excelencia y aprendizaje continuo en instalaciones, ingeniería industrial, e innovación.
Cliente objetivo	Amplia base de demanda, aunque supeditada al ámbito industrial.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	El taladro radial Foradia es un producto muy conocido. Servicios de llave en mano muy valorados.
Capital relacional de la empresa	Acceso a mejor financiación, redes de buenas prácticas, y dinamización de la innovación.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Situación ventajosa estratégicamente al convertirse en un observador avanzado del mercado en el que opera.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Posibilidad de ofrecer al cliente proyectos integrales llave en mano.
Estructura de costes	Escaso margen de maniobra frente a caídas en la demanda. Los picos de producción se cubren con externalización.
Ingresos	Recuperación paulatina de los ingresos (crecimiento).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonable, en vista de la caída en ventas del periodo 2008-10.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

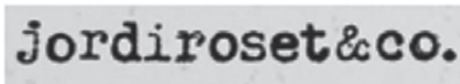
**GRÁFICO 2**  
Red de valor del Modelo de Negocio







## Jordi Roset&Co<sup>17</sup>



### 1. Introducción

Jordi Roset&co es una micro empresa (tres trabajadores) del sector de sastrería y moda para hombre, con forma jurídica de Sociedad Limitada y sede en Barcelona, que ofrece un servicio de calidad elevada de tipo plenamente artesanal a una clientela con nivel adquisitivo de nivel medio alto y alto, a la que proporciona un trato personalizado que en cierta medida se encuentra un tanto desatendido en el sector en los últimos tiempos.

Creada en 2011 tras una experiencia anterior de envergadura internacional, que tras 32 años acabaría en concurso de acreedores y adquirida por otra empresa, la clientela de la firma se encuentra localizada fundamentalmente en Cataluña, tanto dentro como fuera del área metropolitana de Barcelona. La empresa es propiedad de dos socios, que se reparten el capital al 50%, aportando cada uno de ellos el know how especializado en el sector y el necesario soporte financiero, respectivamente.

### 2. Definición del proyecto empresarial

El proyecto de Jordi Roset&co surge en la segunda mitad de 2011, como resultado de una idea original de su responsable, un profesional de amplia experiencia en el sector que presta su nombre a la firma, y que decidió reemprender su actividad con otro enfoque más especializado y limitado.

---

<sup>17</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Jordi Roset, Director Administrador de Jordi Roset&co, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



Jordi Roset es una persona que, tras iniciar estudios de Arquitectura, llegó al mundo de la moda y confección hacia mitad de los años setenta, a través de su trabajo con un familiar cercano. Se trata de un profesional del sector de formación autodidacta y de gran experiencia. En su formación y evolución profesional jugó (y juega) un papel importante su observación atenta y entusiasta de la evolución de la moda, destacando en esta observación la evolución del sector en todo el mundo, especialmente en la ciudad Nueva York al que se refiere con entusiasmo como una fuente permanente de nuevas tendencias, nuevos modelos de tiendas, novedades de escaparatismo, nuevos movimientos sociales y barrios de moda, etc. Personalmente Roset se define como una persona apasionada con su trabajo, no tanto en los aspectos de gestión administrativa como en los de creación y moda.

La esencia de Jordi Roset&co es la de ofrecer un retorno a valores que de alguna manera se habían ido perdiendo en el sector, proporcionando a su clientela un servicio auténticamente artesano, totalmente personalizado (“una personalización obsesiva”, en sus propias palabras); y que utiliza las facilidades posibilitadas por las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación con los clientes y la gestión empresarial. Se trata con ello de diferenciarse de las empresas del sector con una clientela multimarca para, manteniendo el sello personal del diseñador, su propio estilo, acudir al encuentro de las necesidades específicas de cada cliente.

En 1978, Roset creó una empresa de confección (Duel, S.A.) con un concepto nuevo consistente en romper con la uniformidad predominante en la sastrería de la época, y añadir un mayor componente de moda; todo ello en una época de grandes cambios sociales en España, que con su mayor nivel de modernidad y apertura proporcionaba el terreno abonado para el nuevo enfoque. Esta empresa llegó a mantener cincuenta personas empleadas, más otras sesenta personas en fábrica; fue ampliamente conocida a través de su marca Grisby, y en el momento de hacer crisis, en 2008, aún mantenía una veintena de trabajadores.

Los procesos de modernización de Duel y la externalización de una buena parte de los servicios que antes se ofrecían internamente en la empresa chocaron con la crisis de la distribución multimarca en favor de las cadenas del sector, a mitad de la década pasada, y con la aparición de la crisis económica a partir del primer semestre de 2008. De ahí que Duel pasó de tener un problema de tesorería más o menos grande a presentar signos de agotamiento económico, que conducirían a un concurso de acreedores, siguiendo el consejo de los asesores de la firma. Una vez en concurso, la empresa fue adquirida por otra entidad, y en ella permanece parte del equipo anterior. Los trabajadores de la firma resultaron razonablemente bien parados, en opinión de Jordi Roset, pues no se tuvo que recurrir al Fondo de Garantía Salarial, FOGASA (organismo autónomo del Ministerio de Empleo, que según se establece en la norma-



tiva que lo regula abona a los/las trabajadores/as los salarios e indemnizaciones que las empresas para las que trabajan no han podido satisfacer.

La experiencia del proceso de crisis del proyecto anterior es vista por su protagonista como ciertamente dura a nivel personal, pero a la vez como una oportunidad para revisar los propios valores, y aprender de los errores. Tras un período que el propio interesado califica como de reajuste, con un cierto componente de “duelo”, se plantea rentabilizar su experiencia de más de treinta años en un sector que le apasiona, y de ahí la idea del nuevo proyecto, que lanza en la segunda mitad de 2011 con la marca Jordi Roset&co.

En el modelaje de su idea a través del correspondiente Business Plan, el proyecto de Jordi Roset&co recibió distintos apoyos de Barcelona Activa y de PIMEC (asociación empresarial catalana de empresas de dimensión micro, pequeña y media, así como de personas trabajadoras autónomas). De estos apoyos, el empresario catalán destaca la calidad profesional y humana de sus interlocutores, su capacidad para ir delimitando el proyecto (“poner en orden los papeles”), más allá de que la idea inicial ya estuviera razonablemente elaborada con anterioridad por su propio impulsor; así como sus valiosas aportaciones en materias jurídicas y de asesoría.

### 3. El modelo de negocio.

La empresa Jordi Roset&co lleva a cabo su actividad en los sectores de confección a medida, orientada tanto para el mercado de oficinas de empresas y corporaciones (a nivel ejecutivo o representativo, incluida la imagen corporativa en el vestir), como personal, orientada a las personas que valoran su imagen. En el proyecto Jordi Roset&co se trata de llegar al cliente final, a diferencia de la experiencia anterior en la que se trabajaba en gran medida para tiendas especializadas; de alguna manera, se trata, como apunta Roset, de “otra división”, de una escala de negocio enfocada al trato personal. Así, la base de clientes de Jordi Roset&co es casi completamente nueva, y así sucede también con la base de proveedores, con algunas excepciones que mantienen con la nueva empresa su relación con la empresa precedente.

En la definición del nuevo modelo de negocio, Jordi Roset&co no trata tanto de aportar novedades tecnológicas o nuevos materiales (no es ésta la característica principal de la competitividad en el sector) sino de volver un poco a la antigua, a la calidad, al valor intrínseco de una artesanía integral, en buena medida injustamente valorada en una época de prisas y estandarización.



Jordi Roset&co ofrece dos tipos de servicios de sastrería y moda. En un primer caso, se trata de confección exclusivamente a medida, con medidas exclusivas de cada cliente, y sin patrones previos. En el segundo caso, se trata de un servicio en el que cada cliente tiene su patrón propio, pero a partir de una base ya establecida, con el consiguiente ahorro de pruebas y tiempo; un servicio en el que se cose en una cadena especializada, con muy buena maquinaria, con procesos intermedios y de acabados manuales que aseguran gran calidad de conjunto.

La oferta de productos de Jordi Roset& se estructura en cuatro líneas que se dirigen a segmentos diferenciados, aunque en parte complementarios, de su clientela. La línea “Urban” se orienta a un público más joven, más orientado a la moda y que se plantea asumir más riesgos en el tratamiento de su imagen personal. La línea “Classic” se destina a un público más tradicional en su vestir, pero que demanda una confección de la más alta calidad, basada en el concepto de todo a medida. La línea “Sport” busca un tipo de cliente cuya demanda aúna la calidad de la alta sastrería con el uso de las prendas en contextos tanto de ocio como de trabajo. Por último, la línea “Event” está dirigida a la demanda de alta confección para actos sociales de distinto tipo, que requieran vestimenta de etiqueta, ceremonia, trajes de noche, etc. La firma ofrece camisería e incluso zapatos a medida.

El capital relacional de la empresa se construye a partir de la referencia profesional de su inspirador y de su clientela más personal, a la que se va añadiendo poco a poco una clientela nueva que valora muy positivamente los rasgos diferenciales del servicio que recibe: atención exclusiva (eliminación de los tiempos muertos de espera; un máximo de dos clientes atendidos simultáneamente), servicio si es necesario en el domicilio o el trabajo del cliente, etc.

El ámbito geográfico actual de la empresa es el de Cataluña en su conjunto, aunque con un mayor peso relativo de Barcelona y su área metropolitana dado que es en esta comarca donde se produce una concentración demográfica mayor.

La sostenibilidad del modelo de negocio de la firma Jordi Roset&co depende de su capacidad de conseguir y fidelizar una base de clientela propia suficiente. Para 2012 la empresa espera alcanzar unos cuatrocientos clientes estables, con una capacidad media de gasto estimable (gráficamente: pueden llegar a solicitar en un mismo pedido, por ejemplo, cuatro trajes y una docena de camisas, todo ello de valor unitario medio alto, y renovar sus pedidos con el transcurso de las estaciones).

En cuanto a la competencia en el sector, Jordi Roset destaca dos grupos de competidores principales. Por un lado, las tiendas multimarca que además hacen sastrería a medida, y que según su opinión se trata de un sector en auge; y por otro, las tiendas



franquicias, por ejemplo de camisería a medida, que incorporan sastrería a su oferta, aunque con menor nivel de profesionalidad.

El socio financiero de Jordi Roset&co no es un inversor de capital riesgo típico, con un plazo limitado y previsto de su inversión en el proyecto, sino un inversor estable comprometido en el desarrollo de la empresa.

#### 4. El papel de la innovación

Las innovaciones impulsadas por la empresa no pueden caracterizarse como de producto (no se ofrecen productos nuevos de moda y confección, sector en la gama de productos está ya bien establecida) sino de proceso: una manera propia de procesar las necesidades de sus clientes, basada en la atención personalizada. No existe innovación en sentido estricto, pero sí en el aprovechamiento de tecnología comercial en el proceso, por ejemplo, mediante la transmisión de datos del cliente mediante iPad, el almacenamiento y tratamiento de datos mediante un programa diseñado específicamente para Jordi Roset & CO y la mecanización de patrones por sistema tradicional con ayuda de tecnología informática de dibujo.

El origen de las innovaciones es endógeno al sector, y por su propia naturaleza se basan en el conocimiento del mismo por sus profesionales, sin que se incorporen de manera expresa en patentes, derechos de explotación, etc. (más allá de las utilidades proporcionadas por las adecuadas herramientas de gestión: bases de datos de las medidas de la clientela, patrones auxiliares, gestión administrativa, etc.).

En opinión de Jordi Roset, la demanda de ropa de confección para hombre se encuentra polarizada cada vez más en dos segmentos: el de calidad media baja, o marca blanca, y el de alta calidad; perdiendo cuota el segmento intermedio: “la gente ha perdido la vergüenza de abastecerse en las grandes cadenas para su ropa más habitual, y cuando realmente requiere una ropa de estilo y diferenciadora se dirige a las marcas de mayor relevancia”. Además, la demanda dirigida al segmento de mayor calidad se amplía a medida que se nutre de una clientela más joven, que acude a la alta confección no por necesidad de edad y físico, sino por el deseo de vestirse bien, de “regalarse algo a sí mismo”.

Los principales efectos de las innovaciones desarrolladas son dos. Por un lado, posibilitar el nacimiento y desarrollo de una firma nueva, pequeña pero competitiva, que explote la oportunidad de mercado detectada y se afiance en un mercado altamente competitivo. Por otro lado, la intención de ofrecer la marca Jordi Roset&co a otros profesionales del sector que puedan encontrar en ella el adecuado soporte (líneas de

productos, método, concepto, comunicación, carácter, imagen institucional, etc.) que necesiten para desarrollarse.

### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

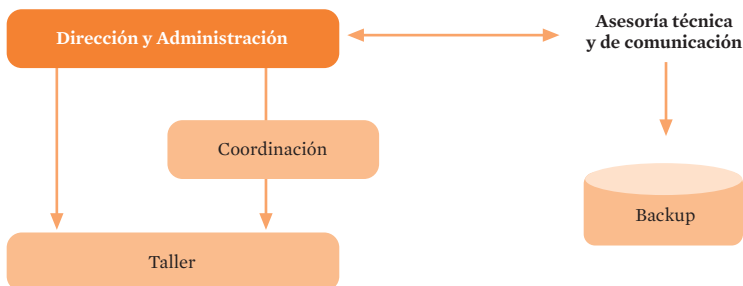
El estilo corporativo de Jordi Roset&co es el de una empresa naciente, de capital social familiar, que trata de rentabilizar un profundo conocimiento personal del sector de moda y confección para hombre, en competencia con una abundante oferta de distintos niveles de calidad, frente a los cuales propone una diferenciación basada en la calidad de sus creaciones y de su servicio a los clientes.

La creatividad de la empresa, desde el punto de vista de su modelo de negocio, está inteligentemente diseñada, si bien, como es lógico en el caso de las empresas nacientes, su sostenibilidad en el tiempo dependerá de la masa crítica de clientes de gama alta que la empresa sea capaz de interesar y de retener.

En cuanto a los recursos humanos de la entidad, Jordi Roset valora sobre todo su conocimiento del sector, y su entusiasmo por el proyecto, que les permita ser unos auténticos impulsores del mismo y no simplemente unos trabajadores por cuenta ajena.

Dada la dimensión actual de la empresa, la configuración organizativa de la misma (gráfico 1) es de una gran sencillez: desde el taller se aporta el conocimiento especializado del sector; otra persona aporta estabilidad financiera; y una tercera lleva a cabo las tareas precisas de colaboración en el día a día. Se trata, pues, de una configuración de mínimos, que es susceptible de adaptarse a los cambios e innovaciones de diferentes maneras, llegado el caso: vía aumento de su plantilla, vía delegaciones en otras localizaciones, o vía franquicia o similares.

**GRÁFICO 1**  
Organigrama de Jordi Roset&co





## 6. Conclusiones

Jordi Roset&co basa su *visión* en diseñar y confeccionar prendas de vestir y complementos, realizados a medida, que permitan potenciar la imagen personal, social o empresarial del cliente. En cuanto a su *misión*, o concreción actual de la visión, la empresa destaca que la confección se realizará siempre con materiales de primera calidad y técnicas clásicas de confección, pero con aplicación de tecnologías modernas a los procesos para garantizar los resultados, minimizar los tiempos y garantizar la satisfacción del cliente.

La estrategia del modelo de negocio de Jordi Roset&co se recoge en la declaración que la empresa realiza en su propia página web: la unión de vanguardia y tradición, aprovechando de las tecnologías más modernas sus ventajas de agilidad, comodidad y ahorro de tiempo; y quedándose con los valores de siempre vinculados al trato personalizado, la cultura del servicio, el “nada es imposible”, el oficio y la artesanía, que la empresa resume como “la parte humana de la vida”.

La empresa reporta como principal objetivo de la misma a corto plazo el de aumentar su cartera de clientes, con una cifra objetivo de unos 400 clientes a finales de 2012. Es por ello que su estrategia básica en la actualidad no puede ser otra que la de consolidar su modelo de negocio, generando la difusión del mismo “boca a boca”, y en definitiva convirtiendo en resultados financieros tangibles una apuesta a la vez innovadora y arriesgada.

El modelo de negocio establecido por Jordi Roset&co tiene la pretensión de ampliarse a medio plazo a otras localidades españolas (en su página web anuncian la apertura de una tienda en Madrid) así como a otras ciudades y en su caso a otros países. La idea central aquí es la de dar una salida viable a profesionales del sector de sastrería con buen nivel técnico y con una cartera personal de clientes, a los que la crisis económica ha desplazado en cierta manera de sus actividades previas, pero que desean renovarse permaneciendo activos en el sector pero con un nuevo enfoque. O bien dirigirla a nuevos emprendedores.

Para ello, Jordi Roset&co ofrece lo que gráficamente define como un “paraguas”, una organización que le proporcione marca y estilo de negocio a sus asociados, bien a través de franquicias o con una fórmula más sencilla de apoyo al trabajo autónomo de sus socios.



## 7. Claves de éxito

El principal éxito de Jordi Roset&co cuando se escribe el presente caso de estudio es el propio nacimiento de la firma, la capacidad de su promotor para reinventarse a una cierta edad y después de haber disfrutado de una experiencia empresarial previa de éxito que finalizó de un modo no deseado. Evidentemente, el mayor o menor éxito financiero de la naciente empresa en un futuro inmediato no es irrelevante, pero el primer éxito ya está conseguido.

En la capacidad que Jordi Roset muestra de reinventarse, de retomar una actividad profesional no exenta de riesgos, destaca en primer lugar la claridad en el análisis del mercado y del nicho de negocio en el que su empresa puede ser más eficaz. Junto a ello, el modelo de negocio de la empresa depende crucialmente de la capacidad profesional de su promotor, tanto en la efectiva provisión de los servicios de calidad que ofrece la entidad como en el acceso al tipo de clientela objetivo.

La empresa presenta, por otra parte, un potencial grande en su escalabilidad, es decir, en su capacidad de absorber un crecimiento potencial de su cifra de negocio a través de distintas vías: servicios centrales, delegaciones, franquicias, etc. Para ello, debe asegurar el concurso de profesionales del sector de gran experiencia y nivel, pues es éste el rasgo esencial de la firma que debe mantenerse a toda costa para asegurar su viabilidad actual y su capacidad de crecimiento a medio plazo.

Los principales puntos fuertes del proyecto de Jordi Roset&co se basan en su oferta de una confección a medida y con desplazamiento a la ubicación del cliente; una plantilla reducida altamente cualificada; la disposición de diseños y patrones propios; un conocimiento exhaustivo del mercado; el trabajo en equipo muy coordinado; la capacidad de aunar tradición y tecnología; y la entrega de un servicio personalizado al cliente (máximo dos clientes simultáneos).

La apuesta de Jordi Roset&co por la calidad de su servicio es la base que proporciona el principal atractivo al modelo de negocio de la empresa. Esta apuesta prefigura una firma de dimensión pequeña, con una clientela que conoce y valora esta calidad, que se deja aconsejar por profesionales expertos en moda y confección y que a la vez resulta muy exigente en la demanda de atención a sus necesidades.

Como orientación o consejo a otros profesionales que se planteen el emprendimiento como eje de su actividad, Jordi Roset recomienda ser muy constante, ilusionarse con el proyecto, buscar un tipo de actividad o negocio que resulte personalmente atractivo, que satisfaga personalmente, y no simplemente una salida práctica inmediata a una situación de impasse o estancamiento profesional.





**TABLA 1**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Empresa especializada en moda y confección para hombre, de base artesanal tradicional y especializada en una alta calidad de servicio al cliente.
Cliente objetivo	Personas de cierto nivel adquisitivo que valoran la importancia de su imagen personal y desean una atención personalizada.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Sastrería, camisería y complementos, todo ello a medida, y organizado en torno a cuatro colecciones o estilos.
Capital relacional de la empresa	Apoyo en el diseño del Business Plan, por Barcelona Action y PIMEC.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Atención personalizada al cliente (asesoramiento; medidas; pruebas). Confección de calidad. Complementos adecuados al estilo personalizado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia de muchos años en la gama alta del mercado. Colecciones dirigidas a segmentos sociales con necesidades específicas.
Estructura de costes	No reportada (la empresa tiene en febrero de 2012 solo cuatro meses de vida).
Ingresos	No reportados.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Tras la experiencia previa fallida, la creación de Jordi Roset&co es en sí misma un éxito, cuya sostenibilidad dependerá de la evolución de su cartera de clientes de alta gama.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

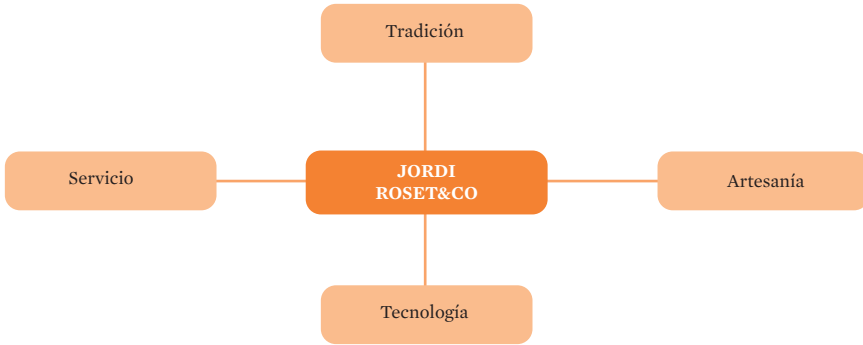
## Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Mantener la especialización sectorial. Una vez conseguido ello, extender el modelo de negocio a otros campos conexos.
Cliente objetivo	Sin cambios en el tipo social de clientela objetivo. Extensión de la base de clientes a otras localidades con clientela adecuada al modelo de negocio (por ejemplo, Madrid).
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	No se prevén cambios previsibles en los campos de actividad establecidos, dentro de un rango amplio de volumen de producción.
Capital relacional de la empresa	El sector no depende inicialmente de manera significativa de la existencia o no de redes sociales explícitas, sino del “marketing viral” desarrollado por su clientela más satisfecha.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La cadena de valor está diseñada para una demanda de nivel adquisitivo medio alto, menos expuesta a la crisis que otros segmentos, pero también sensible a ella.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Asegurar la disponibilidad continuada de las competencias profesionales en alta sastrería, necesaria para mantener y ampliar la empresa.
Estructura de costes	El modelo de negocio actual no depende críticamente del nivel o la estructura de costes.
Ingresos	Se precisa confirmar las expectativas que sobre su base potencial de clientes maneja la empresa en el momento actual
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Depende de la consecución de una base de clientes suficiente y estable.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**GRÁFICO 2**  
Red de valor del Modelo de Negocio







## Juan Navidad<sup>18</sup>



### 1. Introducción

Juan Navidad es un empresario autónomo que vive a caballo entre Salamanca y Nueva York, y que opera en el sector de la formación, venta de productos creativos, y edición de obras literarias.

En concreto, las actividades de Juan Navidad se encuentran identificadas con el código 8559 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE-Revisión 2, y su actividad es la relativa a las actividades de formación, actividad que complementa con la edición de obras que alimentan las sesiones de los clubes de lectura que gestiona.

Juan Navidad forma parte del gran colectivo de trabajadores autónomos que presta sus servicios en la economía del conocimiento, y que crea sinergias con otras personas autoempleadas cuando el proyecto formativo así lo requiere, estableciendo alianzas y partenariados que magnifiquen o complementen las competencias necesarias para la actividad.

En la actualidad, en fase de internacionalización de sus actividades, ha iniciado también su incursión en el ámbito de la autoedición para autores noveles. Juan Navidad es un innovador de proyectos sociales, educativos y culturales alrededor del mundo, que centra actualmente su labor en España y Nueva York, y que está comenzando a explorar distintas posibilidades en Latinoamérica.

---

<sup>18</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Juan Navidad las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Juan Navidad es el proyecto empresarial personal de sí mismo, de una persona que vive y trabaja por su proyecto de formación continua, de aprender enseñando. Se trata de un trabajador Autónomo que desde pequeño ha estado muy motivado hacia las actividades literarias; él lo achaca a que nació el mismo día en que su hermana cumplía once años, y que ésta se convirtió de alguna manera en su mentora, regalándole libros desde pequeño e introduciéndolo de lleno en la lectura y la creación literaria; dando lugar a un proceso de “motivación creativa”.

Los dos primeros momentos cruciales que Juan Navidad señala en el desarrollo de su proyecto empresarial son, por un lado el descubrimiento de Internet y de las posibilidades de comunicación que éste supone y, por otro, el trabajo que realizó como contratado en la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes de la Universidad de Alicante, en el cual empezó en enero de 2000 finalizando en enero del 2003; servicio en el que ascendió a subdirector de área en tan solo cinco meses, gracias a sus ideas innovadoras, utilizando Internet como plataforma en el área de marketing, creando la “Tertulia Virtual”, un chat o punto de encuentro que fue de los primeros que se crearon en España dentro de su ámbito.

En el 2002, Juan Navidad creó en Salamanca un grupo informal denominado “Fábrica de Leyendas”, donde se llevaban a cabo recitales, monólogos, cuenta-cuentos y un sinnúmero de actividades basadas en el concepto de “motivación creativa”. Es en este periodo cuando se dio cuenta de que había un mercado enlazado con las actividades creativas.

En enero del año 2006 Juan Navidad creaba “Dinamización de Ideas” (puede consultarse <http://www.dinamizaciondeideas.com/>), bajo la misma idea de “Fábrica de Leyendas”. El ánimo de este proyecto, que sigue activo en la actualidad, es el de enseñar ideas innovadoras y creativas que pueden resultar de interés al público general. De ahí que Juan defina este proyecto como formación en innovación y motivación creativa, y productos creativos.

En el 2008, Juan Navidad realizó cursos en las Islas Canarias, Ceuta y Suiza. En este período se dio cuenta de que el trabajo disminuía debido a la situación económica en la que entrábamos de lleno; y encontró la solución a este problema en la globalización de sus actividades. De este modo, en 2009 emprende su primer viaje a Nueva York, donde lleva trabajando los últimos tres años, contando con la ayuda de Linda Morales. Para él, este hecho ha supuesto un cambio radical, ha conseguido establecer una extensa red de contactos y cada vez va ganando mayor estabilidad para llevar a cabo sus actividades tanto en España, como Estados Unidos.



Su último proyecto, creado en abril del 2011 es “La Ovejita Ebooks” (<http://www.laovejitaebooks.com/>); utilizando Facebook como plataforma de marketing, comercialización y punto de encuentro con sus clientes. La idea procede del proyecto de biblioteca virtual que llevó a cabo en la Universidad de Alicante años atrás. En “La Ovejita Ebooks” se crean círculos de lectura con libros electrónicos sobre relatos breves, frases, poemas, cartas, microcuentos y otros géneros breves; antes de cada cita (“quedada”) que puede ser presencial o virtual, se reparten unos trípticos con textos sobre el libro que se va a tratar ese día y ese el punto de partida del debate; como contraprestación, Juan Navidad sugiere que se adquiera el ebook, el cual se ofrece a precios en torno a los 3 euros. Juan Navidad se encarga de buscar a los autores, seleccionar las obras, y, si es necesario, lleva a cabo la maquetación y también el diseño de la portada.

El problema mayor que encuentra es que en España la gente se muestra mucho más reacia que en otros países a comprar libros electrónicos, pese a su bajo precio. En Estados Unidos, en cambio, la cultura del consumo de productos culturales es diferente; lo que aquí nos gastamos en una “caña y tapa” al otro lado del charco no les molesta gastárselo en un libro electrónico, mientras que aquí se ve más fácil el conseguirlo “por otros medios” o, simplemente, no consumir cultura. Es más, existe en este país una tendencia a pensar que lo gratuito no tiene calidad, lo cual resulta un paradigma más que curioso, desconfiamos de lo que es gratis pero no queremos pagar un precio monetario.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Juan Navidad se basa en ofrecer servicios de formación en innovación y motivación creativa, en la comercialización de productos creativos (“Dinamización de Ideas”), así como en la provisión de servicios editoriales (“La Ovejita eBooks”).

“Dinamización de Ideas” se fundamenta en la innovación global 2.0, en la motivación creativa, poniendo sus conocimientos diferenciados, visión propia e innovadora al servicio de muchas personas que tienen sus mismas inquietudes y que se encuentran fácilmente por internet. El proyecto gira en torno al desarrollo de ideas sobre productos o servicios creativos (kits para hacer papel reciclado, animación a la lectura y escritura, recitales y talleres literarios, sesiones de monólogos, sesiones creativas para emprender mejor, packs de anilinas para pintar fotos), así como consultoría en innovación. En cuanto a “La Ovejita eBooks”, el valor aportado al cliente reside en la gestión del club de lectura, mientras que al autor le facilita el acceso a una base de lectores; Juan Navidad actúa como intermediario entre ambos, realizando la selección de las obras, administrando los canales virtuales, y realizando las ventas de los libros digitales a los miembros del club; asimismo, también realiza ventas a través de su web.

El siguiente paso natural es diseñar y promocionar cursos virtuales, proyecto que ya está llevando a cabo actualmente; también continuará sembrando ideas en diferentes países. Para ello, Juan Navidad no busca capital financiero, sino gente que pueda llevar a cabo sus ideas; considera que lo ideal sería encontrar un grupo empresarial con financiación propia que materializase las ideas y buscara la alianza necesaria para llevarlas a cabo y convertirlas en negocio.

Respecto a la sostenibilidad del negocio, desde que inició sus actividades hasta el 2008, Juan Navidad consiguió triplicar sus ingresos, suficientes para mantener su pequeña estructura empresarial<sup>19</sup>.

La crisis golpeaba su capacidad de generar ingresos en 2009, mermando en un 53% los ingresos; y durante el 2011 apenas se ha conseguido alcanzar de nuevo los niveles de 2008, después de un duro 2010. Sin embargo, el modelo se muestra sostenible; el cambio de dirección seguido a partir de 2008 apunta hacia una mejora, dado que el área de productos editoriales es la que ha permitido mantener los niveles de ingresos en los últimos tres años, mientras que los productos creativos han caído, y los ingresos por formación apenas han mejorado en este periodo.

**TABLA 1**  
Evolución de los ingresos de Juan Navidad por Producto

Ejercicio	Actividades Creativas (2008=100)	Formación (2008=100)	Productos Editoriales (2008=100)
2008	100	100	100
2009	79	22	214
2010	7	26	534
2011	8	35	714

Fuente: *Elaboración propia a partir de la información facilitada por Juan Navidad.*

#### 4. El papel de la innovación

Además de comercializar productos innovadores adaptados a las necesidades de los clientes en formato kit, la mayor innovación atribuible al negocio de Juan Navidad es la relativa a la política de marketing.

<sup>19</sup> Recordemos que se trata de un autónomo.





Una de las ideas principales de Juan Navidad es llegar a gente con precios asequibles y cursos que sean útiles. Con este fin, utiliza Internet y metodologías de “prosumo” (término utilizado por Toffler para referirse a los procesos de producción para el autoconsumo) y co-creación. A través de los contenidos de la web y una estrategia de optimización atraen lectores previamente interesados y que puedan convertirse en compradores de los servicios, cursos y productos, ahorrando así en tiempo, marketing y labor comercial inútil, en palabras del propio Juan Navidad. Por ejemplo, un artículo sobre cómo hacer papel reciclado generó diversas peticiones sobre la venta del kit necesario para poder realizar la actividad. Asimismo, los cursos de formación utilizan metodología y contenidos propios, para diferenciarnos de otras empresas; siempre son cursos que mejoran con el tiempo y se enriquecen con las aportaciones de su alumnado.

A su vez, es reseñable como innovación social el hecho de que los productos creativos sean fabricados en un Centro Especial de Empleo de Granada, a cuyos empleados forma de manera continua, para que puedan desarrollar todos los productos que diseñan.

Al respecto de la protección de la propiedad intelectual, Juan Navidad tiene una visión muy partisana, una mentalidad 2.0. Apunta que le preocupa más crear cosas nuevas que controlar lo que otros puedan copiar. Según nos hace saber, la filosofía de copyleft, mediante licencias Creative Commons va a ser clave en muchos de los proyectos desde 2012, incluso libros que se distribuyan gratuitamente y se financien mediante publicidades creativas, con vídeos paralelos, que contengan publicidad integrada.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Su idea es aliarse con gente que sepa escuchar y no dé por sabido el final del discurso, como según su experiencia, es común que ocurra. El entrevistado señala la “gurización” (seguimiento acrítico de una determinada personalidad o “gurú”) como un problema en España; él cree en la cercanía, en el tratar con gente con la que se pueda conversar, no le gusta que se pierda el sentido del discurso o se siga a rajatabla lo que un determinado “gurú” defienda.

Sin embargo, Juan Navidad se define como una persona con una mentalidad abierta, que cree en la confianza y en la asunción de riesgos. Se considera a sí mismo una persona abierta al cambio y flexible, lo que ha propiciado que desde 2006 se haya adaptado al cambio en diferentes ocasiones; tiene un planteamiento que denomina “empatía creativa”: está siempre alertas a nuevos productos y servicios que diseña o son planteados por los clientes.



A falta de estructura interna, Juan Navidad opera mediante una estructura formada por empresas asociadas y aliados estratégicos (gráfico 1).

Las alianzas estratégicas han ido ganando peso con el paso del tiempo. En 2006 eran apenas algunas colaboraciones y trasvase de contactos, mientras que hoy considera que son clave en el desarrollo de sus productos, servicios, e incluso del funcionamiento del proyecto.

## 6. Conclusiones

Juan Navidad busca la creación y establecimiento de redes de colaboración para optimizar sus servicios y productos creativos, alianzas estratégicas con empresas afines que fortalezcan la posición en el mercado; el desarrollo de ideas innovadoras, proyectos globales virtuales y ubicados en cualquier país del mundo.

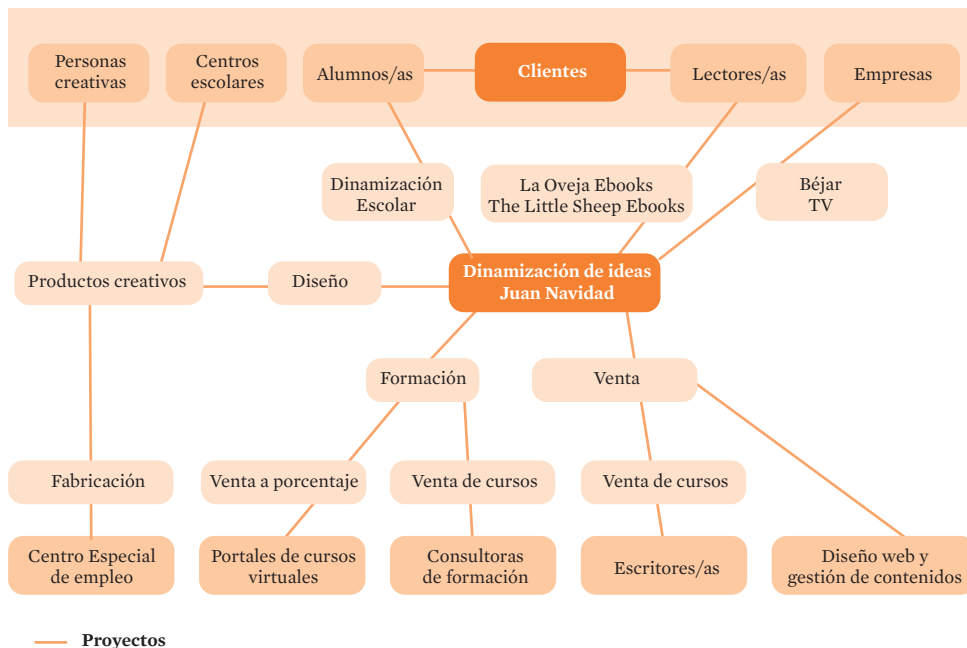
Para obtener un incremento del porcentaje de actividad virtual, que pueda ser desarrollada desde cualquier ubicación del mundo, Juan Navidad se encuentra en un proceso de cambio para adaptar la situación actual al cambio que está diseñando para el medio plazo. Este proceso de cambio incluye la diversificación de portales, productos y servicios, la virtualización de acciones, automatización de procesos y colaboración con entidades y empresas afines, así como la subcontratación ética de algunos servicios.

Tras rediseñar distintos procesos y haber decidido dedicarse a aquellos que son más específicos, ha dejado en manos de terceros los de ventas, automatización, y fabricación de productos. De este modo, puede realizar una mejor gestión del tiempo alcanzando una mayor productividad.

Juan Navidad aborda el futuro como algo complicado, pero en sus propias palabras, “va con los deberes ya hechos”. Para él lo importante es tener una intención global. Vender algo nuevo que siempre pueda resultar interesante para alguien.



GRÁFICO 1  
Organigrama funcional



Fuente: Juan Navidad.

## 7. Claves de éxito

Desde su propio acercamiento a Internet, Juan Navidad ha ido pasando por diferentes situaciones en las que ha adaptado su estrategia tanto profesional como personal, pero siempre tomando en consideración la creatividad como elemento conductor.

Ya en uno de sus empleos, aún como trabajador por cuenta ajena, supo utilizar las nuevas tecnologías para aportar valor en la organización, innovando mediante herramientas y conceptos que permitían un mayor contacto con los usuarios; actividad que cabe calificar como de emprendimiento intracorporativo. Asimismo, en su ámbito personal empezó a aplicar los mismos conceptos, manteniendo la necesaria coherencia entre los ámbitos profesional y personal.

Las adaptaciones más importantes de la empresa a la situación de crisis económica actual han sido:

- La primera y más destacada, trabajar tanto en toda España como en Estados Unidos, y poniendo la vista también en Latinoamérica.
- Ampliar el catálogo de cursos, servicios y productos, y apostar por los más innovadores.
- Desarrollar alianzas estratégicas con proyectos afines.

Juan Navidad busca nuevos mundos, la innovación y la creatividad, siempre abiertos a lo que se cree será tendencia. Si llega demasiado pronto, trata de generar el interés por la novedad, para que se venda y sea considerada algo necesario. Considera que hay que convertir ser primeros en una ventaja. A su vez, hay que tener un conocimiento del medio: la experiencia, la observación y las inquietudes y ganas de aprender, lo que le ha ayudado a generar cursos, servicios y productos que interesan y son necesarios.

**TABLA 2**  
Presentación del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Establecimiento de alianzas que le permitan continuar innovando. Materializar las ideas es una meta en sí.
Cliente objetivo	Personas creativas, centros escolares, lectores, empresas interesadas en innovación/creatividad.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Formación en innovación y creatividad, productos creativos, edición de obras digitales.
Capital relacional de la empresa	Escritores, economía social, consultores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Los contenidos sirven como asistencia en la labor de definición del catálogo de productos y servicios. Se desarrollan los servicios y se externalizan los productos.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Comunicación y empatía; creatividad y resiliencia (resistencia a las perturbaciones); visión de futuro.
Estructura de costes	Estructura liviana, sin costes de estructura: externaliza la fabricación de productos creativos, y busca alianzas con otros consultores.
Ingresos	Diversificados en tres áreas de servicio/producto; una de ellas creciendo actualmente.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Autosuficiencia y búsqueda continua de productos y servicios que los clientes necesiten o se prevea que vayan a necesitar.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



Las habilidades sociales y destrezas de comunicación han sido otro gran apoyo; hay que saber escuchar a la gente, tratarla bien, dar calidad, lo cual siempre supone la recompensa de la compra o contratación repetida. La lengua y la literatura también han aportado: las palabras, los contenidos son su materia prima cuando se desenvuelve en Internet y ello da muy buen posicionamiento, clave para desarrollar el negocio en todo su ciclo.

**TABLA 3**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

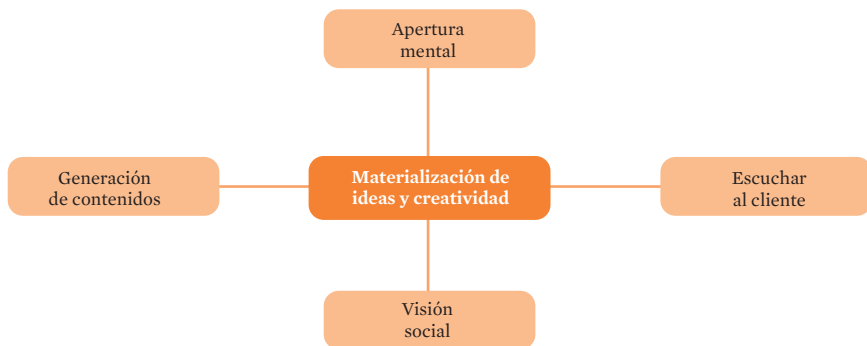
Metas del proyecto empresarial de Negocio	Innovación continua en servicios y cursos ofertados.
Cliente objetivo	Demanda muy fiel y activa.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Actividades muy relacionadas, con capacidad de creación de sinergias entre ellas.
Capital relacional de la empresa	Agentes muy vinculados a la cadena de valor, con capacidad de ser aliado y cliente a la vez.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Alta integración y flexibilidad del proceso de creación y puesta en el mercado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Generación de nuevos productos y servicios que se adaptan a las necesidades de la demanda.
Estructura de costes	Adaptación a las posibilidades económicas del cliente. Competitividad.
Ingresos	Estabilidad de los ingresos.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Garantizada por los escasos gastos fijos, la estabilidad de ingresos, y la rápida renovación de productos y servicios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



GRÁFICO 2

Red de valor del Modelo de Negocio





## Lacunza Kalor Group, S.A.L.<sup>20</sup>



### 1. Introducción

Lacunza Kalor Group, S.A.L., es una empresa dedicada a la fabricación de cocinas de leña y chimeneas, con sede social en Alsasua (Navarra). La entidad se constituyó en 1997 como sociedad anónima laboral, como resultado de un proceso de reset económico y social a partir de una experiencia empresarial preexistente que pasaba por importantes dificultades financieras. Tras este proceso, la entidad resultó fortalecida, creciendo de manera clara en producción y empleo, hasta llegar a inaugurar en diciembre de 2011 unas nuevas instalaciones industriales en el municipio de Lakunza/Lacunza (Navarra), que complementan su capacidad y la proyectan hacia el futuro.

En concreto, Lacunza Kalor Group se encuentra identificada principalmente con el Código 2752 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE-Revisión 2, referente a la fabricación de aparatos domésticos no eléctricos (aparatos no eléctricos para calefacción, hornillos, hornos, estufas, calentadores de agua, aparatos para cocina y calentaplatos no eléctricos); y secundariamente por el código 2521, relativo a la fabricación de radiadores y calderas para calefacción central. La característica de sociedad anónima laboral confiere a la empresa un valor social específico, que le proporciona una gran cohesión interna a la vez que constituye una muestra práctica de las potencialidades de la economía social en materia de emprendimiento empresarial.

---

<sup>20</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. José Julián Garcíandía Pellejero, Director Gerente de Lacunza Kalor Group, S.A.L. las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Los antecedentes de Lacunza Kalor Group, S.A.L. se remontan a los años cuarenta del siglo pasado, en los que surgió en el término municipal del mismo nombre (situado a mitad de camino entre Alsasua e Irurzun) una empresa familiar de fundición de hierro que a partir de los años sesenta comenzó a fabricar cocinas de leña. El actual Director de la empresa se incorporó a trabajar en la misma al finalizar el servicio militar, a finales de los años setenta, después de una experiencia de varios años trabajando los veranos para la misma.

Hacia mitad de los años ochenta, y como consecuencia de las malas perspectivas económicas de la época, las actividades de fundición y de fabricación de cocinas de leña se separaron física y jurídicamente en dos empresas distintas, que tendrían asimismo una evolución diferente. Las actividades de fundición se organizaron en una sociedad anónima laboral que con el curso del tiempo desaparecería; en tanto que las actividades de fabricación de cocinas de leña dieron lugar a la creación de una sociedad específica controlada por dos socios, sociedad que trasladó sus instalaciones a Alsasua en 1988, aprovechando la disponibilidad de pabellones industriales en esta localidad. Es esta sociedad específica la que se transformaría en 1997 en la actual Lacunza Kalor Group, S.A.L., al aceptar sus trabajadores la propuesta en este sentido realizada por el actual Gerente.

La propuesta de conversión de la antigua empresa en la nueva sociedad anónima laboral fue analizada en profundidad por la Asociación Navarra de Empresas laborales, ANEL, que exigió para dar su conformidad un Plan de viabilidad a cinco años y que dio su visto bueno a la misma al comprobar la factibilidad del citado Plan, la rigurosidad de su estrategia, la calidad de su gestión, y los adecuados fundamentos reales de sus cuentas financieras; hasta el punto de que el Director Gerente de Lacunza Kalor Group fue durante varios años Vicepresidente de ANEL.

La plantilla de Lacunza Kalor Group, que en el momento de crear la S.A.L. era de 22 trabajadores y que en 2005 ascendía ya a 46 personas, está formada en 2011 por un total de 60 personas. La empresa dispone de una red comercial de distribuidores con presencia especialmente significativa en Galicia, Madrid, y la zona Norte de España. A 30 de abril de 2011, la empresa presentaba un activo y pasivo total de 11.993 miles de euros; unos ingresos anuales de explotación de 8.834 miles de euros, y un resultado anual ordinario antes de impuestos de 264 miles de euros.

El crecimiento lento pero continuado de las actividades de la compañía condujo en julio de 2011 a la inauguración de una nave industrial de 5.700 metros cuadrados en el término municipal de Lacunza, en un edificio personalizado con una imagen empresa-





rial propia vinculada con su entorno natural privilegiado y con la vocación ecológica de la entidad.

En cuanto a su clientela, la empresa presenta una mayor incidencia en el norte de la península española, y en especial en Galicia. Las exportaciones de la firma se llevan a cabo en países como Francia, Portugal, Inglaterra, Irlanda, Grecia y Polonia, e incluso en zonas de Rusia y países limítrofes. Sus principales mercados de exportación son los de Francia, Italia y Portugal, disponiendo de distribuidor de sus productos en Italia y de un representante comercial en Portugal. Aproximadamente el 80% de la facturación se lleva a cabo en el mercado nacional, si bien la empresa se plantea alcanzar a medio plazo un 40% de exportación.

La crisis económica de España en 1991-92 creó a la empresa existente en aquel momento una grave crisis financiera, derivada de que el importante aumento de ventas en el período generó asimismo un elevado volumen de impagados. Ello originó una situación de quiebra técnica, con un pasivo muy superior al activo, que reclamaba un cambio en el funcionamiento de la entidad. El actual Director Gerente de Lacunza Kalor Group accedió al control de la empresa, adquiriendo la participación del otro socio existente en aquel momento, y planteó a los proveedores y demás acreedores la situación real de la empresa junto un plan a medio plazo para su saneamiento. La idea básica era la de que la empresa tenía futuro comercial, pero necesitaba de un ajuste de su situación financiera, factible a medio plazo en condiciones razonables para sus proveedores.

La claridad y la transparencia de la empresa consiguieron convencer a los acreedores de la misma, de manera que en 1993 se presentó un concurso de acreedores con una propuesta de pagar el 100% de las deudas, sin intereses, en un período de siete años. Esta propuesta consiguió la aceptación de un 97% de los acreedores, y se ejecutó en su totalidad (como señala gráficamente la Gerencia, “pagando todo a todos”), e incluso adelantando en varios años el pago de las deudas mediante acuerdos voluntarios de quita con algunos acreedores. Hay que resaltar además que a lo largo de todo el período del concurso de acreedores, la empresa no redujo su plantilla.

Tras conseguir ordenar la situación financiera de la empresa, el paso siguiente fue reordenar la empresa internamente para hacerla competitiva en los mercados. Para ello se optó por cerrar algunas líneas de negocio con mucha competencia y poco futuro (como la producción de calderas de gas oil), y centrarse en la producción de cocinas, estufas y chimeneas de leña, aportando un producto diferente, con un valor añadido basado en la innovación y los nuevos diseños. Frente a unos productos rústicos clásicos (“fundición, fundición, fundición”), la juventud demandaba unos productos modernos, minimalistas, funcionales, que a su vez exigían a la empresa el llevar a cabo unas importantes inversiones en maquinaria.



La Dirección de Lacunza Kalor Group advierte, sin embargo, que este caso de éxito en el reset empresarial fue posible en una época en la que los mercados estaban activos y eran receptivos a soluciones imaginativas y eficaces. La situación actual de contracción de los mercados ciertamente podría dificultar la adopción de soluciones como las puestas en marcha en la empresa.

### 3. El modelo de negocio

El *modelo de negocio* de Lacunza Kalor Group, S.A.L. se caracteriza por la producción y comercialización de varios grupos de productos vinculados entre sí por su relación con la calefacción residencial a partir de leña o similares: cocinas de leña en hierro fundido; estufas de leña; estufas de pellets (bolas de residuos de madera prensada); chimeneas de hierro fundido; monobloques, o estufas encastradas en paredes prefabricadas (pladur y similares), sin revestimiento; insertables, o chimeneas de pared; revestimientos de piedra natural y de mármol; frentes de hierro fundido para electrodomésticos convencionales, que quedan así embellecidos y adaptados a un entorno de mayor calidad; y aparatos calefactores, que aprovechan el calor de la combustión para calentar las viviendas. La empresa especifica cuando procede las normas técnicas de la Unión Europea que rigen para cada producto y garantiza la observancia de las mismas en su producción.

El *ámbito geográfico de la empresa* se desarrolla a escala europea, con especial importancia del mercado nacional español, y presencia significativa en varios países de la Unión Europea, como se ha comentado ya. El *grado de sostenibilidad del modelo de negocio* de Lacunza, por otra parte, es patente a juzgar por su evolución económica a lo largo de la última década. Así, los resultados ordinarios antes de impuestos resultan positivos en todos los ejercicios reportados por la base de datos SABI; el tamaño del balance se ha duplicado entre diciembre de 2004 y abril de 2011; y los fondos propios alcanzan actualmente un 47,7% del total del pasivo, mejorando el ya elevado 40,3% que este indicador presentaba a fines del ejercicio 2004.

Se observa en la tabla 1 que la entidad creció considerablemente en dos períodos concretos: entre 1997 y 2000, período en el que se confirman las expectativas del plan de estabilidad que da lugar a la creación de la empresa con su forma jurídica actual, y entre 2000 y 2007, aprovechando el ciclo expansivo español en esos años. Los principales datos de la empresa se estabilizan con posterioridad hasta el bienio 2010-2011, años en los que de nuevo se asiste a un crecimiento sensible de los ingresos, el balance y el empleo.



**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Lacunza Kalor Group, S.A.L.

Año	Activo total (miles de euros)	Ingresos de explotación (miles de euros)	Resultados ordinarios antes de impuestos (miles de euros)
1997	1.775	1.549	87
2000	3.470	4.676	263
2005	6.680	7.350	490
2006	7.646	7.846	545
2007	8.342	8.031	495
2008	8.488	8.521	567
2009	8.421	2.274	11
2010	8.737	9.054	702
2011	11.993	8.834	264

Fuente: SABI, y elaboración propia. Hasta 2008, datos a 31 de diciembre; desde entonces, a 30 de abril. Los resultados de 2009 corresponden a cuatro meses.

En cuanto a la estructura simplificada de la cadena de valor de la empresa (tabla 2), se aprecia que entre 2005 y 2011 ha mejorado el ratio entre valor agregado e ingresos totales de la entidad, que sube casi cinco puntos indicando un aumento de la eficiencia en los procesos internos de transformación de los materiales y servicios externos recabados así como en su comercialización. Adicionalmente se observa que la distribución del citado valor agregado ha reforzado en más de once puntos a las rentas del trabajo, lo que se corresponde principalmente con el incremento significativo del empleo de la empresa en el período considerado.

**TABLA 2**  
Estructura simplificada de la cadena de valor de Lacunza Kalor Group, S.A.L.

	2005	2011
Importe neto de la cifra de negocios	100	100
Valor agregado (% sobre cifra de negocios)	34,5	29,8
Gastos de personal (% sobre valor agregado)	72,0	60,7
Cash flow (% sobre valor agregado)	28,0	39,3

Fuente: Elaboración propia sobre datos de SABI.



#### 4. El papel de la innovación

La innovación en Lacunza Kalor Group se lleva a cabo mediante un Departamento propio en el que trabajan cinco ingenieros desarrollando nuevos productos y proyectos. La entidad dispone de *certificaciones* para sus productos, que pueden ser consultados caso por caso en su página web. La empresa informa que fabrica todos sus aparatos de acuerdo a las normativas europeas en vigor y siguiendo los más rigurosos controles de calidad, certificados con la norma ISO-9001/2000. Asimismo, se encuentra en proceso de obtención de la norma de medioambiente 14000; y cumple las especificaciones exigidas por la Ley de Protección de Datos relativos a su clientela.

Un grupo de innovaciones en la empresa de particular interés, y que surge y se desarrolla internamente, es el de la modernización de su imagen externa, a través de decisiones como el cambio de logo de la entidad, los cambios en la imagen gráfica de las presentaciones de los productos, o el atractivo diseño del mural de las nuevas instalaciones en el municipio de Lacunza, con una estética novedosa y plenamente integrada en el entorno natural de la zona. Se trata con ello de acudir al encuentro de una demanda que destaca cada vez más los atributos comerciales de productos ecológicos, con una mayor base natural, con un diseño más atractivo y confortable en especial para las generaciones más jóvenes.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

La empresa lleva a cabo periódicamente un proceso de revisión sistemática de sus objetivos que denomina *Reflexiones Estratégicas*, y que ha puesto en práctica en tres ocasiones distintas a lo largo del tiempo. En estas *Reflexiones* se analizan los puntos fuertes y débiles de la entidad y la evolución de los mercados, permitiendo de este modo fundamentar con mayor solidez los objetivos a corto y medio plazo de la empresa.

En particular, la cultura corporativa incluye un énfasis especial en la comunicación interna. La Gerencia reporta la celebración de reuniones diarias, al comienzo de la jornada y de poca duración (un máximo de media hora cada una de ellas) entre las personas responsables de los Departamentos de Expediciones, Compras y Aprovisionamientos, Comercial, Calidad, Producción, Departamento Técnico y la propia Gerencia. Con ello se consigue la máxima transparencia en cuanto a la información relevante para todos los Departamentos, y una reducción al mínimo imprescindible de las comunicaciones burocráticas.



En el momento de realizar la entrevista para este caso se encontraba pendiente de formular un Plan de Comunicación de alcance tanto interno como externo, con el fin de profundizar en el tema, a partir de los niveles previamente alcanzados, que se estiman como positivos.

Al tratarse de una Sociedad Anónima Laboral, la política de recursos humanos de la empresa adquiere, como es lógico, una especial importancia. La empresa busca y consigue un buen clima laboral en su seno, que no solo no está reñido con su competitividad a medio y largo plazo sino que la refuerza. En efecto, tal ambiente laboral positivo viene reflejado en cuestiones como la estabilidad en el empleo (nadie ha abandonado la empresa a raíz de problemas laborales de cualquier tipo), la disponibilidad de un horario laboral que facilita la conciliación entre trabajo y vida familiar, la celebración de reuniones de confraternización, etc.; y se traduce posteriormente en una mayor implicación de las personas en el proyecto de la empresa.

En cuanto a la política de capital social externo de la empresa, destacan las colaboraciones con la entidad, en distintos proyectos de investigación, de varias instituciones relevantes, tales como Ikerlan (un centro de investigación del grupo Mondragón) y la Universidad pública de Navarra. Por otro lado, la empresa ha colaborado a lo largo de los últimos años en proyectos de cooperación con países del Sur, junto a la ONG Behar-Bidasoa de Irún, y la ONG Nakupenda África de Barañáin, aportando cocinas de leña para países como Ruanda y la República Democrática del Congo, respectivamente.

Otro componente destacado de la cultura corporativa de Lacunza Kalor Group es su apertura a las nuevas tendencias nacionales e internacionales en el sector, para lo cual resulta significativa su pertenencia a la Asociación Española de Fabricantes de Estufas, Chimeneas y Cocinas para combustibles sólidos, AEFECC, así como su asistencia a las ferias internacionales del sector (por, ejemplo, Progetto Fuocco, en Verona, Italia).

La empresa dispone de un Comité de Planificación y Diseño, que, coordinado por el Director gerente, procura integrar los conocimientos y perspectivas de los Departamentos Comercial, Técnico y de Calidad. El Departamento Comercial aporta al respecto su conocimiento de la evolución del mercado y de la competencia, mediante su contacto directo con la clientela, su presencia en las Ferias del sector, etc. El Departamento Técnico formula las especificaciones de los productos de la entidad para atender las nuevas demandas; y al Departamento de Calidad le corresponde asegurar la máxima satisfacción de la clientela con los productos de la empresa.

La distribución comercial se lleva a cabo en Lacunza Kalor Group mediante una organización basada en su mayor parte en una red de distribuidores comisionistas, procurándose asegurar a cada distribuidor un margen de exclusividad en su zona que



facilite su tarea. Esta red es la que abastece a los clientes finales, que acceden a los productos de la empresa a través de almacenes de materiales de construcción, ferreterías, y tiendas especializadas en el sector. La distribución comercial de la empresa destaca en particular la tarea de los representantes de la firma en Madrid, Galicia y la Zona Norte, áreas geográficas con mayor presencia comercial de la entidad.

En general, la empresa comercializa su producción mediante marcas propias, pero en algún caso como en Francia, país en el que resulta especialmente difícil penetrar en el mercado de este modo, se produce para marcas de otras empresas.

## 6. Conclusiones

La principal característica de Lacunza Kalor Group tras su constitución como Sociedad Anónima Laboral es la de un crecimiento económico sostenido, de intensidad moderada pero persistente, que ha evitado pasos en falso, a la vez que ello le ha permitido consolidar su catálogo de productos, su cartera de clientes y su imagen corporativa. Un crecimiento que su Director Gerente califica como “suave y con cabeza”, sin retrocesos y sin dejarse llevar por expectativas falsamente entusiastas, como por ejemplo las derivadas del abaratamiento de la financiación a partir del año 2000, que daría lugar con posterioridad a los ajustes financieros tan intensos que actualmente presenta la economía española.

En lugar de confiar en crecimientos espectaculares y poco sólidos, la empresa ha preferido ir poco a poco, consolidar su marca, diferenciarla frente a la competencia, y mejorar su aportación de intangibles, como vía para evitar la típica y destructiva competencia vía costes y vía imitación. Es importante recalcar que se trata de un modelo de crecimiento que ha sido elegido por la propia empresa y no ha venido impuesto por condicionantes externos de un tipo u otro; de modo que en los sucesivos Planes Anuales de Gestión se fijan objetivos de mejora en facturación, personal, cuotas de mercado, etc., en una franja indicativa del 5 al 8%, aproximadamente; objetivos que anualmente se cumplen de manera efectiva.

## 7. Claves de éxito

Lacunza Kalor Group, S.A.L. es un caso de empresa con un importante proceso de reset point a finales de los años noventa, y cuyas características diferenciales son dos: su rentabilidad sostenida, y su pertenencia a la denominada economía social de mercado.



En efecto, destaca en la entidad la definición por la misma de un modelo de negocio que se ha mantenido en alza desde su creación, a pesar de su debilidad financiera de partida y de la adversa situación económica de España desde 2008. Por otro lado, destaca asimismo que se trata de un proceso de redefinición de la empresa llevado a cabo mediante una Sociedad Anónima Laboral, caso bastante poco habitual. Ello es una muestra bien evidente de que el emprendimiento social puede ser una vía adecuada para vehicular procesos de reactivación e innovación empresarial, siempre que se den los requisitos que se dan en el caso de Lacunza Kalor Group: una cohesión social interna que valore positivamente e impulse el proyecto con su compromiso y su productividad; y una dirección técnica sólida y comprometida con todo ello.

Desde la experiencia singular de Lacunza Kalor Group, los consejos para potenciales emprendedores, y en particular para los emprendedores con necesidades de reset empresarial, se centran en destacar tres aspectos cruciales de la política de la empresa: su transparencia, tanto interna como externa (en las gráficas palabras de su Director Gerente, “hablar con el que te debe y con el que le debes”); la comunicación, tanto entre las distintas personas que componen los departamentos de la entidad como con los partners externos de la empresa; y la generación de un valor añadido basado en la innovación y el diseño, que constituye el único elemento que no pueden ser clonado por la competencia. Sin embargo, se reconoce que estos tres aspectos han funcionado adecuadamente en la experiencia de Lacunza Kalor Group en una época de normalidad de los mercados financieros, por lo que podría resultar problemática su aplicación a una situación financiera como la actual, caracterizada por una desconfianza generalizada entre las instituciones financieras y sus clientes.

En lo relativo en particular a la necesaria generación de valor añadido por la empresa, la organización destaca la especial importancia en los momentos actuales de los componentes de imagen, calidad del servicio, asistencia técnica, y en general de aquellos intangibles que definen una imagen propia y diferenciada de la entidad. En efecto, la competitividad a largo plazo depende crucialmente de estas variables, de casi imposible replicación por la competencia, ya sea nacional o internacional, y que es la que define realmente la estabilidad en el tiempo del modelo de negocio.

A todo ello contribuyen en gran medida los cambios en la imagen externa de la empresa a través de factores como los cambios en su logo, la auténtica carta de presentación que constituye el mural de las instalaciones de la empresa, o los cambios de diseño y coloración de su catálogo de productos, buscando una estética más próxima a la demandada por las generaciones modernas, de tipo más minimalista, funcional, ecológica, etc.

**TABLA 3**  
Presentación del Modelo de Negocio.

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Satisfacer las necesidades de su clientela en lo relativo a sistemas de calefacción tradicional basados en la leña.
Cliente objetivo	Almacenes de materiales de construcción; ferreterías; tiendas especializadas en chimeneas.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Fabricación y distribución de estufas, cocinas y chimeneas de leña, con marcas propias. Exportación a otros países. Fabricación para otras marcas extranjeras.
Capital relacional de la empresa	Asociación Española de Fabricantes de Estufas, Chimeneas y Cocinas para combustibles sólidos, AEFECC. Especial relación con la Asociación de Empresas Laborales de Navarra, ANEL. Relación de colaboración con la Universidad de Navarra, y con algunas ONG (Behar; Nakupenda África).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Diseño y producción de cocinas, estufas y chimeneas de leña. Comercialización. Atención al cliente.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia en el mercado desde los años 60 en cocinas, estufas y chimeneas. Lacunza marca diferenciadora. Kli2, segunda marca.
Estructura de costes	Aprovisionamientos y servicios exteriores 70,5%; gastos de personal, 23,3%; amortizaciones, 4,5%; gastos financieros brutos, 1,7%.
Ingresos	Los ingresos de explotación de 2011 doblan prácticamente los del año 2000. A partir de 2007 se alcanzan aumentos anuales más moderados.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	La empresa ha mantenido beneficios de explotación todos los ejercicios; ha aumentado sostenidamente su balance y su empleo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).





**TABLA 4**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Crecimiento moderado pero continuo y equilibrado de la actividad de la empresa
Cliente objetivo	Atender las demandas de un público joven, con criterios estéticos y funcionales más modernos. Cubrir mediante una segunda marca (Kli2) un segmento de mercado basado en productos más sencillos.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Mantener el modelo de negocio centrado en la fabricación y comercialización de estufas, cocinas y chimeneas de leña.
Capital relacional de la empresa	Destaca la presencia de Lacunza Kalor Group en Ferias internacionales del sector, como la de Progetto Fuoco en Verona (Italia).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener y explotar de manera eficiente el amplio conocimiento del mercado acumulado por la empresa a lo largo de su existencia y su potencial innovador.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios negativos en el medio plazo que afecten a las competencias centrales de la entidad.
Estructura de costes	Conveniencia de reducir en la medida de lo posible la alta dependencia de los aprovisionamientos y servicios exteriores.
Ingresos	No se prevén cambios significativos a medio plazo, si se mantiene constantes las variables de entorno.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Asegurada en función de la eficiencia mostrada en ejercicios anteriores. Conveniencia de aumentar el peso relativo de la generación de valor añadido interno.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

GRÁFICO 1  
Red de valor del Modelo de Negocio de Lacunza Kalor Group





Larcovi, S.A.L.<sup>21</sup>

**LARCOVI**  
ECOLOGÍA, TECNOLOGÍA, HUMANIDAD

## 1. Introducción

Larcovi, S.A.L. es una empresa madrileña que opera en gran parte de la cadena de valor de la construcción de vivienda residencial. Lleva en activo más de treinta años, a lo largo de los cuales ha ido incorporando nuevas actividades, siempre relacionadas con el sector residencial.

En concreto, Larcovi se encuentra identificada con el Código 4110 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, y su actividad es la relativa a la promoción inmobiliaria, construcción completa, reparación y conservación de edificaciones, así como otros servicios vinculados como el alquiler de viviendas y servicios de gestión administrativa.

Larcovi es líder en vivienda protegida, con 23.800 viviendas VPO entregadas desde 1980. Asimismo, es pionera en la gestión de cooperativas de viviendas, servicios integrales de rehabilitación y de remodelación de barrios, habiendo desarrollado también una gran especialización en vivienda protegida de alquiler y en viviendas para jóvenes, tercera edad y otros sectores específicos. Además, desde hace ya muchos años incorpora a las viviendas criterios bioclimáticos y dotaciones domóticas.

La empresa forma parte de un sector que ha sido fuertemente castigado por la crisis actual. Sin embargo, a lo largo de su historia ha tenido que ir adaptándose a su entorno y siempre ha sabido anticiparse a los cambios, redefiniendo continuamente

---

<sup>21</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a Jesús Martín de Prado, Presidente de Larcovi, S.A.L., por las facilidades otorgadas para la realización de este caso de estudio.



su estrategia, diversificando su actividad, y siguiendo una senda de crecimiento sostenido. Es por ello que consideramos que el caso de esta empresa debe formar parte de esta monografía, en la que buscamos situaciones que denominamos “reset”, siendo Larcovi un ejemplo de compañía que en lugar de estar continuamente dando giros estratégicos radicales ha conseguido mantener su presencia en el mercado mediante la aplicación de pequeños (grandes) virajes.

## 2. Definición del proyecto empresarial

Larcovi nació en 1980 como respuesta a la falta de gestión profesional en las cooperativas de vivienda. Hasta entonces, este tipo de cooperativas era gestionada por los propios socios a través del llamado consejo rector; los fundadores de Larcovi intuyeron que con servicios especializados, tanto jurídicos como de arquitectura, económicos y financieros, se podía conseguir una mejora substancial en el sector.

De esta idea surgió Larcovi como una sociedad cooperativa de segundo grado en la que participaban los socios trabajadores (socios de la empresa), empresas proveedoras (arquitectos, constructoras, fontaneros), y entidades-cliente, que eran las cooperativas de vivienda.

Dos años más tarde empezarían un proceso de diversificación dirigiendo sus miras hacia la rehabilitación de viviendas, actividad que siempre han mantenido en distintas formas. En primer lugar, iniciaron esta actividad a través de organismos de la Administración Pública, gestionando oficinas comarcales de rehabilitación; posteriormente, pasaron a realizar actuaciones comerciales y de rehabilitación y hoy en día gestionan varias entidades de rehabilitación.

En 1986 sucede un cambio importante: coincidiendo con la promulgación de la nueva ley de sociedades laborales decidieron que si los trabajadores eran el motor principal, debían serlo de verdad y, en consecuencia, transformaron la sociedad cooperativa de segundo grado en una sociedad anónima laboral (S.A.L). Este hecho redundó en una mayor capacidad humana, un mayor emprendimiento por parte de los trabajadores.

En 1992 comienza su expansión territorial; hasta el momento solo operaban en Madrid y con la expansión abarcaron prácticamente todo el territorio nacional.

Una de las actividades más importantes de Larcovi, el alquiler de vivienda, se inicia en 1994. Es en este ejercicio cuando se inicia la creación de un parque propio de vivienda en alquiler, con la característica adicional de que su perspectiva era la de que se tratase de alquiler protegido. Este tipo de proyecto supone realizar una fuerte inversión en el



momento de construirla y supone realizar, además, una inversión durante el período de explotación, porque los ingresos de alquiler no cubren todos los gastos financieros y otros gastos de explotación. Sin embargo, les parecía que se convertía en un seguro de resultados a largo plazo; la empresa creía firmemente en que debía hacerlo porque, entre cosas, tenía una visión social reflejada en la creencia de que en España había que desarrollar más el alquiler. De esta manera consiguieron crear un parque propio de 700 viviendas de alquiler que hoy en día mantienen y que ahora, en plena crisis, se ha convertido en un elemento clave de ingresos recurrentes.

Aproximadamente en torno al año 1995 iniciaron la actividad de promoción de viviendas. Hasta entonces habían sido gestores de viviendas, pero desde entonces han desarrollado 130 cooperativas de viviendas. Siempre han seguido el sistema de que cada suelo se desarrolle a través de una cooperativa y ninguna desarrolle dos suelos, de forma que no se mezclen intereses.

Un hecho significativo es que en la primera promoción propia que realizaron obtuvieron el premio al mejor edificio de Madrid otorgado por el Colegio de Arquitectos; tras este primer premio han conseguido además cuatro premios ASPRIMA-SIMA, otorgados por la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Madrid. La actividad de promoción de viviendas les facilitó un crecimiento importante en beneficios, aunque una política conservadora les ha llevado a retener la mayor parte de estos en forma de reservas.

En el año 2000, continuando con la estrategia de diversificación relacionada, se inicia una actividad de remodelación de barrios, consistente en identificar barriadas en mal estado y de difícil recuperación para derribarlas y hacer nuevas urbanizaciones y viviendas. Esta actividad tiene la dificultad de que para poderla llevar a cabo, es necesario llegar a acuerdos con cada uno de los propietarios de viviendas. Sin embargo, en su primera actuación, en Barakaldo (Vizcaya), consiguieron construir en tiempo y forma un barrio de 1.200 viviendas, moderno, totalmente peatonal, con circulación subterránea de vehículos, y con criterios medioambientales. Desgraciadamente, en este momento este tipo de procesos está prácticamente paralizado, a consecuencia de la crisis.

En el 2004 la empresa se dio cuenta de que no podía seguir creciendo con su propio parque de alquiler, ya que los fondos que requerían inmovilizar eran muy fuertes. Así que contando con su experiencia, establecieron junto con otra empresa la creación de una nueva sociedad llamada LAZORA, destinada a construir vivienda protegida de alquiler exclusivamente. En esta nueva empresa, Larcovi lleva la gestión inmobiliaria y ya han desarrollado un total de 9.000 viviendas protegidas de alquiler; de estas, 7.700 ya están terminadas y en uso.



Entre el 2005 y 2006, previniendo que el mercado inmobiliario iba a cambiar, iniciaron una política de desinversión vendiendo dos edificios enteros a dos fondos de inversión, así como dos solares bien situados. De este modo, en el 2008 cumplieron con el plan de negocio y a finales de año asumieron uno nuevo en función de las previsiones que existían en el momento. Lamentablemente, la crisis fue más dura y extensa de lo que se esperaba, lo cual les obligó durante el 2009 a tener que llegar a acuerdos con entidades financieras para establecer planes de refinanciación sobre las promociones propias.

Por otro lado, tuvieron que asumir una reducción de costes muy importante que implicaba la reducción del gasto de personal en un 40% y una reducción de gastos generales del 60%. Es en esta época cuando decidieron cambiar de oficinas, aprovechando un edificio propio en el extrarradio de Madrid. En cuanto a la plantilla, tenían muy claro que en la medida de lo posible no iban a acometer un expediente de regulación de empleo (ERE); analizaron la actividad de las delegaciones, reduciendo personal en aquellas con menor actividad, o que se cerraron. La mayoría del personal aceptó un acuerdo de reducción salarial, con lo cual se logró minimizar la situación. A su vez, una tercera decisión que tuvieron que tomar fue analizar mejor los proyectos y no realizar aquellos cuyo riesgo fuera mayor.

En la actualidad, con una plantilla consolidada, están consiguiendo recuperarse de la caída del 2009-10 y, aunque han decidido sanear la valoración de sus activos inmobiliarios mediante provisiones contables, consideran que la senda hacia la recuperación se encuentra más cerca, una situación que tratándose de una empresa del sector de la construcción, no está nada mal.

Respecto a su capital relacional, forman parte de la Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid (ASALMA) y tienen relación con las universidades. Las instituciones con las que tienen más relación son los Ayuntamientos y las Comunidades Autónomas, dado que el suelo para VPO siempre ha sido muy escaso y estaba en mano de las administraciones públicas. Por otra parte, el hecho de que desarrollen actividades a lo largo de la cadena de valor de la construcción ha posibilitado que distintas administraciones cuenten con ellos como interlocutores o asesores. En el momento actual, siguen gestionando empresas municipales de vivienda donde realizan toda la gestión, así como el Servicio de Información de Vivienda del Ayuntamiento de Madrid.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Larcovi se fundamenta en la gestión de cooperativas de viviendas, servicios integrales de rehabilitación y de remodelación de barrios y ha desarrollado también una gran especialización en vivienda protegida de alquiler y



en viviendas para jóvenes, tercera edad y otros sectores específicos. Las diferentes áreas de negocio se centran tanto en vivienda libre, como vivienda protegida, vivienda protegida en alquiler, vivienda para colectivos específicos, remodelación urbana, rehabilitación de viviendas y edificios, gestión de cooperativas, y servicios de Administración Pública.

En todas sus actividades, la empresa aplica aquello que considera como lo más importante para lograr la satisfacción de los clientes, que es considerar el concepto de Calidad Total como una estrategia corporativa y de futuro. Según podemos extraer de su web (<http://www.larcovi.es>), “dispone de procedimientos de Calidad para las actividades de promoción de viviendas y gestión de cooperativas. Esto es, además de regular su diseño, desarrollo y producción, también incluye la elaboración, instalación, servicio posventa, inspección y ensayo final. Además, dispone de un Sistema de Gestión Medioambiental y de una Política de Mejora Continua, común para todas sus actividades, servicios y productos”. Efectivamente, en el año 1998 fueron la primera empresa gestora que se certificó ISO 9001 en España, siendo la segunda como promotora, además de haber sido la primera empresa de su sector en obtener el certificado ISO 14.001.

Respecto a la sostenibilidad de la empresa, tanto el sector como en el que opera como el país (sólo opera en España) se encuentran aún en crisis. Sin embargo, a pesar de haber incurrido en pérdidas durante el 2010, y haber caído considerablemente tanto su activo total como sus ingresos de explotación, el bache más fuerte fue el ejercicio 2009 (tabla 1), y ya parece haberse superado, tal y como manifiesta la empresa. En tanto en cuanto la empresa mantenga su política de diversificación, control de costes y gestión del riesgo de los proyectos, su sostenibilidad está asegurada. El Presidente opina que el hecho de ser una sociedad cuya propiedad reside en sus propios empleados ha facilitado la implicación de sus miembros y les ha hecho ser muy serios en lo que hacen, asegurando la pervivencia de la empresa, a futuro.

#### 4. El papel de la innovación

Larcovi es una empresa que siempre ha trabajado considerando la innovación dentro de sus procesos de trabajo. Su filosofía de vivienda sostenible le ha llevado a desarrollar sistemas de mejora de la vivienda, primando la calidad estructural y el aislamiento.

**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Larcovi, S.A.L.

Año	Activo total (2005=100)	Ingresos de explotación (2005=100)	Resultados ordinarios antes de impuestos (miles de euros)
2005	100	100	26.611
2006	110	148	32.216
2007	123	112	37.114
2008	126	111	-378
2009	102	118	-11.591
2010	91	68	-328

Fuente: SABI.

En la mejora de los procesos de realización o explotación de la vivienda se centran en el desarrollo en el ámbito medioambiental, siendo el otro ámbito en el que han avanzado mucho el de la normalización con vistas a la reducción de tiempos en el proceso de construcción; para perseguir este objetivo, existe un programa que incentiva a los arquitectos a que propongan soluciones que permitan el adelanto de los plazos.

Organizativamente, han desarrollado internamente un software propio para la gestión de las 8.000 viviendas en alquiler que a través de la web permite que la comunicación con los clientes sea más fluida. Es más, las viviendas pueden incluso alquilarse vía web.

Desde la perspectiva de la innovación medioambiental, han desarrollado un certificado propio, mediante el que califican sus proyectos en tres categorías (de uno a tres planetas azules), designadas en función del precio, situación, tipo de vivienda, y el resultado de una auditoría energética para comprobar que cumple con las especificaciones.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

En Larcovi se ha apostado siempre por Responsabilidad Social Corporativa. Por ejemplo, formando parte activa en un programa de construcción de viviendas en Angola en colaboración con el Gobierno y la Embajada de Angola, el Instituto de Cooperación en Habitabilidad Básica de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, la ONG OSPAAAL y el Comité Nacional Angoleño para la Promoción de la Mujer Rural; en este programa se formaba a arquitectos angoleños en España y después en su país les ayudaban a desarrollar cooperativas de viviendas. Para esta obra destinaban un





porcentaje de sus beneficios todos los años. Además, han desarrollado la “Fundación Larcovi para el Desarrollo”, realizando actividades de creación de viviendas para personas con muchas dificultades económicas.

Asimismo, la política de construcción y gestión siempre busca la armonía entre la calidad, el medio ambiente, la tecnología, y las personas.

A nivel interno las relaciones con los empleados están marcadas por el hecho de tener una política que propicia la participación y la información. También existe una política que facilita la entrada de los trabajadores a ser parte del capital de la empresa y básicamente destinaron en varias ocasiones una parte de los beneficios a facilitar las entradas, reduciendo el coste de la adquisición de las acciones.

La empresa cree que los trabajadores han respondido muy bien ante las nuevas adaptaciones porque tenían un plan de beneficios sociales, que suponía un importe a cada trabajador y que siempre se dan explicaciones de todo lo que se hace o se va a hacer: existe transparencia.

La estructura de Larcovi es de tipo funcional, departamentalizada en Recursos Humanos, Planificación y Control, Jurídico y Calidad, Suelos, Comercial y Marketing, Técnico, Financiero, Administración, Sistemas de Información, y Estudios. Los departamentos dependen de Dirección General, quién a su vez depende de Presidencia, existiendo los órganos intermedios de Comité de Dirección y Coordinación.

Dada las características de las distintas actividades de la empresa, Dirección General, además de los departamentos, gestiona una estructura divisional que comprende las Delegaciones, la división de Expansión (Empresas Municipales de Vivienda, Rehabilitación y Remodelación, Residencias y Alojamientos), y la división de Patrimonio (Patrimonio en Alquiler, Gestión de Alquiler, Gestión de Proyecto Lazora).

Una característica a señalar respecto a la plantilla de Larcovi es que se trata de una empresa con un 70% de la plantilla femenina; la directora general es una mujer, en el Comité de Dirección la mayoría de integrantes son mujeres y en el Consejo de Administración existe paridad.

## 6. Conclusiones

La visión de Larcovi se basa en desarrollar una gestión de éxito para el cliente, el accionista y los trabajadores de la empresa, siendo al mismo tiempo una empresa sosteniblemente responsable. Este principio supone integrar la sostenibilidad en su



triple vertiente en la estrategia empresarial de la compañía. El enfoque global a nivel social de la compañía le hace concebir la vivienda como un elemento de primera necesidad, pero que a la vez, debe ser un hogar. Para lograr todos estos objetivos emplean métodos constructivos de mínimo impacto ecológico, maximizando con ello el bienestar del usuario, el ahorro de energía y la integración de la vivienda en el entorno.

Asimismo, esta visión social de la vivienda le permitió anticiparse a la crisis, y prepararse ante dicha gran contingencia, para aprovechar las oportunidades que podía ocasionar el hecho de que la demanda de vivienda libre cayese, en favor de la vivienda protegida y la vivienda de alquiler, segmentos en los que la compañía se había especializado.

Después de que el periodo de crisis se haya dilatado más de lo que Larcovi había previsto, y de que por tanto se haya visto obligada a realizar ajustes extraordinarios, la empresa puede vislumbrar que seguirá operando, y volverá a sus pautas de crecimiento, tal vez no a grandes cifras, pero sí de forma sostenible.

## 7. Claves de éxito

Larcovi representa un caso de empresa del sector de la construcción que, gracias a una estrategia basada en la responsabilidad social y el crecimiento sostenible ha sido capaz de reaccionar ante la crisis minimizando el coste humano y material.

Gracias a su filosofía y concepto de la vivienda y de su entorno ha realizado innovaciones tanto de organización, como de proceso que le han permitido mantenerse en el mercado en un entorno económico complicado e inestable, especialmente para el sector en el que opera la empresa. A su vez, su política de diversificación relacionada, ha propiciado que su conocimiento sectorial aumentase.

La compañía en ningún momento ha desestimado la necesidad social que toda empresa debería desempeñar tanto hacia la sociedad en su conjunto como hacia sus empleados. Esta visión consideramos que es otro de los factores que explicarían la posición actual de Larcovi.

Como cierre a los factores explicativos de la situación de la empresa, mejor que su sector en conjunto, se pretende buscar una última ponderación, la cual es obtenida del propio Presidente de la empresa. Ante una situación complicada, éste recomendaría que por un lado se debería ser consciente lo antes posible de donde estás y que es lo que pasa (análisis de situación), ponerse a pensar “si todo está mal, ¿qué pasa?”, y establecer un plan de rearme. La segunda reflexión es que hay que tener “ímpetu y



fuerza” y, por último, que de vez en cuando, hay que parar y pensar que se es capaz, **“tener confianza en uno mismo”**.

**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Crecimiento sostenido y capitalización de la empresa. El beneficio a largo plazo reside en los empleados.
Cliente objetivo	Particulares que buscan vivienda propia, o en alquiler. Comunidades de vecinos que buscan rehabilitar edificios. Administraciones Públicas que buscan asesoramiento y gestión.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Venta y alquiler de viviendas, propias y en gestión, rehabilitación de viviendas, y asesoramiento inmobiliario.
Capital relacional de la empresa	Cooperativas, asociaciones, Administraciones Públicas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La diversificación relacionada les ha llevado a ocupar gran parte de la cadena de valor de la construcción.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Conocimiento del sector, y departamento de estudios económicos.
Estructura de costes	Reducción en 2009 del gasto de personal en un 40% y de gastos generales del 60%.
Ingresos	Una parte de los ingresos son recurrentes gracias al volumen de alquileres.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	A largo plazo depende de la evolución del mercado de venta y alquiler de vivienda libre y VPO.

*Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*

**TABLA 3**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Estabilidad de la empresa y compromiso de los empleados: objetivo común.
Cliente objetivo	La vivienda es una necesidad, por lo que siempre existe en mayor o menor medida demanda.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Diversificación a lo largo de la cadena de valor.
Capital relacional de la empresa	La empresa se encuentra bien relacionada con agentes clave dentro de la cadena de valor.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Diversas fases de la cadena de valor que se corresponden con diversas fases del ciclo económico.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Determinados agentes les buscan para gestionar activos inmobiliarios y prestar asistencia técnica. Visión anticipada de la economía.
Estructura de costes	Controlada.
Ingresos	Diversificados y con un componente relativamente fijo (ingresos recurrentes).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	El negocio es sostenible en tanto en cuanto el mix libre/VPO que haya elegido la empresa sea el ajustado al mercado.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 1**  
Red de valor del Modelo de Negocio





## Las Minimís<sup>22</sup>



### 1. Introducción

Las Minimís es la marca bajo la que opera Irene Belenguer Roca, empresaria autónoma de la provincia de Valencia que se dedica a la elaboración artesana de muñecas y broches de fieltro, productos que comercializa a través de su tienda on-line. Su producto estrella es el broche en forma de muñeca personalizada.

La actividad de Las Minimís se encuentra recogida dentro del Código 3212 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, siendo ésta la fabricación de artículos de bisutería y artículos similares, aunque los productos se alejan del concepto clásico de la bisutería, acercándose a una tendencia muy actual como es el complemento personalizado.

Asimismo, dado el canal de venta se le podría clasificar dentro del ámbito del comercio electrónico, y por la metodología de fabricación, se podría clasificar a Irene Belenguer como una artesana; su labor se realiza de forma manual, sin ayuda de automatismos, y con la creación de un artículo que es distinto del resto de ítems producidos.

La historia “reset” de Irene Belenguer se traduce en el paso voluntario de su actividad como trabajadora por cuenta ajena al autoempleo para poder dedicarse a una actividad que anteriormente mantenía como afición. En la actualidad se está enfrentando a un segundo punto de inflexión, en el que tiene que afrontar el crecimiento y escalabilidad de su modelo de negocio.

---

<sup>22</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a Irene Belenguer las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Irene Belenguer Roca, licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universitat de València desde el año 2002, es una mujer empresaria que siempre había trabajado en producción audiovisual. En el 2006 entró a formar parte de una gran productora ubicada en Barcelona, en la que trabajó durante dos años.

Fruto de la tradición familiar había practicado durante muchos años la confección de pequeños broches de fieltro en forma de muñequitas. Irene Belenguer proviene de una familia de costureras, dado que su abuela y su tía se dedicaban a esta labor; desde pequeña había tenido como afición el hacer abalorios varios, y aunque no sabía coser, es algo que aprendió con mucha práctica y trabajo a raíz de empezar a realizar los primeros prototipos de lo que posteriormente sería su producto estrella: Las Minimís, un broche de fieltro en forma de muñeca personalizada.

Irene lamenta que al ser su tía y su abuela muy mayores cuando ella hubiera podido aprender costura, tuvo que enfrentarse al proceso de aprendizaje por sí misma; aunque, no podemos negar, que la semilla ya había sido plantada. A su vez, la propia Irene Belenguer comenta en su página web (<http://lasminimis.com>) que la afición por los complementos le viene por parte de madre, quien también solía hacerse sus propios abalorios; ella misma adoptó la afición, creando sus propios collares junto con sus hermanas bien deshaciendo otros que había por casa, o incluso comprando materiales en tiendas especializadas.

Los primeros complementos, sobretodo pendientes y bisutería, los realizaba siendo aún estudiante; los vendía para sacarse un dinero extra, y es en aquella etapa cuando empezó a experimentar con el concepto de “minimi”, aunque poco tenía que ver aun con los modelos actuales, cuyo origen lo sitúa en torno al año 2008, cuando descubrió el fieltro como material susceptible de ser convertido en muñeca.

Ya incorporada al mercado laboral, desempeñando labores vinculadas al ámbito de la producción audiovisual, contaba con una extensa red de compañeras de trabajo que además de clientes ayudaron a que otras personas conociesen también este peculiar complemento que ella realizaba de forma artesanal.

En aquel entonces corrían los años 2007-2008, periodo en el que se estaba fraguando la crisis en España, y por la cabeza de la emprendedora surgían mil y una ideas de oportunidades y de cambio de estilo de vida y de trabajo. Tanto fue así que el año 2009 decidió no continuar su trabajo en la gran productora catalana para la que trabajaba.



Durante unos meses estuvo parada, aunque volvió a probar suerte en el mundo laboral coordinando una feria tecnológica y de contenidos audiovisuales relacionada con las televisiones de proximidad que organizaba el “Consortio del Mercat Audiovisual de Catalunya” (Consortio del Mercado Audiovisual de Cataluña). Sin embargo, Irene Belenguer seguía teniendo unas inquietudes diferentes que la apartaban de su mercado laboral originario como trabajadora por cuenta ajena y cada vez veía más que su especial afición podía llegar a convertirse en una idea de negocio. En febrero del 2010, tras una profunda reflexión, decidió capitalizar el resto del subsidio por desempleo para convertirse en autónoma y dedicarse a crear Las Minimís.

En un principio, continuó realizando pedidos individuales, derivados de su círculo de amistades y conocidos, pero no tardó en obtener su primer pedido mayor, consistente en cincuenta “minimís”. Desde entonces el negocio ha ido creciendo, y el producto ha ido consolidándose como un referente dentro del mundo de los complementos, a la par que Irene ha ido mejorando el sistema de producción, hasta la fecha artesanal.

Por el momento, el negocio on-line de Irene lleva ya más de dos años funcionando, y ello aún en plena crisis de la economía global; la emprendedora pretende seguir por el mismo camino, aunque le gustaría relajarse un poco más, quizás delegar parte de su trabajo en un par de personas de confianza y competentes, y dedicarse más a las labores de tipo creativo y a las tareas comerciales. Irene Belenguer, Las Minimís, están en un periodo en el que se redefine su negocio artesanal y limitado por la cantidad de tiempo disponible por la emprendedora, para convertirse en un proceso escalable: un reto al que suelen enfrentarse muchos pequeños emprendedores de éxito, hacia el camino del crecimiento.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Las Minimís se caracteriza por la elaboración de broches en forma de muñeca personalizada. A través de la tienda on-line, el cliente remite varias fotografías de la persona de la que quiera una “minimí”, así como una breve descripción física de la persona (peinado actual, color de pelo, color de ojos, estilo de vestir...). Irene Belenguer realiza un boceto inicial a partir del cual crea el broche muñeca en fieltro de 8 centímetros, personalizado: “La Minimí”. Además, ha introducido líneas de diseño no personalizado, como la serie de “minimís” dedicada al cine, la música o los años veinte. Una tercera vía de negocio, también basada en el concepto de la muñeca broche de fieltro, es la elaboración de detalles para cumpleaños, bautizos, comuniones, bodas, o incluso eventos de empresa; compañías como Shiseido, Intel, Chicco o L’Oreal han utilizado “minimís” en alguna de sus campañas. Aproximadamente, un 85% de sus ventas provienen de la línea de muñecas personalizadas.

A Irene Belenguer le gusta definir su producto como algo más que un simple broche. Según ella son una réplica en miniatura de lo que es su propietario/a: sus ojos, su pelo y su estilo representados en una muñeca de fieltro de ocho centímetros, un broche exclusivo hecho a la imagen y semejanza de quien lo porta.

El ámbito geográfico de la empresa es el territorio nacional de España, aunque el canal de venta on-line es propicio a la venta a nivel internacional. Irene Belenguer, por otra parte, es conocedora a través de comentarios de clientes, que algunos de estos regalan “Minimís” a familiares y amigos en otros países.

Los principales apoyos de Irene Belenguer, además de su madre y su tía y su abuela, quiénes le transmitieron la génesis de esta afición, su pareja, y una amiga que la asesora en temas de gestión y finanzas.

La sostenibilidad del negocio a medio plazo está garantizada en vista de las tasas de crecimiento que las variables básicas mostradas en la tabla 1 presentan (aun considerando que los datos de 2010 corresponden a sólo once meses). Además, los datos muestran cómo durante el 2011, el número medio de unidades vendidas en cada transacción se incrementó, así como el número medio de unidades por cliente.

**TABLA 1**  
**Indicadores comerciales de Las Minimís**

Indicador	Número de pedidos	Número de unidades vendidas	Número de clientes
Tasa de crecimiento 2010-2011	28,6%	47,4%	35,9%
Indicador	Número de ud. vendidas por pedido	Número de ud. vendidas por cliente	Número de pedidos por cliente
Tasa de crecimiento 2010-2011	18,8%	11,5%	-7,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de Irene Belenguer.

Según inferimos de la entrevista con Irene Belenguer, y nuestras propias estimaciones, durante el 2012 el negocio podría alcanzar un nivel de beneficios que asegurase el sostenimiento económico de la emprendedora. Sin embargo, esta situación es a costa de jornadas semanales que exceden en ocasiones las sesenta horas, repartidas entre el propio proceso de producción, labores de comunicación y marketing, y comercialización.





Irene Belenguer es consciente de que para asegurar la sostenibilidad a largo plazo es necesario reinventar la cadena de valor para que, manteniendo el espíritu del producto, ésta sea escalable. Si se consigue reconvertir el proceso de producción de un proceso artesanal con una única artesana en uno con múltiples operarios en las labores de producción, la sostenibilidad de la empresa más allá de una forma de vida unipersonal estará asegurada.

#### 4. El papel de la innovación

Los fundamentos del modelo de negocio de Las Minimís son innovadores en sí mismos: la creación de un complemento de moda que está realizado a partir de un proceso creativo de adaptación al futuro propietario.

Se trata de una innovación de producto, de tipo incremental, dado que el concepto de broche muñeca ya existía con anterioridad; la innovación ha sido la “customización” del complemento adaptándolo a las características que solicita el cliente, y que pasa por un proceso creativo, propio y personalizado. Aparte del proceso creativo, Irene Belenguer tiene que ir probando distintos materiales y formas de producir las muñecas, modificando gradualmente los procesos productivos.

Siendo una empresaria autónoma, los recursos disponibles para gestionar los procesos de vigilancia competitiva y tecnológica son escasos. Dentro de una tónica general en el ámbito del pequeño empresario, Las Minimís utilizan las herramientas que Internet facilita de forma gratuita, como “Google Alerts” o bases de datos específicas.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Las Minimís son, en definitiva, Irene Belenguer, quien aplica su propio estilo a la forma de hacer negocio. Existe una línea muy tenue entre qué es la afición y qué es la empresa, lo cual termina por afectar a su forma de trabajar, llevándola a jornadas extremadamente largas que se inician antes del despertar de la ciudad, momento en el que según Irene Belenguer, es el mejor momento para realizar las labores de planificación de la comunicación y revisar los pedidos, así como dedicarle tiempo a las labores creativas.

Esta situación es bastante común en los sectores vinculados al conocimiento, dónde las personas no son capaces de disociar entre su tiempo personal y su tiempo profesional, dado en gran medida por la capacidad de disfrutar de su trabajo: profesión y ocio se mimetizan.



Al respecto de la mejora de sus competencias, Irene Belenguer sabe perfectamente que su mayor deficiencia es la gestión empresarial, para lo cual busca formación; de hecho, Las Minimís se materializó a partir del proyecto formativo obligatorio cuando realizó un curso de Gestión y Creación de Empresas que ofrecía el SERVEF. Además, también confía en los consejos de su amiga, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas.

Irene Belenguer se autodefine como una persona extremadamente trabajadora, perseverante, exigente y soñadora. En sus “aliados” busca profesionalidad, que le ofrezcan, en el caso de los proveedores una excelente calidad-precio y que sean personas expertas en su campo; en este aspecto señala su especial relación con una tienda ubicada de Barcelona llamada “La Casa del Feltre”, donde adquirió sus primeros materiales y en la que sigue confiando.

En estos momentos, la única estructura organizativa en Las Minimís es la propia Irene Belenguer, aunque quiere empezar a delegar parte de su trabajo en un par de personas de confianza y competentes.

En la actualidad está esperando encontrar un curso de consolidación de empresas para ver de qué manera puede añadir a su negocio la experiencia en otras ramas de otras personas.

Los próximos pasos que afronta Irene son, por un lado, la idea de externalizar parte de su trabajo y, por otro, la idea de formar mano de obra especializada y de confianza o, en último lugar, la idea de crear un taller externo, lo que supondría el gran paso de industrializar su negocio.

## 6. Conclusiones

Las Minimís quiere ser un referente en el mundo de la moda, consolidar su marca y expandirla. Para ello se dedica a crear personajes únicos y de alta calidad, dando respuesta a las exigencias de los clientes.

Irene Belenguer tiene la marca registrada y cuenta con catálogos físicos para ferias de mercados, en las que es imprescindible mostrar el producto, pero el peso de su estrategia de marketing reside en la presencia en las redes sociales. Su página web, construida con Wordpress, contiene un blog en el que ella controla todos sus contenidos; en el inicio diseñó un plan de comunicación de estrategia de lanzamiento, saliendo en varias revistas de marketing y utilizando Twitter y Facebook como plataformas de lanzamiento on-line de su producto. Irene Belenguer ha conseguido que su marca y



su producto aparezca en más de diez publicaciones distintas, entre las que destacan diversas revistas de moda, como la revista Telva.

Podríamos atrevernos a decir que Las Minimís es una marca consolidada y conocida por las personas a las que les encantan los complementos; prueba de ello son los más de 3.000 fans con los que cuenta en Facebook y el interés que despierta en diseñadores y tiendas y, por supuesto, el hecho de que Irene Belenguer haya conseguido trabajar con grandes empresas.

## 7. Claves de éxito

Las Minimís son un caso típico de reconversión de una afición en negocio, a partir del tesón de la persona emprendedora y de la adquisición de nuevas competencias en el transcurso del proceso de adaptación; este proceso pasa por confiar en las personas que sí disponen de dichas competencias y pueden ayudarnos, y en la formación.

En este caso, las nuevas tecnologías han permitido que el canal de venta sea lo más amplio posible. Asimismo, una buena planificación del marketing y comunicación ha permitido que con unos recursos escasos se hayan conseguido grandes resultados; las redes sociales han jugado una gran baza, permitiendo a la emprendedora hacer conocer su producto a una amplia base de potenciales clientes.

Finalmente, Las Minimís ha sabido anticipar que su modelo debe ser escalable, por lo que ya ha iniciado la fase de análisis de un proceso que le conduzca a una situación en la que la empresa no sólo dependa del número de unidades que ella sea capaz de producir.

Cuando se le pregunta a Irene por posibles consejos a otros futuros emprendedores, Irene señala dos fundamentales: emprender con muchas ganas y tesón y tener claro que es un buen momento para emprender, especialmente para los pequeños empresarios, que son los que considera van a sacar a esta país de la situación económico financiera en la que se encuentra. Irene Belenguer resumiría las claves de su proyecto en soñar y trabajar por este sueño, por lo que recomienda abiertamente el autoempleo.


**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Consolidar y expandir la marca. Escalar el proceso productivo.
Cliente objetivo	Adicto a la moda y a los complementos personalizados.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Bisutería y complementos.
Capital relacional de la empresa	Proveedores y clientes/fans.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	En la actualidad, la emprendedora es quien realiza toda la aportación de valor.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Creatividad en el diseño de la muñeca.
Estructura de costes	Los fijos, prácticamente sólo los relativos al propio salario de la emprendedora. Los variables, la materia prima.
Ingresos	Procedentes de la venta on-line a cliente final, y empresas. Entre 10 y 30 EUR por muñeca. Ventas crecientes.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Crecimiento del volumen de pedidos, clientes, y tamaño de los pedidos. Fase de crecimiento.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 3**

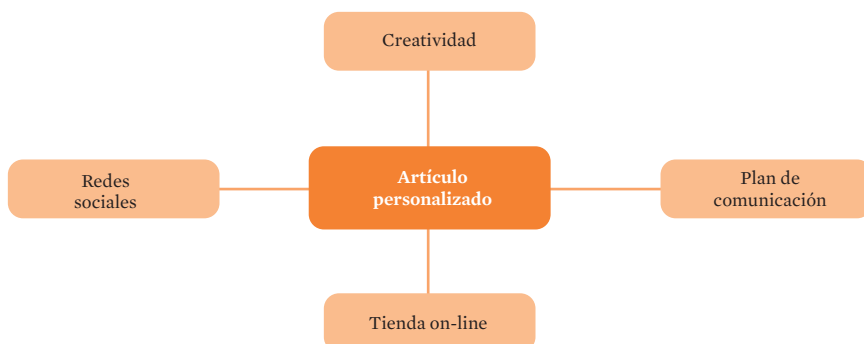
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Posibilidad de crecimiento, sin renunciar a la diferenciación del producto.
Cliente objetivo	Alta fidelización.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Elementos de bajo coste relativo, y demanda de alta rotación.
Capital relacional de la empresa	Buenas materias primas (proveedor) y boca-a-boca (clientes).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Genera problemas en la escalabilidad del modelo de negocio. Ha decidido analizar la posibilidad de externalización y/o contratación de ayudantes.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Producto diferenciado, respecto a la competencia, y “customizado” para cada cliente.
Estructura de costes	Escasa necesidad de capital circulante. Flexibilidad en la configuración organizativa.
Ingresos	Incrementándose; mejora las posibilidades de contratar a ayudantes.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Si es capaz de gestionar adecuadamente la escalabilidad de la producción, el modelo es sostenible.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 1**

**Red de valor del Modelo de Negocio**







## NEOS SURGERY<sup>23</sup>



### 1. Introducción

La empresa NEOS SURGERY (denominación inspirada en el concepto de *neurosurgery* o cirugía del cerebro), es actualmente una Sociedad Limitada con sede en San Sebastián (Guipúzcoa) y con instalaciones tanto en esta ciudad como en Cerdanyola (Barcelona). Creada en 2003, la entidad se presenta a sí misma como una empresa innovadora y basada en la tecnología, dedicada a la investigación y desarrollo en el área de productos quirúrgicos, a través de la creación, análisis, diseño, producción y comercialización de aplicaciones médicas innovadoras en el campo de la nueva cirugía craneal y de la columna vertebral. Se encuentra clasificada con el código 3250 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE, de 2009, correspondiente a instrumentos y suministros médicos y quirúrgicos.

El capital social de NEOS SURGERY está distribuido mayoritariamente entre tres personas jurídicas socias: ASCAMM, Tecnalía, y Talde a través de Sendogi. ASCAMM (Asociación Catalana de Empresas de Moldes y Matrices) fue fundada en 1987 como un centro tecnológico, y adoptó su actual forma legal de fundación privada en 1997. Tecnalía (Fundación Tecnalía Research & Innovation) es un centro tecnológico con domicilio en el País Vasco, resultado de la fusión de ocho centros tecnológicos en enero de 2011, y que integra una veintena de líneas de negocio, entre las que se incluye una línea de salud y calidad de vida. Por su parte, Talde es un grupo especializado en capital riesgo, con una experiencia de más de treinta y cinco años tras su creación en 1977, y que gestiona varios fondos y sociedades de capital riesgo, entre ellos el fondo

---

<sup>23</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Lluís Chico Roca, Director General de NEOS SURGERY, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



Sendogi (participado por Kutxa en un 100%), que es el vehículo a través del cual Talde participa en NEOS SURGERY. A su vez, Talde es de carácter privado (no pertenece a ningún grupo económico, nadie ostenta la mayoría, y está participado por instituciones financieras y empresas privadas).

## 2. Definición del proyecto empresarial

Para comprender el proyecto empresarial de NEOS SURGERY se debe partir de la misión que la organización se atribuye a sí misma: investigar, desarrollar, producir y comercializar productos médicos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida, gracias a avances en las técnicas médicas que faciliten la cirugía y el posterior tratamiento a los pacientes.

NEOS SURGERY nace en 2003 por el impulso de un neurocirujano y dos centros tecnológicos: Fundación ASCAMM y Fundación INASMET (actualmente Fundación Tecnalia Research & Innovation). La empresa no consiguió despegar en sus primeros años, con productos que, aunque innovadores, producían mayor artefacto en TAC (distorsión de la imagen radiológica) que la competencia.

En el año 2007 la situación financiera es crítica en la empresa, a la que hay que añadir la circunstancia de la incipiente crisis económica mundial. El proyecto empresarial de NEOS experimentó una crisis estructural en 2006-2007, como consecuencia de la salida de uno de sus promotores iniciales, la negativa evolución de los resultados de explotación y la necesidad de aumentar el apoyo financiero a la entidad a medio plazo.

La crisis se saldó con la entrada de un nuevo Director General, la apuesta de continuidad de ASCAMM y Tecnalia, y la posterior aportación en 2008 de un millón de euros por parte de Talde, en representación del Fondo Kutxa Sendogi, Fondo orientado a la financiación de proyectos susceptibles de generar importantes plusvalías a medio plazo a partir de su aportación de nuevas tecnologías en mercados en expansión.

Posteriormente, y con la colaboración financiera de ENISA y de programas de la Generalitat para el fomento de la contratación de asesores en empresas de biotecnología, la firma incorporó a un Director Comercial con experiencia directiva en empresas del sector.





### 3. El modelo de negocio

Los sistemas tradicionales de dispositivos de apoyo a la cirugía continúan teniendo mucho peso en el mercado, por la tradición que impera en la propia formación de los profesionales y en los protocolos de la cirugía. El posicionamiento de futuro de la compañía NEOS SURGERY se basa en diseñar los productos y el marketing apropiados para acceder, desde un posicionamiento medio con tendencia al alza, a escalafones superiores a nivel mundial, conscientes que los niveles inferiores tenderán a desaparecer. Para ello, producirá dispositivos implantables que competirán en el mercado por su diferenciación respecto de la competencia, y no mediante el precio como estrategia competitiva central.

La diferenciación de los productos que se plantea la empresa se basa en su universalidad, la rapidez en su aplicación, el ahorro de instrumental y tiempos de quirófano y cirugía, etc. Todo ello resulta clave en un sector, en el que el precio de producto debe tener en cuenta, por un lado, el coste de los materiales que se utilizan (muy caros) y de la investigación a amortizar, y por el otro el ahorro en instrumental a utilizar, tratar y mantener, tiempos de aplicación, etc., que cada producto ofrece.

Para conseguir la diferenciación pretendida de sus productos, la empresa NEOS SURGERY presenta, además de sus capacidades propias de Investigación y Desarrollo, un volumen de capital relacional considerable y de gran calidad. Además de sus relaciones con sus partners tecnológicos y financieros (ASCAMM, Tecnalia y Talde), los proyectos de investigación de la empresa han obtenido financiación, en distintos momentos, del Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI, y del Ministerio de Educación y Ciencia; de varios programas de investigación de la Unión Europea; etc.

El ámbito geográfico de la empresa es el global, abarcando sus ventas en 2011 a veinticinco países de Europa, Estados Unidos, Latinoamérica, Oriente Medio y Asia. Las exportaciones suponen el 95% de la cifra de negocios de la entidad, lo que muestra claramente su enfoque internacionalizado. La empresa estaba en 2011 estaba pendiente de homologación en mercados tan relevantes como el japonés y el chino.

Desde el punto de vista económico, la actividad de la empresa en 2010 puede caracterizarse de manera sencilla tal como se expone en las tablas 1 y 2. Dos terceras partes del pasivo vienen cubiertas por los fondos propios, y prácticamente la mitad del activo se encuentra invertido en el inmovilizado inmaterial, cuya maduración tecnológica y productiva constituye la razón de ser de una empresa de estas características.

**TABLA 1**  
Estructura del balance de NEOS SURGERY. 2010

Activo	%	Pasivo	%
Inmovilizado inmaterial	49,8	Fondos propios	65,7
Deudores	22,0	Acreedores a largo plazo	19,4
Tesorería	14,1	Restantes cuentas de pasivo	14,9
Restantes cuentas de activo	14,1	-	-
Total	100	Total	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Base de datos SABI.

**TABLA 2**  
Importe neto de la cifra de ventas de NEOS SURGERY. Base 2010=100

Año	Índice	Año	Índice
2003	...	2007	15,3
2004	5,2	2008	18,1
2005	5,9	2009	32,5
2006	20,9	2010	100

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Base de datos SABI.

El grado de sostenibilidad del modelo de negocio de NEOS SURGERY presenta dos etapas diferenciadas. En el período 2003-2008, la cifra de ventas experimentó un máximo en 2006 (70,5 miles de euros) y una acumulación de pérdidas de explotación considerable en relación a las ventas. Entre 2009 y 2010 se ha producido una elevación de las ventas, que prácticamente se triplican en 2010 respecto 2009, previéndose ventas por un millón de euros para 2011. De confirmarse esta previsión, se asistiría a la confirmación de la estrategia de Reset Economy que la empresa emprendió a partir de la entrada en su capital de un nuevo y potente inversor especializado en capital riesgo.

#### 4. El papel de la innovación

La orientación decidida hacia la innovación es una actitud de la entidad que nace de la necesidad de competir en el mercado clínico, dominado por grandes empresas con enorme poder comercial y financiero. Las innovaciones desarrolladas por NEOS tienen



como efectos principales los de facilitar los procesos operatorio y post operatorio ofreciendo soluciones seguras, universales, fáciles de implantar, personalizables, que no requieren la manipulación compleja de artefactos ni instrumental adicional para su implantación, que faciliten el seguimiento de los pacientes por resultar transparentes a los escáners, y que se basen en materiales elaborados con polímeros y no con elementos metálicos. Todo ello redundará en un menor coste global para los actos quirúrgicos y postoperatorios, y una mayor calidad de vida y de efectos estéticos para los pacientes.

Los procesos de innovación desarrollados por la empresa hasta el momento son fundamentalmente dos, conocidos respectivamente como BHID y Cranial Loop. Las siglas BHID se refieren a Burr Hole Immobilizing Device, que consiste en una fijación elaborada con una aleación de níquel y titanio caracterizada por recuperar su forma inicial una vez manipulada, lo que facilita la fijación ósea en el cráneo. Cranial Loop, por su parte, es un sistema de fijación craneal elaborado completamente con polímeros, con lo que resulta muy sencillo de aplicar, evitando además la aparición de artefactos en TACs en el seguimiento de los pacientes.

Respecto de las clases de innovación impulsadas por la empresa en la actualidad, destacan las siguientes: el proyecto Ar-TEX, con apoyo del Programa europeo Eurostars y del CDTI, que pretende desarrollar nuevas aplicaciones basadas en la tecnología textil para su aplicación en cirugía espinal; el proyecto Custom IMD, financiado por el VI Programa Marco de la UE, y dedicado al desarrollo de aplicaciones manufactureras personalizadas y entregables en el plazo de 48 horas; así como otros proyectos (denominados por la entidad con las siglas FC05, FC06 y FC07), orientados a sistemas de fijación craneal transparentes a los escáner, y a nuevas aplicaciones neurovasculares.

La capacidad de patentar y proteger los productos de la actividad de la empresa resulta esencial (junto con existencia de un mercado suficiente para los mismos y de la obtención de una ventaja comparativa en términos de calidad y no de precio) para decidir el desarrollo de un producto concreto; además de apoyar la decisión en su conocimiento de las características regulatorias establecidas en los diferentes mercados internacionales en los que compete.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa.

NEOS SURGERY ha ido construyendo su cultura corporativa propia a través de una serie de valores, que se refuerzan mutuamente. La empresa tiene un planteamiento multidisciplinar, enfocado a la solución de necesidades en el campo de la cirugía, con una óptica propia y diferente de las necesidades a través de la tecnología y la innovación. Se trata de conseguir una aplicación conjunta del know how en materiales,



diseño y procesos para facilitar el trabajo quirúrgico y mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Para la consecución de sus objetivos, la empresa parte del conocimiento profundo de las redes comerciales del mercado del sector, y se dota de una estructura empresarial horizontal y abierta, que favorece el fluir de la información y de las ideas. La confianza en la capacidad propia y en el acceso al mercado internacional son dos notas adicionales destacadas; para lo cual se busca activamente la colaboración con todas las partes y empresas implicadas en el producto, desde la idea hasta la fabricación, especialmente con Tecnia y ASCAMM, y con los neurocirujanos hospitalarios.

En cuanto a la política de empresa, la estrategia de NEOS SURGERY es la de disponer siempre de un proyecto en marcha a largo plazo, como fuente de ideas, de conocimiento y de redes de trabajo. Los proyectos a corto plazo se desarrollan internamente, con colaboradores puntuales. Para los proyectos de innovación, a medio plazo, se realizan con colaboraciones externas regulares que complementan el conocimiento. Finalmente, los proyectos ambiciosos a largo plazo requieren fuentes de financiación y subvención estatal y europea. Conseguido el know how en materiales de memoria de forma utilizados en algunos de sus productos, así como en la manipulación y aplicación de polímeros, Neos intentará diseñar nuevos productos de alto valor añadido en neurocirugía (cráneo y columna vertebral) e incluso productos quirúrgicos ajenos a esta especialidad.

Respecto del capital humano de la empresa, NEOS SURGERY dispone de plantilla pequeña (once trabajadores en 2012, frente a los dos existentes en 2004), polarizada en torno al I+D, con estructura horizontal y necesidad de reforzar algunos departamentos, trabajo en equipo y reuniones muy frecuentes. El 60-65% de las capacidades humanas de la empresa se dedica a I+D. Destaca asimismo el elevado nivel del personal en idiomas (el mercado de productos para cirugía es altamente internacionalizado, el 25% de los distribuidores son extranjeros y no hablan español), y los procesos de formación interna y externa en marketing, tecnología e I+D.

La investigación de la entidad es fundamentalmente interna, con colaboraciones externa sobre proyectos. En todos los casos se promueve la entrada de ideas y conocimientos, vengan de los colaboradores, neurocirujanos, comerciales, documentación, el mercado o la competencia. Ello se fomenta mediante el uso de las herramientas de comunicación interna, como el brainstorming. En cuanto al capital social externo, la colaboración permanente con Tecnia y ASCAMM es crucial en la estrategia de I+D+i, para la valoración de cada idea y la obtención de las patentes de los resultados obtenidos.



La profesionalidad y rigurosidad de la empresa NEOS viene reconocida por distintas certificaciones técnicas y premios recibidos por la misma. Así, destacan al respecto las certificaciones ISO 9001:2008 e ISO 3485:2003 (emitidas por TÜV SÜD), la acreditación de la empresa por la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (Ministerio de Sanidad y Consumo), y por la FDA estadounidense.

NEOS ha recibido, entre otros, el premio “ITF Excellence Entrepreneurship Award, Life Science 2007”; el “Premi a la Innovació 2009”; el “Premio a las mejores ideas 2010” del Diario Médico (Grupo El Mundo); y el “Medical Design Excellence Award 2011” de la UBM Canon en NYC-USA.

La gestión de la entidad es llevada a cabo por un Consejo de Administración formado por las entidades clave impulsoras de NEOS (Tecnalia, ASCAMM y Talde). En el nivel ejecutivo, existe una Dirección General, y cinco direcciones operativas: de Investigación y Desarrollo; de Calidad y Regulación; de Producción; Comercial y de marketing; y Financiera. Existe además en la entidad un Comité médico, órgano consultor de suma importancia pues orienta sobre las nuevas necesidades del mercado.

La empresa, dada su dimensión, adopta una estructura organizativa muy horizontal, con redes de comunicación espontánea, reactiva y fluida. La toma de decisiones se basa en el consenso, y todo ello genera una altísima motivación en el grupo.

## 6. Conclusiones

La visión de la empresa Neos Surgery es definida por la misma como posicionarse en el mercado internacional como referente de innovación en el ámbito de la Neurocirugía, aportando soluciones innovadoras que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos mediante el progreso en las técnicas médicas.

La misión de Neos, entendida como concreción actual de su visión, es la de crear procesos estándares para convertir la idea en producto de utilidad en el sector de la cirugía médica, en base a la innovación, la simplificación y la excelencia, y de un alto valor añadido como vía de rentabilidad empresarial.

La empresa prevé en un futuro inmediato no extender su actividad fuera del área de la neurocirugía, manteniendo en ésta su idea inicial de generar productos de alto valor añadido, moviéndose a áreas centrales de la cirugía (prótesis, por ejemplo), gracias a los recursos generados por las innovaciones en el segmento de implantes consumibles.



## 7. Claves de éxito

NEOS SURGERY es una empresa nacida en 2003, especializada en el diseño de dispositivos relacionados con la cirugía craneal y de la columna vertebral. La entidad experimentó en 2006-2007 una profunda crisis, de la cual está saliendo por la vía de persistir en su apuesta tecnológica, en su modelo de competencia a través de la diferenciación de sus productos, y para lo cual ha conseguido nuevas fuentes financieras de capital riesgo. Representa, pues, un caso claro de *Reset Economy*, que actualmente se encuentra en una fase avanzada en su proceso de redefinición, pero que aún no lo ha concluido en su totalidad.

Los factores de éxito de NEOS SURGERY son, fundamentalmente, su apuesta sectorial, su capacidad en I+D, su red de partners tecnológicos y financieros, y una creciente capacidad comercial aún no plenamente desplegada en su totalidad. Su apuesta por un sector tecnológicamente avanzado como es el de la tecnología médica, con una demanda actual elevada y un potencial de futuro muy importante, resulta un reto en varios aspectos, entre los que destaca el elevado grado de internacionalización del mercado objetivo y la elevada competencia en el mismo.

La capacidad de investigación y desarrollo propios, apoyada en una red amplia y profunda de partners tecnológicos, proporciona a la empresa una imagen externa muy favorable, que a su vez atrae un nivel de apoyo financiero que resulta clave para la maduración de proyectos en el sector elegido. Por último, un proyecto de empresa que entra dentro de las coordenadas típicas del capital riesgo, debe desarrollar unas capacidades comerciales suficientes para, a partir de cierto momento, conseguir la amortización de los gastos incurridos en las fases de latencia de los productos, y empezar a generar plusvalías de cierta consideración.

La confianza en el proyecto y en su maduración a medio y largo plazo es una característica propia del proyecto de NEOS SURGERY, que se asocia a su claridad de objetivos tecnológicos y a la persistencia en el esfuerzo, a pesar de las dificultades observadas durante el camino. En la empresa se ha definido un modelo de negocio ambicioso, a escala internacional y tecnológicamente avanzado, cuya maduración requiere trabajo, tiempo, soporte financiero suficiente y acierto en las apuestas tecnológicas y la diferenciación de sus productos.

La clave de los éxitos conseguidos hasta ahora en NEOS SURGERY es el trabajo duro y en equipo, y su concreción en decisiones pensadas pero valientes, trabajo por objetivos y seguir la máxima "Think big, move fast". Pensar a largo plazo, creer en lo que se hace y huir del tópico de que fuera de España se trabaja siempre mejor que dentro del país.



**TABLA 3**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Empresa de investigación y desarrollo de aplicaciones médicas para la cirugía, en especial de tipo craneal y de la columna vertebral.
Cliente objetivo	Hospitales y profesionales de la cirugía.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Investigación, desarrollo, producción, comercialización.
Capital relacional de la empresa	Centros Tecnológicos (Fundación Privada ASCAMM; Fundación Tecnia Research & Innovation); Grupos financieros (TALDE); Organismos públicos (CDTI; Ministerio de Educación y Ciencia; Administraciones autónomas; diversos programas de la Unión Europea.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	A partir de la investigación en materiales y diseños nuevos, se obtienen productos aptos en neurocirugía, que permiten ahorro de tiempo e incremento de la fiabilidad quirúrgica.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Patentes y marcas de los distintos dispositivos. Personal preparado en investigación de nuevos materiales y procesos. Diseño de moldes y matrices. Marketing. Idiomas.
Estructura de costes	Para 2010: personal, 54,4%; amortizaciones, 24,8%; materiales, 19,6%; gastos financieros brutos, 1,2%. Coste muy elevado de las materias primas, la investigación, y las patentes y marketing.
Ingresos	La cifra neta de ventas ha progresado de manera destacada entre 2009 y 2010, proporcionando una base más sólida para el crecimiento de los ingresos totales de explotación.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	La empresa mostró pérdidas de explotación entre 2004 y 2010, incluidos. El aumento de las ventas entre 2009-2010 no consiguió eliminar las pérdidas, que la empresa reporta haber eliminado en 2011.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**TABLA 4**

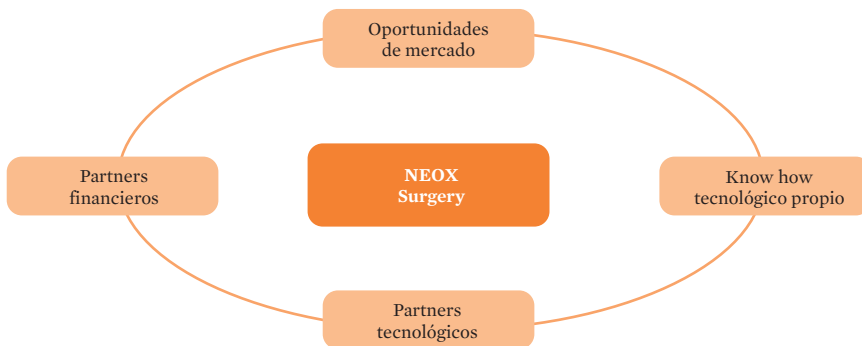
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Crecimiento de las ventas que permita acceder a la rentabilidad; mantenimiento de una intensa actividad de I+D en los sectores en los que la empresa se encuentra especializada.
Cliente objetivo	Mercado tendente a la saturación, por lo que deben encontrarse nuevas aplicaciones para los mismos clientes (aplicaciones óseas, columna vertebral). Ampliar el acceso a la clientela, por medio de acciones de marketing.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	No se reportan cambios previsibles en los campos de actividad establecidos.
Capital relacional de la empresa	Mantener y ampliar el capital relacional.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Profundización en los productos quirúrgicos craneales, y extensión a los relativos a la columna vertebral.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mantener la actividad investigadora, y generar mercado para las innovaciones.
Estructura de costes	No se reportan cambios previsibles de cierta importancia.
Ingresos	Se precisa confirmar el aumento de ventas previsto para 2011, y extenderlo en el tiempo.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	La empresa necesita aumentar sus ventas, en línea con sus previsiones, para absorber costes y producir beneficios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 1**

Red de valor del Modelo de Negocio de NEOS SURGERY







## Plásticos Romero, S.A.<sup>24</sup>



### 1. Introducción

La empresa murciana Plásticos Romero, S.A. es el fabricante líder del mercado de bolsas de plástico y uno de los referentes en el de papel para uso alimentario, tanto en España como en Europa.

Las actividades de Plásticos Romero se encuentran identificadas con el Código 2222 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, en lo relativo a la transformación, manipulación y comercialización de envases y embalajes de plástico.

La empresa cuenta con una historia de más de treinta años, y a lo largo de ésta ha pasado por etapas de gran crecimiento, aunque puede asegurarse que éste ha sido bastante sostenido. Su reset point o punto de inflexión fue debido a un cambio legislativo relativo al uso de las bolsas de plástico en la sociedad española, lo cual supuso un revulsivo en el sector. La industria española era uno de los principales productores europeos de este tipo de productos; sin embargo, hoy en día muchos de los competidores de Plásticos Romero se encuentran en concurso de acreedores o ya han desaparecido. Con un consumo en declive y un cambio social en el uso de las bolsas de plástico, la compañía ha demostrado con su fortaleza en el mercado que supo adaptarse a la nueva regulación.

---

<sup>24</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Javier González, Gerente de Plásticos Romero, las facilidades prestadas en la elaboración del caso.



## 2. Definición del proyecto empresarial

La entidad Plásticos Romero fue fundada en el año 1979 por los socios actuales, que son cuatro hermanos. Los orígenes se centran en una familia de Molina de Segura (Murcia) en la que varios miembros decidieron emigrar a Alemania, trabajando allí durante varios años. A la vuelta, uno de los hermanos observó que empezaban a utilizarse bolsas en el mercado, por lo que decidió adquirir una primera nave en la que instaló una máquina de corte. Dicha máquina llegó a su plena capacidad muy rápidamente. El negocio creció con celeridad, teniendo que adquirir incluso otra nave para seguir creciendo.

Poco a poco se fueron añadiendo más fases de la cadena de valor de la producción de bolsas de plástico, llegando al proceso de extrusión del plástico, ya que en un principio el plástico se compraba en forma de tubo para luego cortarlo.

Durante los primeros años de vida de la empresa, el crecimiento era casi continuo, vendiéndose toda la producción sin apenas esfuerzo comercial. Esta situación cambió con el tiempo, y tuvieron que desarrollar la función comercial.

En el año 2004, los propietarios, que habían observado como en su Región, con una gran tradición de empresas familiares, muchas de éstas terminaban desapareciendo, deciden adoptar medidas que evitaran que Plásticos Romero sufriera la misma suerte. A través de un consultor experto, y durante el periodo 2004 a 2006, desarrollaron un protocolo familiar que articulara las relaciones entre la propiedad familiar y la empresa, con la idea de definir cuál debía ser el futuro de la entidad. Como parte de las decisiones adoptadas, se contrató un gerente externo a la familia, el actual Director General, Javier González Simón, con amplia experiencia en gestión del cambio en empresas.

Es en esta época cuando se empezaba a gestar un cambio regulatorio que supondría un cambio radical en la industria española de fabricación de bolsas de plásticos. Ya en el primer borrador del Plan Nacional Integrado de Residuos (PNIR) (2007-2015), elaborado por el Ministerio de Medio Ambiente, se incluía el mensaje de la peligrosidad de las bolsas de plástico para con el medio ambiente, y se barajaban medidas preventivas que redujesen el consumo de las bolsas comerciales de un solo uso hasta el 50% a partir del 2009 así como la sustitución del 70% de las no biodegradables por biodegradables antes del 2016. Para ello, se proponían medidas basadas en acuerdos voluntarios con los sectores de la distribución para reducir la generación de residuos de bolsas de un solo uso y el “fomento del uso de bolsas reutilizables.

El Plan Nacional Integrado de Residuos (2008-2015) se aprueba en enero del 2009, articulando unos objetivos de disminución del 50% a partir de 2010, y un “calendario de sustitución de plásticos no biodegradables y prohibición progresiva en vigor en



2010". La Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados, ha reducido estos parámetros aún más hasta una sustitución del 60% de las bolsas antes de 2013, del 70% antes de 2015, del 80% antes de 2016, y de la totalidad en 2018, a excepción de las que se utilicen para contener carnes, pescados, u otros alimentos perecederos.

En el 2008, la empresa advirtió que sus peticiones a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Plástico (ANAIP) y de CICLOPLAST (sociedad sin ánimo de lucro, comprometida con el medio ambiente, en la promoción del reciclado de los plásticos al final de su vida útil, en cualquiera de sus aplicaciones) no estaban siendo escuchadas, que había una actitud nada dialogante por parte de la Administración respecto a la modificación del PNIR para que no afectara al sector productor de bolsas de plásticos español, el mayor de toda Europa, y a su empresa, el mayor fabricante de toda España.

Como era previsible, el consumo de bolsas de plástico de un solo uso empezó a caer. Desde entonces, las bolsas reutilizables se han ido implantado en las cadenas de supermercados y hoy en día son la mayoría, excepto en mercadillos y mercados públicos.

En aquel momento, el porcentaje en términos de fabricación de bolsas de un solo uso suponía el 60% de la producción total de la empresa, cuando ahora supone menos del 28%. La empresa supo reaccionar.

Es en aquel momento cuando la empresa tuvo la idea de empezar a trabajar en la definición de una bolsa de varios usos, una bolsa reutilizable. Colaborando con ANAIP y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), se estableció un grupo de trabajo con vistas a crear una norma que definiera qué es una bolsa reutilizable.

Los trabajos comenzaron en el 2008, y en el 2009 se aprobaba la norma UNE 53942:2009 (Plásticos. Bolsas reutilizables de polietileno para el transporte de productos distribuidos al por menor), produciéndose posteriormente una revisión con fecha de febrero de 2012.

Plásticos Romero inició la producción de bolsas reutilizables comercializadas bajo la certificación y consiguió frenar la caída en sus ventas que, de otro modo, hubiera supuesto una debacle económica. En los últimos años han conseguido sustituir ventas de bolsas de un solo uso por bolsas reutilizables, así como por un aumento en la producción de bolsas de basura y otras acciones de diversificación, como la decisión de invertir en film para envasado alimentario.

El sector del plástico alimentario cuenta con la característica de que es un sector con mayor valor añadido; sin embargo, no es sencillo operar en él. Es un sector duro, y ha requerido obtener certificaciones como la ISO 22000 de "Sistemas de gestión de la



inocuidad de los alimentos”, la UNE 15593 de “Gestión de la higiene en la producción de los envases para productos alimenticios”, o la “Global Standard for Packaging and Packaging Materials – Issue 4” de BRC (Reino Unido), una serie de certificaciones para que los clientes confíen en el producto y vean que la empresa opera adecuadamente. Además, Plásticos Romero tuvo que incurrir en grandes inversiones en maquinaria, en instalaciones, “sala blanca”, todo para poder garantizar un trabajo bien hecho.

Sin embargo, los esfuerzos están mostrándose provechosos; es un sector en el que al menos la empresa ha conseguido ir reduciendo los riesgos y extraer posibilidades para seguir creciendo.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Plásticos Romero se basa en la provisión de diseño, fabricación y comercialización de films y bolsas de plástico, comercialización de papel para uso alimentario, y comercialización de envases y embalajes de papel y plástico.

Su catálogo de productos está formado por bolsas formato camiseta, bolsas de basura, bolsas de asa lazo, bolsas de asa troquelada, bolsas de mercado, papel de uso alimentario, y film de envasado. Dichos productos están dirigidos a la gran distribución, canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías), comercio minorista de moda y complementos, distribución mayorista de envase y embalaje, comercio tradicional, comercio especializado, y fabricantes del sector alimentación. La distribución de sus productos alcanza todo el territorio nacional, la Unión Europea, Sudamérica, Centroamérica, y Norte de África.

Respecto a la sostenibilidad del modelo, la empresa ha demostrado que es capaz de responder a los cambios en el entorno actuando en base a su capital relacional y sus competencias técnicas distintivas. Los resultados económicos básicos que se muestran en la tabla 1 indican que desde el 2005, la empresa ha conseguido incrementar su activo en un 30%, sus ingresos de explotación son en el 2010 un 20% superiores al nivel tomado como referencia, y los resultados ordinarios antes de impuestos se han casi doblado, encontrándose en una senda creciente, después del bache del 2008, atribuible a las modificaciones regulatorias que originaron la necesidad de cambio estratégico.



**TABLA 1**  
Indicadores económicos de Plásticos Romero, S.A.

Año	Activo total (2005=100%)	Ingresos de explotación (2005=100%)	Resultados ordinarios antes de impuestos (miles de euros)
2005	100	100	610
2006	108	109	500
2007	145	126	2040
2008	139	116	270
2009	141	104	835
2010	130	120	912

Fuente: Cuentas Auditadas.

#### 4. El papel de la innovación

Plásticos Romero considera que la innovación y la I+D son de suma importancia, y claves de su crecimiento. Sus niveles de inversión porcentualmente a la cifra de negocio son mayores a los del resto de empresas de su sector, y un 4,9% de su plantilla desempeña funciones relacionadas con la I+D+i.

La empresa mantiene buenas relaciones con Universidades e Institutos Tecnológicos, con los que ha participado en numerosos proyectos de investigación y de donde ha llegado a reclutar talento para su propio departamento interno de I+D+i, un departamento que ha ido construyendo con el paso del tiempo.

A través del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) ha financiado diversos proyectos en los últimos años, junto con la Universidad de Murcia, el Centro Tecnológico del Calzado y del Plástico (CETEC) de Murcia, o el Instituto Tecnológico del Plástico (AIMPLAS) de la Comunidad Valenciana. Actualmente, continua manteniendo la relación con dichas instituciones pero está potenciando proyectos de I+D+i interna.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Plásticos Romero es una empresa familiar que ya ha superado la primera generación y en la que se encuentran trabajando miembros de la segunda. Este hecho no ha influido de manera negativa en el ambiente laboral; según apuntan, se trata de una empresa



muy tranquila, sin tensiones sindicales, y con relación muy cercana de los socios y los empleados. A pesar de que los socios ya no participan en el día a día de la gestión, al existir un equipo profesionalizado, no podemos olvidar que forman parte de este equipo profesional hijos de los socios, reforzando el vínculo entre propiedad y gestión.

La empresa tiene empleados incorporados a lo largo de toda la historia de la compañía; a los más hábiles se les ha ido ascendiendo a encargados y mandos intermedios. No tienen mucho personal altamente cualificado, contando con sólo nueve personas con estudios universitarios (un 3,7%). Esta situación la están resolviendo recurriendo al mercado de trabajo o a contactos con el ámbito universitario a medida que van necesitando cubrir nuevas posiciones de tipo técnico o que requieran de determinadas competencias o conocimientos avanzados (en 2005, el porcentaje de empleados con estudios superiores era de sólo el 2,6%).

La empresa, con 238 empleados en 2010, tiene una estructura de tipo funcional, en la que distinguimos un departamento de ventas, que diferencia entre comercio nacional y exterior e incluye la función de marketing; y un departamento de producción, que incorpora el proceso operativo completo, desde el desarrollo de producto y diseño, hasta la fabricación y distribución. Es reseñable el hecho de que existan dos departamentos especializados en dos de las áreas que Plásticos Romero señala como puntales de su estrategia: la calidad y el medio ambiente, de un lado, y la innovación y la I+D, por otro.

## 6. Conclusiones

La visión de Plásticos Romero es: “Ser la empresa de referencia nacional en el sector del envase, con reconocido prestigio en los mercados internacionales”.

Materializan dicho objetivo mediante su misión: “Desarrollo, producción y comercialización de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes, buscando generar valor para accionistas, proveedores, y la sociedad, a través de la innovación y la mejora en desempeño global de la organización”.

Además de reconocer cierto liderazgo en costes, no hay que pasar por alto el esfuerzo de la compañía en diferenciarse de sus competidores mediante su estrategia de calidad en gestión (ISO 9001), medio ambiente, productos reutilizables y reciclado (ISO 14001, UNE 53970, UNE 53942, UNE 13432, “DER BLAUE ENGEL”), y seguridad alimentaria (ISO 22000, UNE 15593, BRC Packaging).

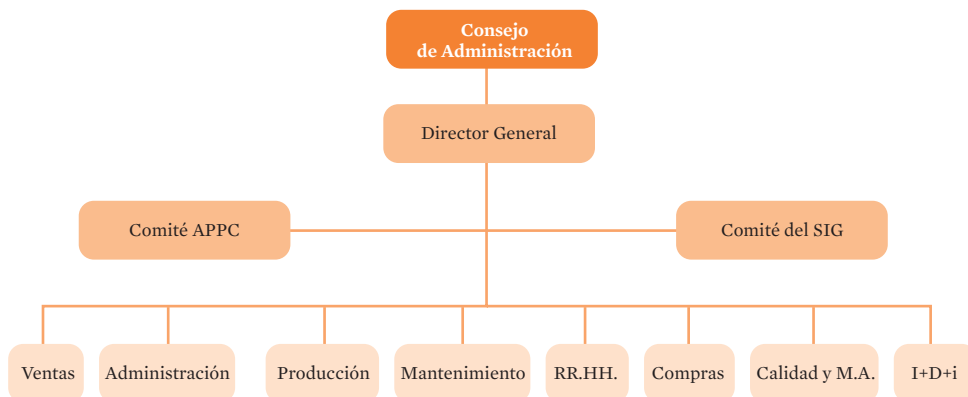
La empresa siempre ha optado por el crecimiento orgánico y sostenible, en línea con las especificaciones de una estrategia de responsabilidad social empresarial, tal y como



lo demuestra un reciente premio concedido por la Consejería de Agricultura y Agua de la Comunidad de Murcia en reconocimiento al compromiso en eco-eficiencia y su constante evolución tecnológica, dando lugar a bolsas biodegradables y compostables, y fabricar bolsas de polietileno con un 80% de material reciclado post-consumo”.

GRÁFICO 1

Organigrama de Plásticos Romero, S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada.

## 7. Claves de éxito

Plásticos Romero es una empresa industrial que a lo largo de su ciclo de vida ha sufrido diversas fases. Sin embargo, aquella en la que su situación de reset empresarial o cambio estratégico fue más crítica es la reacción ante el cambio legislativo que llevó al mercado español a retirar progresivamente el consumo de bolsas de un solo uso, un producto que significaba más de la mitad de la producción de la empresa.

Las claves del éxito de Plásticos Romero han sido el haberse adelantado a los riesgos con tiempo suficiente al proceso de retirada de las bolsas no reutilizables, haber promovido la creación de la norma de bolsas reutilizables, a tiempo para que las grandes superficies comprobaran que tenían un apoyo antes de tomar decisiones como dejar de utilizarlas totalmente u optar por las bolsas de rafia o las de papel, que son peores

desde un punto de vista ecológico<sup>25</sup>. Obviamente, sus relaciones con ANAIP y CICLO-PLAST han sido también determinantes.

La política de diversificación hacia otro tipo de bolsas como las de lazo y parche de alta calidad de impresión que son valoradas en boutiques y otros países como Alemania o Reino Unido también han ayudado en el éxito de la compañía, a la par que potenciar el papel alimentario y el film de envasado automático.

Desde el punto de vista financiero, el gerente de Plásticos Romero, Javier González, valora el no acometer inversiones que puedan tener riesgo de no poder ser pagadas, esto es, un buen control del flujo de caja.

Finalmente, a modo de consejo a cualquier empresa en problemas, afirma que no hay que rendirse, no hay que desanimarse; hay que reaccionar ante los problemas con agilidad, y elegir cual sería el mejor escenario, el estudio de las alternativas con serenidad y perspectiva es la clave de la solución de los problemas.

**TABLA 2**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Reducir los costes e incrementar las ventas de productos de mayor valor añadido.
Cliente objetivo	Distribución, HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), alimentación, comercio minorista.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Bolsas de plástico, Papel para alimentación, y Film alimentario.
Capital relacional de la empresa	Universidades e Institutos Tecnológicos. Patronal sectorial.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Diseño, fabricación y distribución de bolsas de plástico y film alimentario.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Técnicas.
Estructura de costes	Controlados.
Ingresos	Crecientes y diversificados.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Crecimiento del activo total y de los ingresos; resultados crecientes.

*Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*

<sup>25</sup> “Análisis del Ciclo de Vida de diferentes tipos de bolsas de supermercado”. Grupo de Investigación en Gestión Ambiental, Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu Fabra, 2008.





**TABLA 3**

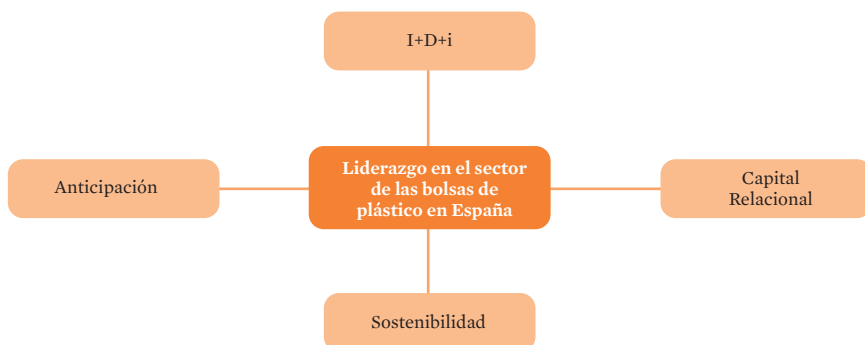
**Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Mejora de los resultados de la compañía y de su competitividad.
Cliente objetivo	Vinculado al consumo, por lo que su actividad está fuertemente ligada a la economía (cíclico).
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Inicio de diversificación hacia una actividad de mayor valor añadido.
Capital relacional de la empresa	Innovación de producto e innovación en organización; capacidad de anticipación.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Alta especialización, y control sobre el proceso productivo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mayor capacidad de innovación de producto y proceso.
Estructura de costes	Mayor competitividad.
Ingresos	Aumenta la capacidad financiera.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Ha conseguido permanecer en el mercado, cuando muchos competidores han sido expulsados, manteniendo los niveles productivos, aumentando la cuota de mercado y diversificando el riesgo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**GRÁFICO 2**

**Red de valor del Modelo de Negocio**







relats<sup>26</sup>



## 1. Introducción

La empresa Relats es una sociedad anónima con sede central en Caldes de Montbui (Barcelona), clasificada por la CNAE de 1993 dentro del grupo 3130, Fabricación de hilos y cables eléctricos aislados, y por la CNAE 2009 dentro del grupo 2732, Fabricación de otros hilos y cables electrónicos y eléctricos. La empresa se dedica a desarrollar, fabricar y comercializar soluciones técnicas para la protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética de los elementos, sobre todo en el entorno de temperatura extremadamente alta, siempre garantizando la competitividad mediante la innovación y la mejora continua. Relats, S.A. es la cabecera de un grupo internacional de empresas del sector, que aprovecha la experiencia y las competencias diferenciales de Relats para aplicarlas creativamente a su propio entorno geográfico.

Relats, S.A. tiene sus orígenes en la empresa Tejidos Relats, fundada en 1957 por Vicenç Relats y otros, y dedicada inicialmente a la industria textil convencional del algodón para el calzado, colchones y aplicaciones industriales. La empresa ha vivido un proceso constante de transformación y adaptación al mercado. Aunque durante más de 20 años ha producido tejidos para varias aplicaciones industriales, en 1970, a partir de la relación con fabricantes de aislantes eléctricos e hilo de cobre esmaltado, comienza a fabricar trenza de fibra de vidrio, actividad a partir de la cual ha desarrollado su especialización industrial actual.

---

<sup>26</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Pere Relats, Presidente de Relats, S.A., las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



## 2. Definición del proyecto empresarial

Cuando nace Tejidos Relats, se trata de una empresa transformadora del sector textil, con una dimensión limitada y un alcance local; un proyecto colectivo, desarrollado por un grupo innovador y emprendedor formado por profesionales de una misma área de actividad. A mediados de los años 70, la empresa seguía teniendo una dimensión mediana (disponía de apenas una veintena de telares automáticos), y se puede decir que era una empresa más de un sector textil español aquejado de una fuerte crisis de demanda y un consiguiente exceso de oferta; sin que la entidad mostrara una clara ventaja competitiva o diferencial que le asegurara una posición sostenible en el mercado.

En las citadas circunstancias, y a solicitud de un grupo de clientes, Relats comenzó a producir, como empresa intermedia, trenzado de fibra de vidrio. Sin embargo, las dificultades económico-financieras de uno de los clientes principales motivaron que la empresa se replantease su situación de supervivencia dependiente de la suerte del mercado, y comenzara a añadir a su cartera de actividades nuevas operaciones y procesos que llevaron a un giro total en la estrategia empresarial. Como suele ocurrir ante las crisis, el cambio fue también de accionariado, con ampliación de capital a cargo de la familia Relats, que pasó a controlar la empresa al 100%.

Con el Plan de reconversión textil de los años ochenta, al que se acogió la empresa, se pudo aprovechar unas condiciones financieras favorables y realizar la migración hacia la nueva estrategia. El primer cambio que hubo que realizar fue la reconversión de la plantilla para adaptarse a nuevas funciones y procesos, con recursos propios y limitados, evitando en lo posible cambios traumáticos. La asesoría exterior, principalmente extranjera y de los proveedores de materiales (interesados en sus propias ventas, como es lógico), proporcionó el conocimiento que se requería en los procesos de doblado y trenzado de los nuevos materiales.

Nuevamente, pasada la crisis anterior, cuando en 1992 Relats opta por la adquisición de su competidor británico Suflex Sleeving, se requirió financiación. Negociada ésta con una entidad bancaria, en el momento de la firma el banco retiró la oferta financiera dejando a la empresa en una situación de incertidumbre y de riesgo; pero la empresa tuvo la habilidad de negociar contrarreloj un nuevo crédito con otra entidad bancaria, lo que permitió continuar con el proceso de adquisición.

## 3. El modelo de negocio

Según informa la dirección de la empresa, la facturación consolidada del grupo fue en 2011 superior a 32 millones de euros, con un incremento del 15% respecto al año anterior,



y con un previsible aumento para el año en curso como consecuencia de la entrada en funcionamiento de la planta del Marruecos y el despliegue del potencial de la planta de China. La base de datos SABI proporciona para Relats, S.A. (la cabecera española del grupo) una cifra de ingresos de explotación de 19,2 millones de euros en 2010.

Relats diseña y produce tubos aislantes eléctricos y térmicos flexibles, fundas de protección mecánica y de reducción del sonido utilizando un substrato textil, componentes para protección térmica, reflexión del calor y aislamiento electromagnético, juntas resistentes a altas temperaturas, libres de amianto, etc. La entidad trabaja para los principales fabricantes del sector del automóvil, a través por ejemplo de fabricantes de sistemas de frenos, de cables push-pull, y fabricantes de tubos de goma y metálicos. En el sector eléctrico trabaja en aplicaciones de alta responsabilidad, con homologaciones de ámbito mundial (por ejemplo, de ABB, Siemens o Schneider) y está presente en otros sectores industriales como electrodomésticos, iluminación, siderurgia, nuevas energías o material ferroviario. Se dirige a un mercado muy especializado en el que no existe maquinaria estándar de producción y que requiere por tanto el diseño y desarrollo propio de utillajes y componentes.

El proceso de internacionalización de Relats experimentó un impulso considerable en 1992, cuando la empresa procedió a la adquisición de su principal competidor británico, Suflex Sleeving Ltd. A partir de ese momento, Relats UK Ltd se dedica a la fabricación de tubos aislantes, para lo que se dota de mayor capacidad productiva en una planta de 2.000 m<sup>2</sup> en Risca (País de Gales). Esto permitió a Relats acceder a una tecnología complementaria a la que ya controlaba, y a la vez reducir la competencia.

En 1999, Relats inauguró las nuevas instalaciones de Caldes de Montbui, con una superficie de más de 7.000 m<sup>2</sup> de planta, en terrenos de 12.000 m<sup>2</sup> de superficie total, y con la tecnología más avanzada del mercado en su sector. En el año 2003 renovó los hornos de las instalaciones de Risca, una inversión de más de 600.000 euros, a la vez que profundizó su estrategia de internacionalización mediante el establecimiento de una oficina representativa en Shanghái y de un almacén logístico en Houston.

Adicionalmente, la empresa adquirió en 2004 la entidad Rhenatech, una firma competidora alemana que formaba parte del grupo Elantas. Con ello también se amplió la gama de productos del catálogo y se traspasó parte de la producción a las otras plantas, una vez consolidada la compra. El mismo año se realizó la apertura de la nueva planta china, en Zhenze (provincia de Jiangsu), cuyas instalaciones constan de 6.000 m<sup>2</sup>, ampliable a 16.000 m<sup>2</sup> en vistas al gran potencial del país asiático. El conjunto de ampliaciones requirió de un nuevo sistema informático de gestión integral de datos críticos para todas las fábricas y oficinas, lo que se realizó en base al sistema operativo SAP, con una plataforma tecnológica diseñada por Relats y una inversión superior a

los 340.000 euros. En 2008 se trasladó la planta de Reino Unido a la población de Cwmcaran, aumentando la capacidad productiva en un 80%.

El año 2010 se inició la actividad productiva de la planta de Relats León, en México, lo que favorece la introducción en el mercado cubierto por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte -NAFTA, a la vez que aumenta sustancialmente las oportunidades de inversión en los países firmantes. Con ello, la empresa se encuentra en una situación de competencia compleja ante una firma competidora norteamericana que es dominante en el mercado mundial, pero a la vez ello le proporciona una plataforma para abordar otros mercados, como el de Brasil.

El mercado de la empresa es, pues, internacional y extraordinariamente competitivo, exportando un 92% de su producción y disponiendo de clientes distribuidos en 47 estados de Europa, Asia, América y África. El 30% de las ventas son generadas por productos innovadores introducidos en el mercado hace menos de cuatro años; y se trabaja en un mercado que exige reducciones de precios cada año. La reducción constante de márgenes comerciales se debe compensar con incrementos acumulativos de la productividad, mediante la reducción de costes y la creación de nuevos productos protegidos por patentes.

En definitiva, el proceso de internacionalización forma parte de la actividad habitual de Relats desde hace más de 25 años, y en la actualidad los ingresos procedentes del sector exterior superan al 95% de los ingresos totales de la empresa.

La empresa ha seguido una política de reinversión sistemática de beneficios, lo que le ha permitido mantener una parte sustancial de su activo financiado con recursos propios (según la base de datos SABI, alrededor de un 60% en Relats, S.A., para 2010), y por tanto un bajo nivel de apalancamiento financiero.

En lo referente al *grado de apertura de su modelo de empresa*, Relats es, en definitiva, una empresa global, presente con cinco fábricas en cuatro continentes, con dos plantas en Europa, una en China, una en México y otra en Marruecos, a las que hay que añadir oficinas en Alemania, Francia y Estados Unidos. Su política se basa en la homologación de productos y procesos en cada país (más de 400 productos sólo en el sector de la automoción), lo que obliga a alcanzar acuerdos y acciones globales con los clientes principales. Aunque el sector mayoritario es el del automóvil, también está presente en los sectores eléctrico, de generación de nuevas energías, ferrocarril y aeronáutico, con distintos pesos relativos según plantas productivas.

El mercado global al que se dirige la empresa y su grupo supone varios cientos de millones de euros y está repartido entre sólo tres grandes competidores globales, pero



la competencia es muy elevada y se requiere la máxima atención a cualquier signo que se detecte para conseguir los contratos y la reducción de costes. Relats se considera a sí misma como la segunda de las tres empresas competidoras globales, reconociendo una desventaja considerable en cuanto tamaño respecto de la empresa líder, desventaja que sin embargo se ha reducido de manera destacada en los últimos años.

El camino de Relats para continuar progresando en la aproximación al liderazgo es la “sofisticación” de procesos y la atenta observación de los cambios del mercado, siguiendo, por ejemplo, los avances de la hibridación en el sector del automóvil o de las energías renovables de alta gama, como se refleja a través de las ferias internacionales en las que Relats participa habitualmente (por ejemplo, mediante su asistencia a cinco ferias alemanas del sector tan solo en 2012).

La entidad ha mantenido una política clara del mercado que quería conseguir, de la gestión de la información y de estudios de mercado, a través de su sistema comercial, para detectar nichos de acceso y de posicionamiento. Analizada la información, las decisiones se toman con todas las consecuencias para cambiar productos, materiales o procesos productivos. El Presidente de la entidad utiliza para ilustrar el proceso de toma de decisiones en la empresa el ejemplo gráfico de una bicicleta, donde la rueda delantera representa la información sobre los mercados y oportunidades comerciales, la rueda trasera representa la producción, y ambas han de mantener la misma velocidad.

A la vista tanto de los buenos resultados económico financieros de la empresa (sobre todo en 2010, y a contracorriente del ciclo), así como de la estrategia seguida para conseguir tales resultados, el grado de sostenibilidad del modelo de negocio de Relats es muy elevado, dependiendo, como es natural, de que la empresa siga manteniendo su capacidad de ofrecer una relación producto/precio/servicio diferenciada por su calidad competitiva.

#### 4. El papel de la innovación

Respecto de las clases de innovación impulsadas por la empresa, se trata en su gran mayoría de innovaciones de proceso, como por ejemplo las relacionadas con trenzado, tricotado y tricotrenzado de los materiales; sistemas de acabado y hornos específicos; self-closing; laminado de folio de aluminio; corte térmico y ultrasónico; etc. A ello hay que añadir significativas innovaciones en métodos de gestión, como por ejemplo las relativas a la gestión integral de datos críticos para todas las fábricas y oficinas, que se realiza en base al sistema operativo SAP, con una plataforma tecnológica propia.

La empresa atribuye al Departamento de I+D de la entidad una importancia capital. Se trata de un Departamento que cuenta con el 8% del total del personal de la empresa; en el



que se invierte del orden del 3% del volumen anual de negocio; y que genera un promedio de tres a cuatro patentes anuales, con una suma acumulada superior a las 60 patentes.

Todo ello requiere desarrollar la colaboración activa en los nuevos proyectos con laboratorios externos, centros tecnológicos y universidades, como Applus, Ascamm, Cetemmsa, CTA, Gaiker, o EDAG (Alemania), a lo que hay que añadir la normativa y normalización propia de cada cliente. Puntualmente también se solicita la colaboración de expertos textiles, químicos, o físicos.

Un reflejo de la capacidad innovadora y de la cultura de calidad de Relats es la variedad de certificaciones de que dispone la empresa. Actualmente, tres de sus plantas (Caldes, China y Méjico) cuentan con la certificación ISO TS (excelencia en la cadena de suministro del sector de automoción); mientras que las plantas de Reino Unido y Marruecos cuentan con ISO 9001. Asimismo, la empresa cumple desde 2010 las normas de calidad en los sectores de aeronáutica y defensa (EN 9100, EN 9120).

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Pere Relats, Administrador y Presidente del Grupo, forma parte de la segunda generación de la empresa familiar, y es Licenciado en Ciencias Económicas y MBA por ESADE. En 1978 se incorpora a Tejidos Relats, S.A. como Adjunto de dirección con especial atención al desarrollo de nuevos procesos de producción y aplicaciones nuevas en el mercado.

El capital relacional de la empresa es considerable, como se pone de manifiesto en el hecho de que el Presidente de Relats sea miembro del comité ejecutivo de AMELEC (Asociación Española de Fabricantes de Material Eléctrico), de AMEC (Asociación Multisectorial de Empresas), de EEIM (European Electrical Insulation Manufacturer), y del consejo de PIMEC (organización empresarial representativa las empresas pequeñas y medianas y de los autónomos de Cataluña).

En cuanto a los Recursos Humanos, o capital social interno de la empresa, la plantilla del grupo es de unas 380 personas, de las que unas 140 corresponden a la planta de Relats, S.A. en Caldes de Montbui. Unas 40 personas (el 30% de la plantilla central, aproximadamente) disponen de estudios universitarios de ingeniería técnica o titulaciones superiores. En la empresa se desarrollan o facilitan distintos planes de formación continua para directivos y para el personal a su cargo.

El organigrama de Relats, S.A. (gráfico 1) presenta una distribución funcional de competencias, entre las que cabe destacar la importancia que adquiere la Investigación de

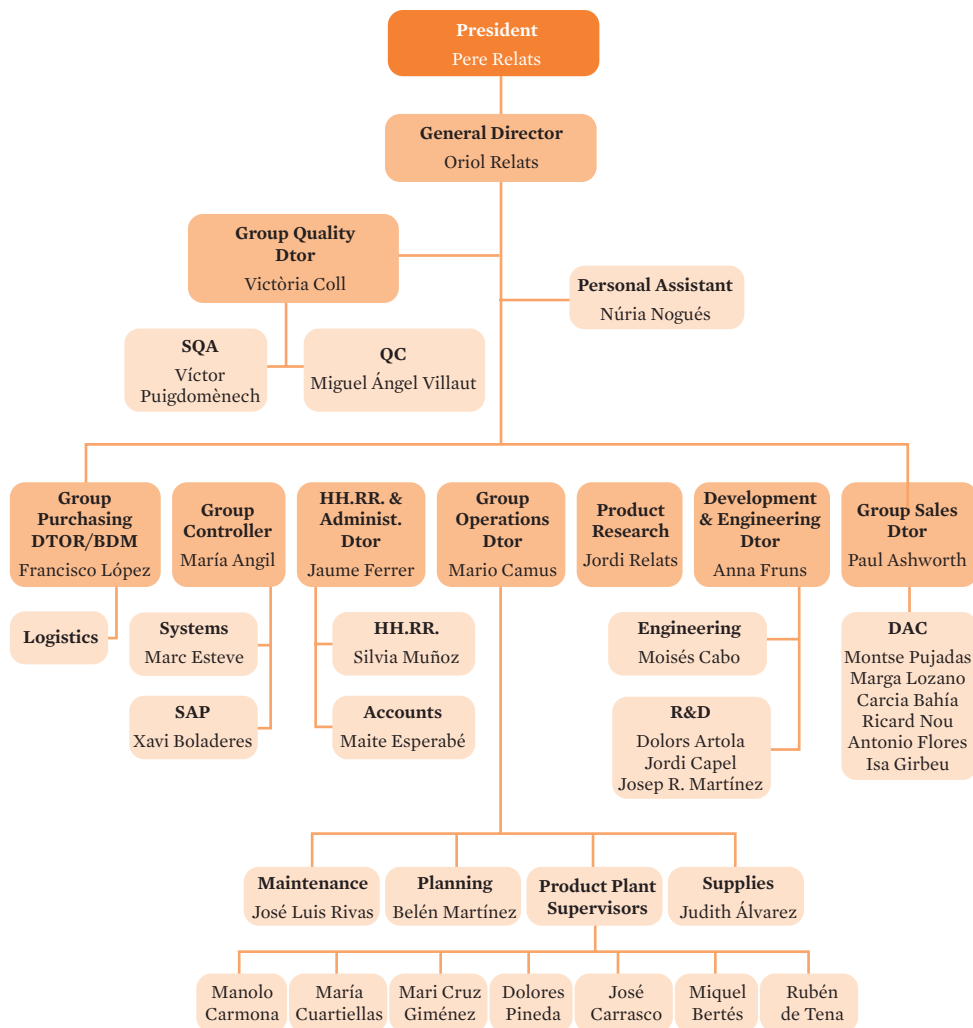




Productos y el Desarrollo e Ingeniería. La toma de decisiones en la empresa corresponde básicamente a un equipo de dirección compuesto por diez personas, que dirige el grupo, y las correspondientes direcciones de planta.

La entidad lleva a cabo reuniones semanales de su equipo de dirección, en las que mediante las herramientas usuales (tablero de mando, indicadores seleccionados, etc.) se efectúa el seguimiento detallado de los proyectos y de las decisiones previamente adoptadas.

**GRÁFICO 1**  
**Organigrama**



## 6. Conclusiones

Relats define su *misión* del siguiente modo: “Desarrollar, fabricar y comercializar soluciones técnicas para la protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética de elementos, especialmente en entornos de alta temperatura, asegurando la competitividad mediante la innovación y la mejora continua, para garantizar el poder cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, accionistas, trabajadores, sociedad en general y medio ambiente, siempre con la colaboración de nuestros proveedores”. Destaca de esta definición de misión su especialización productiva y su consideración explícita de todos los stakeholders de la empresa.

Al servicio de su misión, la entidad establece una *visión* que define como “Fabricar productos identificables como “RELATS”, con niveles de calidad y procesos homogeneizables en las diferentes plantas. Continuar aportando transparencia y sencillez a nuestros planteamientos; honestidad. Trabajar con equipos de personas comprometidas con el proyecto RELATS, fuertemente motivadas y con un dinamismo marcado, capaces de aprender y de enseñar de forma continuada, con un alto tono vital. Liderar a través del ejemplo, con altos niveles de exigencia personal. Apostar por el medio ambiente, trabajando en las oportunidades de negocio que nos brindará el nuevo entorno. Entender la forma de trabajar de nuestros socios, compañeros y clientes de otras culturas”. Una visión que de alguna manera se sintetiza, por otra parte, en su objetivo de competitividad a escala internacional en un mercado global, del cual constituye uno de sus principales competidores.

Por último, los *valores* mediante los cuales Relats enfoca la consecución de su misión y visión destacan el trabajo y la tenacidad; la gestión de la calidad, como objetivo y proceso continuo; la gestión eficiente del know how, propio y adquirido; el compromiso con el cliente y la agilidad en la atención a las incidencias; la innovación de productos, de procesos y de servicios; y el compromiso con el medioambiente, con un cumplimiento riguroso de la legislación al respecto.

## 7. Claves de éxito

Relats, S.A., es la cabecera de un grupo industrial especializado en elementos industriales de protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética; grupo industrial de tipo familiar que, a partir de sus orígenes basados en una empresa textil relativamente tradicional, ha sabido abrirse a nuevas actividades, tecnologías y mercados, superando en su momento determinadas dificultades y retos pasados (Reset points).



La empresa define con claridad su misión, visión y valores, destacando en esta definición su especialización productiva, su vocación de competidor relevante en el mercado internacional, y su apuesta por la innovación y la calidad como bases de su estrategia competitiva. Resulta especialmente significativo que la empresa sea capaz de mantener una base acumulada de unas sesenta patentes, con una generación anual de tres a cuatro patentes nuevas; y que la entidad posea una gran cantidad de certificados de homologación de las grandes empresa multinacionales a las que sirve en diferentes sectores como el automóvil, la aeronáutica, el ferrocarril, y el de material eléctrico.

La especialización productiva y su estrategia de internacionalización han permitido a Relats, S.A., mantener a lo largo de la década analizada una rentabilidad positiva, que se incrementa sensiblemente en 2010; constituyéndose así en un caso claro de modelo de negocio sostenible, y ello a pesar de trabajar en sectores muy competitivos, que además no son inmunes a la actual crisis económica mundial.

La capacidad de trabajo y la tenacidad son las primeras características que destaca la Dirección de Relats en el análisis de las claves del éxito de la empresa, de la mano de su esfuerzo permanente por la competitividad y una firme voluntad de liderazgo en el sector. Estas capacidades se desarrollan mediante la combinación de varios factores que tienen en común su especificidad productiva, y que se puede enumerar del siguiente modo: una atención especial a la anticipación de las necesidades de la clientela; una elevada capacidad de innovación de productos y procesos; una adaptación proactiva a la globalización de la producción y de la demanda; y una especialización técnica muy avanzada en los productos y sectores en los que compite la entidad (protección al calor, al fuego, al choque y electromagnética).

Más allá de la especificidad productiva, el éxito de la empresa se basa asimismo en factores como la generalización y calidad de sus procesos de normalización y homologación; el control eficiente de la información; el desarrollo de un modelo de expansión controlada, basada en la autofinanciación; el trabajo por objetivos; una conducta rigurosamente ética en el trato con los clientes, a los que la empresa debe aportar valor; y el pleno respeto al medioambiente.

En definitiva, Relats se diferencia a sí misma del resto de la competencia por su capacidad innovadora, que en opinión de su Presidente es superior incluso a la de la empresa líder del sector.

TABLA 1

## Presentación del modelo de negocio de la empresa

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Adquirir el liderazgo global en los diferentes sectores de mercado a los que accede la empresa/grupo.
Clientes objetivos	(Sectores): Automoción. Aeronáutica. Eléctrico. Nuevas energías. Electrodomésticos. Médico. Ferroviario
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Tubos aislantes eléctricos y térmicos flexibles. Fundas de protección mecánica y de reducción del sonido Componentes para protección térmica, reflexión del calor y aislamiento electromagnético. Juntas resistentes a altas temperaturas, libres de amianto.
Capital relacional de la empresa	Red de clientes y proveedores a nivel global.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Fabricación de tejidos industriales para la protección térmica de tubos y cables. I+D propio.
Competencias esenciales controladas por la empresa	I+D propio. Certificaciones ISO y de los fabricantes. Presencia en todos los mercados relevantes del sector. Actualización tecnológica y de mercado.
Estructura de costes	Distribución de ingresos totales de explotación en 2010: materiales, 43,4%; personal, 25,9%; otros gastos de explotación, 14,0%; cash flow, 16,7%.
Ingresos (evolución)	Descenso del 27% en los ingresos de explotación de Relats, S.A., entre 2007 y 2009; crecimiento del 40% entre 2009 y 2010; la Dirección informa de un crecimiento del 12% en 2011, para todo el grupo.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Relats S.A ha mostrado beneficios en todos los ejercicios analizados. Los beneficios alcanzan el 11,3% de los ingresos totales de explotación en 2010; y la empresa amortiza a un buen ritmo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



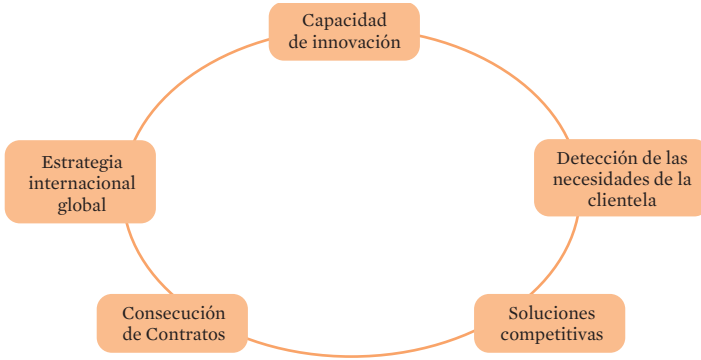
**TABLA 2**  
**Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio**

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Necesidad de ganar tamaño y situarse más cerca de la toma de decisiones de los mercados servidos
Clientes objetivos	Mantenimiento y ampliación de la cartera de clientes en sectores en los que la empresa se encuentra más presente, y ampliación de su volumen de negocio en nuevos sectores.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Apertura a nuevos campos de actividad a medida que se genera demanda solvente en ellos.
Capital relacional de la empresa	Mantener y ampliar sus redes nacionales e internacionales (asociaciones sectoriales, centros tecnológicos, ferias sectoriales, etc.)
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Equilibrar las exigencias externas de control de costes con aumentos internos de productividad vía I+D, economías de escala y de alcance, etc.
Competencias esenciales controladas por la empresa	La coherencia y calidad del modelo de competencias esenciales de la empresa hace que no se requiera modificaciones estratégicas en las mismas.
Estructura de costes	Escasa incidencia pasada y futura de los costes financieros, debido al modelo seguido basado en la autofinanciación. Destaca la importancia del análisis efectuado por la empresa sobre sus compras a proveedores, teniendo en cuenta los costes logísticos, para conseguir mejoras y adecuar su competitividad a medio plazo.
Ingresos (evolución)	Previsiones optimistas de ingresos, a medida que maduran las inversiones en plantas extranjeras. La diversificación geográfica de los ingresos genera una estabilidad muy positiva en períodos de crisis.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Modelo plenamente viable, basado en el control de costes y la capacidad de innovación.

*Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*



**GRÁFICO 2**  
Red de valor del Modelo de Negocio.





## Terra Minei<sup>27</sup>



### 1. Introducción

Terra Minei es la principal marca de una bodega, Adegas Francisco Fernández, dedicada a la producción de vino del Ribeiro. La marca, principal referencia comercial de la empresa a la que pertenece, retoma la denominación latina medieval de la zona del Miño. Fundada en 1956, Adegas Francisco Fernández (“adegas” significa en castellano bodegas) es una actividad empresarial que ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos, combinando la última tecnología vinícola disponible con una tradición local transmitida de generación en generación.

La bodega produce unas 40.000 botellas al año, a partir de la materia prima procedente de las fincas de su propiedad repartidas por la parroquia de Prado do Miño, municipio de Castrelo de Miño, y cultivadas con métodos ancestrales. Su vino estrella es el blanco Terra Minei, monovarietal de la uva local conocida como treixadura, y reconocido por los expertos como uno de los mejores de la comarca. La web especializada Verema.com se refiere a Terra Minei como un ejemplo de “viticultura heroica, en terruños ancestrales y difíciles, cerca de la ribera de los ríos y con viñas levantadas sobre terrenos escarpados”.

A partir de la cultura del vino vivida desde la infancia y de su Licenciatura en Historia, Francisco Fernández Sousa ha sabido apreciar el valor patrimonial de la uva autóctona, en concreto de la treixadura, elaborando un vino monovarietal (opción desechada por otros vinicultores que no apostaron por elaborar monovarietales de esta variedad

---

<sup>27</sup> El equipo de *Reset Economy* agradece a D. Francisco Fernández Sousa, propietario de Adegas Francisco Fernández, las facilidades otorgadas para la realización del caso de estudio.



histórica), y aportando el valor añadido de los procesos modernos de fermentación para producir un vino Ribeiro de calidad y merecedor de múltiples premios a nivel regional y nacional.

## 2. Definición del proyecto empresarial.

La actual Adegas Francisco Fernández se desarrolla a partir de la actividad inicial emprendida en 1956 por el padre del actual propietario a partir de las fincas familiares situadas en Castrelo de Miño, para la producción y venta de vino de la Comarca do Ribeiro. Se trataba en aquel momento de un proyecto personal, desarrollado por quien lo había diseñado y hecho factible desde el punto de vista financiero, que a la vez trabajaba el campo y producía el vino. Hasta finales de los años setenta del siglo pasado, la distribución del vino se hizo mayoritariamente a granel. Desde entonces todo el vino que se producía se, etiquetaba, introducía y vendía en restaurantes en función de la demanda, lo que en su momento supuso un hecho diferencial respecto a la competencia.

Paradójicamente, la época de bonanza del mercado del vino de los años noventa, consecuencia del marketing de ciertos vinos, del estudio y de la innovación enológica y de precios de mercado competitivos, llevó a muchos bodegueros pequeños a stocks de añadas sin salida; pues la producción viene determinada por la cantidad de la cosecha y no puede regularse, a priori, por las evoluciones coyunturales del mercado.

La comarca producía en la época una gran variedad de uva blanca no autóctona, como palomino y garnacha, que daban lugar a unos vinos blancos sencillos, poco expresivos y de baja calidad, que no se adaptan bien a las características de la Denominación de Origen Ribeiro. Ante un mercado que se iba haciendo cada vez más exigente y competitivo, con cambios tecnológicos que abordar, y con el fundador en edad de jubilación, Adegas Fernández estaba condenada a desaparecer.

Sin embargo, en el año 2004 se produce el relevo generacional en la bodega familiar, y Francisco Fernández toma el timón de la bodega a raíz de la jubilación del padre. Licenciado en Historia, el nuevo responsable opta por recuperar la historia del vino de la zona y de las bodegas familiares, confiando en las posibilidades comerciales de la uva autóctona “treixadura”, que entonces presentaba un escaso volumen de producción. Adegas Francisco Fernández redescubrió, así, en el pasado de la comarca un producto fresco, apostó por él en un momento muy difícil, nadando contra corriente en un mercado de vinos de uva no autóctona, y creando, en el 2005, la marca Terra Minei, bandera de los productos de la bodega.





Para desarrollar su idea, Francisco Fernández contó con los servicios externos de un enólogo que le ayudó a definir el producto, aplicar las levaduras tradicionales necesarias para la fermentación del mosto, y aplicar adecuadamente los procesos de control, embotellado y etiquetado hasta conseguir el resultado final, sin necesidad de cambiar las técnicas y tecnologías actuales del mercado vitivinícola.

También se cambió en aquel momento el modelo de comercialización de la entidad, inicialmente de venta directa, que pasó a realizarse mediante unos pocos distribuidores con mercado propio. Se optó por el marketing personalizado hacia los posibles distribuidores, que posicionaron los productos en todo el territorio nacional y le dieron difusión internacional a través de los aeropuertos, así como mediante la presentación de los productos en ferias y congresos. El éxito de la opción ha hecho que otros productores de la zona hayan optado posteriormente por producir vino monovarietal con la variedad treixadura.

### 3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Adegas Francisco Fernández es el de una empresa perteneciente al campo del trabajo autónomo, que efectúa subcontratación puntual de parte de sus necesidades laborales en épocas puntuales (como por ejemplo la vendimia), que utiliza una red de empresas distribuidoras especializadas en el sector, y que lleva a cabo un marketing directo y por Internet.

Dado que Adegas Francisco Fernández optó en su momento por la calidad frente a la cantidad, tiene una capacidad de producción pequeña, del orden de las 40.000 botellas anuales, y debe controlar su expansión, lo que hace orientando la oferta hacia un tipo de productos concretos de alimentación en restaurantes. Aunque todavía queda margen de explotación del negocio con la estructura actual, no se descarta la ampliación futura de la producción mediante adquisición o alquiler de nuevos viñedos de uva autóctona.

Precisamente el pequeño tamaño de la bodega obliga a abastecerse de los productos complementarios, como botellas, corchos o etiquetas, a través de otros bodegueros, para minimizar costes (con el volumen actual de producción de la empresa, resulta más eficiente hacerlo así que mediante compras directas más voluminosas a los proveedores del sector). Por ello debe extremar la vigilancia de precios para evitar el riesgo de caer en inflación de costes que encarecería el producto final.

El diseño de las etiquetas confiere un fuerte valor añadido diferencial a los productos del sector, por lo que se realiza a partir de la idea original propia mediante profesio-



nales externos especializados. Las marcas utilizadas están registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas y son objetivos directos del marketing empresarial, especialmente la que abandera los productos y da nombre a la página web, Terra Minei.

El grado de apertura del modelo de la empresa cubre en particular los ámbitos local, regional y nacional. Actualmente, la política de empresa se centra en consolidar sus mercados selectos (precios medios altos) a nivel nacional e introducirse en otros mercados internacionales; presentando ya una experiencia inicial de más de dos años de duración en Gran Bretaña, y un contacto preliminar más reciente con Boston, en Estados Unidos y en Bélgica.

Desde el punto de vista del capital relacional de la empresa, destaca sus relaciones con la Consellería de Agricultura de la Xunta de Galicia, y con la Denominación de Origen Ribeiro. En cuanto al grado de sostenibilidad del modelo de negocio, se estima ésta como elevada, sobre la base del mantenimiento de la calidad de las cepas y del proceso de elaboración del vino en los parámetros actuales.

Además del certificado de Denominación de Origen Ribeiro, la calidad de su vino hace que la bodega haya recibido varios premios y distinciones, tales como “Acio de Bronce” que concede la Xunta de Galicia, en el 2007, Primer Premio “Blanco Colleiteiros” en la XLV Feria del Vino del Ribeiro 2008, seleccionado en la carta de vinos en la Expo Zaragoza, en el 2008, o la Medalla de Oro de los premios CINVE (Concurso Internacional de Vinos y Espirituosos) en el 2010 y plata en el 2011, lo que sin duda ha supuesto una ayuda de gran valor que facilita la penetración comercial en el mercado.

#### 4. El papel de la innovación

En el sector vinícola de alta calidad en el que se especializa la empresa, no se dan procesos de inversión en I+D más allá de las necesarias inversiones previas de carácter enológico (selección de variedades, control de plaguicidas, selección de levaduras y proceso de fermentación, características del embotellado, etc.).

El tipo de innovación que define a la empresa es precisamente la vuelta a la tradición, a una variedad de uva postergada durante mucho tiempo por su mayor coste de producción y por unas exigencias de cuidados en su tratamiento que resultaban poco competitivas respecto de otras variedades más intensivas.

El origen de esta innovación fue la apuesta por la tradición histórica y la tradición del producto; la percepción por el empresario de que esta vía permitía diferenciar mejor el producto, orientarse a los segmentos de mercado con mayor elasticidad de



demanda a medio y largo plazo, y a los segmentos de consumidores más solventes y especializados.

Como consecuencia de esta opción, la bodega ha conseguido mantenerse en un mercado muy competitivo y con crisis recurrentes en su modelo productivo, generando incluso un cierto efecto imitación en otros competidores.

En todo ello, la utilización de Internet tiene en la empresa un marcado carácter instrumental (esto es, de utilidad preferentemente para las cuestiones de comunicación e imagen) pero no resulta esencial al proceso de producción, por lo que no se requiere de aplicaciones particularmente complejas o sofisticadas.

## 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

El estilo corporativo que corresponde a Adegas Francisco Fernández es el de una microempresa familiar, posicionada en el segmento medio alto del mercado del vino embotellado, al que se dirige mediante la distribución preferentemente en enotecas y restaurantes. La empresa utiliza la subcontratación de los recursos técnicos y laborales que necesita en determinados momentos puntuales de su proceso de producción, por lo que no presenta un capital social propio a este respecto.

Hasta el momento, la bodega presenta una producción concentrada en dos marcas: Terra Minei, el buque insignia de la firma y Lagar de Brais (vino elaborado con las variedades palomino y torrontés). Se trata de conseguir un elevado nivel de diferenciación del producto (origen, variedades, técnicas de vinificación, etc.) que permitan un precio medio alto y un valor añadido muy destacado, por tanto, al dirigirse el producto a consumidores sofisticados o especializados. En referencia a la vigilancia e inteligencia competitiva aplicada por la firma, cabe señalar que Adegas Francisco Fernández ha registrado y defendido sus marcas y obtenido las adecuadas certificaciones administrativas que aseguran su origen y calidad.

El esquema organizativo de una pequeña bodega de carácter familiar resulta fácil de describir, tal como puede verse en el gráfico 1, mediante la interconexión de los componentes agronómicos, industriales, comerciales, de marketing y administrativos o de gestión que conjuntamente definen el proceso de generación de valor añadido de la firma. La gerencia de la entidad es la responsable de conjugar las necesidades de los diferentes componentes, y de marcar el rumbo de la empresa tanto a corto como a medio y largo plazo,

GRÁFICO 1

## Organigrama de funcionamiento de Adegas Francisco Fernández



Fuente: *Elaboración propia.*

La principal característica estructural de la firma es su naturaleza de microempresa familiar, pero ello no debe hacer olvidar su elevada orientación a los mercados de consumo final, que aprecian sus productos por sus particularidades tanto referidas al producto final en sí, el vino Ribeiro monovarietal por el que se ha optado, como a su proceso de producción. Por supuesto, el grado de flexibilidad de la organización (adaptación a los cambios e innovaciones) resulta reducido en el corto y medio plazo, pues en este lapso de tiempo la empresa resulta muy dependiente del rendimiento de sus cepas.

## 6. Conclusiones

La visión de la empresa es la de cultivar, producir y comercializar vinos de la Comarca do Ribeiro en base a uva monovarietal autóctona y técnicas tradicionales, dirigiéndose a un mercado selecto de la restauración.

La misión de la entidad, entendida como concreción actual de su visión, es la de conjugar la tecnología actual de fermentación controlada y conservación con la sabiduría del hombre del campo, transmitida de generación en generación.

Adegas Francisco Fernández se plantea actualmente varios objetivos, entre los que destacan los siguientes: consolidar el mercado nacional de los vinos que produce; incrementar la producción de vino “tostado” de uva autóctona pasificada; a partir de las experiencias ya llevadas a cabo sobre todo con Reino Unido, mantener un volumen significativo de exportación selectiva controlada; y, llegado el caso, hacer factible la ampliación de los viñedos de cultivo propio en la Comarca do Ribeiro, bien por compra o por alquiler.



En particular, la empresa pretende ampliar a medio plazo la gama de vinos con la incorporación de los denominados vinos “tostados” con Denominación de Origen Ribeiro. Se trata de un tipo de vinos dulces, elaborados exclusivamente a partir de uva autóctona pasificada y obtenido conforme a las tradiciones locales.

## 7. Claves de éxito

Terra Minei es la principal marca de una bodega, Adegas Francisco Fernández, especializada en vino del Ribeiro, que ha sabido adaptarse a las exigencias actuales de los mercados del vino de calidad, combinando lo mejor de tradición local con los avances enológicos actuales.

A partir de la actividad inicial emprendida en 1956 por el padre del propietario actual de la bodega, la firma apostó en 2004 por recuperar la historia del vino de la zona y de las bodegas familiares, confiando en las posibilidades comerciales de la uva autóctona “treixadura”; que se han visto confirmadas por una excelente acogida de los consumidores.

De esta manera, Terra Minei y Adegas Francisco Fernández han conseguido transformar una bodega más de la comarca, con un producto de calidad media baja, en una firma competitiva a partir de su apuesta por la tradición histórica, que ha permitido diferenciar mejor el producto, y orientarse a los segmentos de mercado más solventes y especializados.

El grado de apertura del modelo de la empresa cubre en particular los ámbitos local, regional y nacional. Actualmente, la política de empresa se centra en consolidar sus mercados nacionales selectos (en los que compite en el segmento de precios medios altos) así como ampliar sus experiencias actuales en los mercados internacionales.

La clave básica del éxito de Adegas Francisco Fernández radica en su fidelidad al objetivo empresarial de apostar por una producción tradicional basada en el producto autóctono, en concreto en la variedad *treixadura* de vino de Ribeiro. De este modo, la empresa fue capaz de posicionarse en el segmento de vinos de gran calidad, mediante la unión de la tradición aportada por las técnicas tradicionales con las posibilidades abiertas por las actuales tecnologías.

El proceso de reposicionamiento de la entidad se potenció mediante un conocimiento profundo del producto y del mercado, que el actual propietario absorbió inicialmente de manera natural en el medio familiar; mediante la participación en ferias y congresos del sector, con obtención de diversos premios a la calidad del producto; y contando con la disponibilidad de redes de distribución muy competitivas.

La empresa se rige por el régimen fiscal del trabajo autónomo, contando con sus propios recursos y recurriendo de manera sistemática a la autofinanciación. Destaca por último la constancia en el desarrollo del proyecto empresarial y la ilusión puesta en el mismo por su propietario, que ha conseguido con este proyecto poner en relación su vocación formativa inicial, la historia, con la tradición bodeguera familiar.

**TABLA 1**  
**Presentación del Modelo de Negocio**

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Crear un vino Ribeiro líder del mercado, basado en la tradición histórica de la comarca.
Cliente objetivo	Distribuidores especializados y restaurantes.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Cultivo de la uva autóctona treixadura. Fermentación del mosto y producción del vino. Embotellado y distribución.
Capital relacional de la empresa	Consellería do Medio Rural e do Mar de la Xunta de Galicia. Consello Regulador del Ribeiro. Empresas distribuidoras de vino.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Cultivo de la vid. Vendimia. Fermentación del vino. Embotellado y etiquetado. Distribución.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Control de plagas de la vid. Proceso de vendimia. Proceso y control de la fermentación. Distribución en mercados del sector.
Estructura de costes	Gastos en viñas (alquileres, gastos de explotación, mano de obra, materiales, etc.): 32%. Gastos en elaboración y embotellado (enólogo, productos enológicos, botellas, corchos, etiquetas, cajas): 25%. Reparaciones, obras, inversiones maquinaria, material de oficina: 10%. Restantes costes (alquiler de locales; logística; tasas e impuestos; servicios financieros, y gastos generales): 33%.
Ingresos	Ventas por 87.000 euros en 2010, 65.000 euros en 2011 y 95.000 euros (previsión) en 2012.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonablemente asegurada, a la vista de su evolución en el mercado a lo largo de la última década y de la existencia de una demanda diferenciada del producto.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 2**  
Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Vigilancia de los cultivos de vid autóctona y ampliación de superficie cultivable para incrementar la participación en el mercado.
Cliente objetivo	Dependencia de las grandes cadenas de distribución y escasa capacidad de respuesta a las variaciones de precios del mercado.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Dependencia de la limitación de áreas de cultivo y de la climatología (calidad variable cada año).
Capital relacional de la empresa	Cierta dependencia de los controles administrativos que aseguran el origen y la calidad de la Denominación de Origen Ribeiro.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	No se prevén cambios en la composición de la cadena de valor de la empresa. Distintas marcas propias presentan características diferenciadas, con el fin de captar segmentos adicionales del mercado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Marcas bien establecidas en el sector.
Estructura de costes	Estructura productiva relativamente rígida, lo que hace que el sector presente escaso margen de maniobra ante los aumentos externos de costes.
Ingresos	Variabilidad de los ingresos en función de las características climatológicas del sector. Sensibilidad de la demanda del sector a la crisis económica actual.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Razonablemente asegurada, si se mantiene un equilibrio adecuado entre el nivel de producción que se alcanza y la estructura comercial a la que se atiende.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



GRÁFICO 2

Red de valor del Modelo de Negocio







## Tuenti Technologies, S.L.<sup>28</sup>



### 1. Introducción

Tuenti Technologies, S.L. es una empresa española que opera en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación ofreciendo a sus usuarios un servicio de gestión de su red social.

En concreto, Tuenti se encuentra identificada con el Código 7490 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2, y su actividad es la relativa a otras actividades profesionales, científicas y técnicas. En realidad, sin embargo, podemos entender la actividad de Tuenti como una comunidad digital, una red social online.

Según datos de Comscore, el operador responsable de la medición online en España desde el 1 de enero de 2012 por encargo del Interactive Advertising Bureau (IAB Spain) y la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), Tuenti alcanzó en enero de 2012 la cantidad de 13 millones de usuarios, implicando un crecimiento respecto al año anterior del 30%. Asimismo, según la propia compañía, es la red social en la que más tiempo están conectados sus usuarios. Actualmente, además, según el blog oficial de Tuenti, la plataforma cuenta con 2.000 páginas oficiales y premium además de 1,8 millones de páginas creadas por sus usuarios.

Tuenti fue adquirida en 2010 por Telefónica, entidad que pasó a poseer el 91% de la empresa. La dirección, sin embargo, decidió mantenerse en manos del mismo equi-

---

<sup>28</sup> El equipo de *Reset Economy* quiere agradecer a D. Cristóbal Fernández, Director de Comunicación de Tuenti, las facilidades prestadas para el desarrollo de este caso.

po directivo. Hoy en día, Tuenti está en pleno cambio estratégico, avanzando en su internacionalización y expansión en plataformas móviles.

## 2. Definición del proyecto empresarial

Tuenti es una red social española, con sede en Madrid, constituida en abril de 2006, financiándose con capital aportado por familiares y amigos de Zaryn Dentzel y el resto de fundadores. El lanzamiento de la plataforma, sin embargo, no fue hasta finales del mismo año.

Zaryn, CEO de la compañía, había tenido una experiencia previa con redes sociales en los Estados Unidos y había pasado un tiempo en España como estudiante de intercambio. Lo que empezó como un proyecto para poder mantener la comunicación con los amigos que hizo durante su estancia en España terminó por materializarse en lo que hoy es Tuenti.

En sus comienzos solo era posible acceder a la red a través de una invitación, y la red estaba enfocada principalmente a estudiantes universitarios, pero en cuanto comenzó a tener éxito, se decidió abrirla, a través de invitación, a familiares, conocidos y amigos de éstos. Actualmente el requisito fundamental para poder acceder a ella es tener más de 14 años.

Una idea equivocada y bastante extendida es pensar que el nombre Tuenti se trate de una transcripción españolizada de la palabra inglesa “twenty”. Pero no es así: Tuenti proviene de la intención de unir dos palabras (“tú” y “ti”); el equipo de marketing eligió el nombre porque se parecía a “tu entidad”, la visión que tenían de la plataforma, además de hacer alusión al segmento de usuarios a los que iba orientada la red social.

Desde su nacimiento, la empresa ha pasado por distintas etapas, alcanzando diversos hitos, como a inicios de 2008, cuando se convirtieron en la primera red social en España en términos de páginas vistas, año en el que se inició la estrategia de monetización vendiendo su primer espacio publicitario. En 2009 lanzaron su versión móvil, aspecto de vital importancia puesto que las tendencias sociales avanzan hacia la movilidad y el acceso a la web y las plataformas sociales a través de dispositivos móviles.

Considerando los aspectos de inversión, son diversos los socios que a través de las sucesivas rondas de financiación se han incorporado, y salido, del accionariado de Tuenti. En la historia de la compañía ha habido familiares y amigos que han invertido a título personal, así como empresas de inversión como Bonsai Venture Capital, Digital Assets Deployment (DAD), o Qualitas Equity Partners.



El último movimiento accionarial se produjo en el año 2010, cuando Telefónica se hizo con el 91% del capital, con el fin de llevar la compañía al siguiente nivel, aprovechando las sinergias que Telefónica podía aportar a Tuenti. La empresa considera que de entre todas las posibilidades, un socio como Telefónica aportaba un gran peso a Tuenti, básicamente a través de dos vías: la financiera, y la de negocio, dada su presencia multinacional y diversificada en muchas áreas de negocio distintas.

Aun así, Tuenti continúa considerándose una “start-up” y desarrolla su trabajo según las premisas iniciales. Telefónica mantuvo al equipo directivo, conservando así la empresa su identidad.

Desde los poco más de quinientos mil euros facturados en 2008 hasta los diez millones de euros de 2010 han transcurrido apenas dos años de la corta historia de la empresa, pero esperan continuar creciendo en los siguientes años.

Con la intención de llegar a más usuarios dentro y fuera del país, a finales del 2010 se incorporaron otras lenguas a la red social: el inglés, el catalán, el gallego y el euskera. A comienzos del 2012 incorporó el portugués, apuntando a un nuevo mercado, el brasileño, país en el que Telefónica es la compañía telefónica de referencia.

El último movimiento de Tuenti ha sido el lanzamiento como operador móvil virtual (OMV) de Tuenti Móvil, “el móvil más social”.

### 3. El modelo de negocio

Tuenti se define como “una plataforma social de comunicación con más de trece millones de usuarios registrados que comparten de forma privada contenido relevante para ellos y su círculo de amigos más cercano”. Zaryn Dentzel, CEO de la compañía, remarca que además esta comunicación se realiza de forma segura y privada, así como que el uso de Tuenti es la forma más sencilla de compartir experiencias con la gente que realmente más importa a sus usuarios.

Desde sus inicios, Tuenti ha potenciado que la red social online fuese un claro reflejo de la red social física, por lo que han incidido sobremanera en la terna formada por gente real, información real, relaciones reales. Es más, desde sus inicios, el registro sólo era permitido por invitación de un usuario de la red, y en la actualidad se incluye en el proceso de registro la necesidad de un teléfono móvil verificado.

Asimismo, la importancia atribuida a la privacidad enfatizó la necesidad de que los contenidos y páginas de los usuarios no indexaran en buscadores. Estas máximas siguen

vigentes hoy en día, y Tuenti es una de las redes sociales donde mayor control de la privacidad de sus usuarios se aplica, y existen unos protocolos de revisión de perfiles que permiten ayudar a detectar irregularidades que atenten contra las normas y la legalidad. No es extraño, por tanto, que la Fundación Protégeles considere a Tuenti como la red social más segura de entre las que se utilizan en España<sup>29</sup>.

Tuenti ha llegado en 2012 a los 13 millones de usuarios, siendo más de tres cuartas partes de estos mayores de edad, y alcanzando una cobertura en el segmento de edad entre 14 y 35 años de más del 86%.

La empresa, según anota en su página web corporativa, tiene el objetivo de facilitar la conectividad total, por lo que va más allá de la web, integrando varios productos móviles:

- Servicio móvil; evolución en las funcionalidades de comunicación con una oferta de voz y datos ajustada a las necesidades de los usuarios.
- Sitio móvil (<http://m.tuenti.com>).
- Aplicaciones móviles, disponibles para iPhone, Android, BlackBerry y Java.

El modelo de ingresos de Tuenti se basa en la provisión de servicios publicitarios que sirvan de promoción a aquellas marcas que apuesten por un modelo publicitario altamente segmentado (“hipersegmentación” de públicos) y en entornos digitales. Los anunciantes pueden llegar a los usuarios deseados, creando campañas segmentadas, interactuando con sus clientes, generando debate y aumentando la conciencia de marca; en resumen, obteniendo una presencia ante los usuarios de forma relevante, evitando resultar intrusivas, y creando un tipo de publicidad que aporta valor.

El portfolio de productos que ofrece Tuenti incluye<sup>30</sup>:

- Social; acciones y productos que tienen capacidad viral asociada a la red de amigos y contactos.
- B2B; campañas de cupones, y publicidad lateral en las fotografías (Photo Ad Unit).
- Mobile; soluciones publicitarias segmentadas para el portal móvil.

---

<sup>29</sup> Fuente: <http://www.seguridadweb20.es/tuenti.php>

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.tuenti.com/publicidad/>



- Vídeos; diferentes formatos en función de la visualización (AutoPlay, Click2Play, Pre-roll), y que buscan las ventajas de las redes sociales.
- Exclusive; productos y campañas de tipo exclusivo, como la esponsorización de la página de acceso de Tuenti, o Tuenti Juegos (publicidad in-game, personalización, aplicaciones...).

Recientemente, además, la empresa ha lanzado al mercado Tuenti Móvil, la solución de telefonía móvil que opera mediante la red de Movistar. Ofrece a los usuarios de Tuenti una tarifa de voz y datos, así como smartphones, en formato de prepago o contrato.

#### 4. El papel de la innovación

Tuenti se define como una compañía tecnológica puntera que trabaja a diario para ofrecer a sus usuarios productos innovadores.

Asimismo, la empresa pretende cubrir las necesidades de comunicación de los anunciantes a través de un nuevo modelo publicitario centrado en el usuario, en sus relaciones y sus recomendaciones, proporcionando a los anunciantes el acceso a una audiencia que puede ser hipersegmentada (saber quién, cómo, cuándo, y dónde se está recibiendo el mensaje publicitario), con una gran cobertura, y nuevos formatos innovadores, tanto propios de una red social como soluciones audiovisuales y centradas en el branding.

Como una de las mayores innovaciones introducidas por la empresa, cabe resaltarse que desde los inicios de la introducción de elementos publicitarios en su plataforma, ha sido señalado por expertos en el sector la escasa intrusividad de las campañas, un elemento que es a su vez aplaudido por sus usuarios.

#### 5. Cultura corporativa y estrategia de la empresa

Tuenti sigue la línea que muchas empresas tecnológicas aplican en cuanto a políticas de organización y gestión de personas. Saben que una de las claves del éxito está en las personas y el talento, por lo que han establecido toda una serie de medidas encaminadas a atraerlo, desde una excelente localización de sus oficinas, hasta un paquete retributivo que incluye:

- Salario competitivo basado en experiencia, pericia y antigüedad.



- Programa de Retribución Variable basado en el desempeño y los resultados que el empleado aporte.
- Seguro médico privado.
- Posibilidad de elegir entre un portátil Mac, Windows o Linux, de última generación.
- Clases de inglés y de español para extranjeros.
- Desayuno, bebidas y tentempiés en la oficina.
- Eventos que contribuyen al desarrollo de los equipos

El ambiente de trabajo en las oficinas es informal, aunque profesional; las oficinas disponen de sala de juegos donde relajarse, así como comida, agua y café.

Se busca que los empleados sean innovadores y asuman sus propias responsabilidades y riesgos, reconociendo al mismo tiempo los aciertos, sin castigar los errores.

La idea es atraer el mejor talento, desarrollarlo y potenciarlo, a la par que se establecen medidas que incrementen el vínculo de los empleados con la compañía.

El equipo de Tuenti está formado por más de 250 profesionales de más de 20 nacionalidades, repartidos en tres oficinas, dos en Madrid y una en Barcelona.

Atendiendo a la sección de Empleo de la página corporativa, los distintos departamentos de la compañía son: Ingeniería, Gestión de productos, Diseño y Experiencia de Usuario, Comunicación, Finanzas y Operaciones, Recursos Humanos, Legal y Privacidad, Tuenti Móvil y aplicaciones, Ventas y monetización, y Soporte al usuario.

Como podemos comprobar, se trata de una estructura departamentalizada, con especial énfasis en las relaciones con el usuario, su privacidad, y la usabilidad de la plataforma.

Sin embargo, a pesar de la estructura en departamentos, la estructura es muy horizontal, sin jerarquía ni despachos, y la organización se realiza a través de áreas de trabajo compartidas en “la nube”.

## 6. Conclusiones

En la actualidad, Tuenti es el mayor sitio web y móvil de España, con un 15% del tráfico total nacional, siendo una de las principales compañías de internet de Europa. Puede



asegurarse que Tuenti ha sido una verdadera revolución social, habiéndose situado en los últimos cinco años a la cabeza de su sector, tanto a nivel local como globalmente.

Los datos ofrecidos por la compañía revelan que poseen 13 millones de usuarios, con 10 millones de usuarios activos, y un uso diario medio de 100 minutos; según datos de ComScore, en España un usuario de Tuenti pasa más tiempo utilizando la plataforma que un usuario de Facebook (7,63 horas vs. 4,29 horas). En red móvil, más de 5,2 millones de usuarios de aplicaciones móviles suben más de un millón de fotos al mes, existiendo 1,7 millones de usuarios únicos mensuales que acceden a la web móvil (<http://m.tuenti.com>), visitando más de 700 millones de páginas mensuales.

## 7. Claves de éxito

Tuenti Technologies, S.L. representa un caso de empresa tecnológica española que ha conseguido alcanzar un lugar importante en su mercado gracias al empeño de sus fundadores y resto de socios, y a una serie de decisiones acertadas, entre las que se encuentran la conformación de la estructura accionarial en cada fase del ciclo de vida de la empresa, lo cual implica también que la empresa y equipo directivo ha sabido gestionar muy bien su propia “red social”.

El equipo directivo de Tuenti tomó la determinación desde el inicio en desarrollar una plataforma de gestión de la red social personal que tuviese una programación estable y escalable, bien programada, a la par que la interfaz de usuario fuese lo más simple e intuitiva posible. Además, ha sabido adaptarse a las nuevas tendencias a la red móvil, sorteando los problemas técnicos que esto implica. Para poder conseguir una infraestructura, servicio, e innovación, ha sabido atraer y retener el talento necesario mediante unas políticas de gestión de personas que se sitúan por encima de mercado.

Asimismo, el crecimiento orgánico del número de usuarios se estableció de una forma muy contenida al haberse realizado a través de un número de invitaciones limitadas que cada usuario disponía; esto implicaba que cada usuario invitaba a su círculo más cercano, construyéndose la red social de Tuenti mediante vínculos sociales muy fuertes.

A estos factores se le incorporó el posicionamiento fuerte frente a la privacidad; Tuenti es la red social que mayores garantías aporta al usuario en España respecto a la privacidad de sus datos.

Finalmente, otro de los factores clave del éxito de Tuenti ha sido la innovación en materia de creación de servicios publicitarios, aumentando la atraktividad hacia los

anunciantes, al mismo tiempo que ha minimizado la percepción de intrusión de la publicidad en sus usuarios.



TABLA 1

## Presentación del Modelo de Negocio

Metas del proyecto empresarial de Negocio	Seguir creciendo en usuarios.
Cliente objetivo	Marcas que buscan nuevos formatos y canales de promoción.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Publicidad web y móvil. Telefonía móvil.
Capital relacional de la empresa	Telefónica.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Prestación de servicios de gestión de comunicación de la red social a sus usuarios, quienes conforman la audiencia para los anunciantes.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Tecnológicas y creativas. Gestión del talento.
Estructura de costes	La partida más importante es la de gastos de personal, con 15,8 millones de euros (2010).
Ingresos	10 millones de euros (2010).
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	Para ser sostenible, la red social necesita atraer mayor número de usuarios y anunciantes. Tuenti aún se encuentra en fase de maduración.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).





 TABLA 2

## Consecuencias económicas y estratégicas del Modelo de Negocio

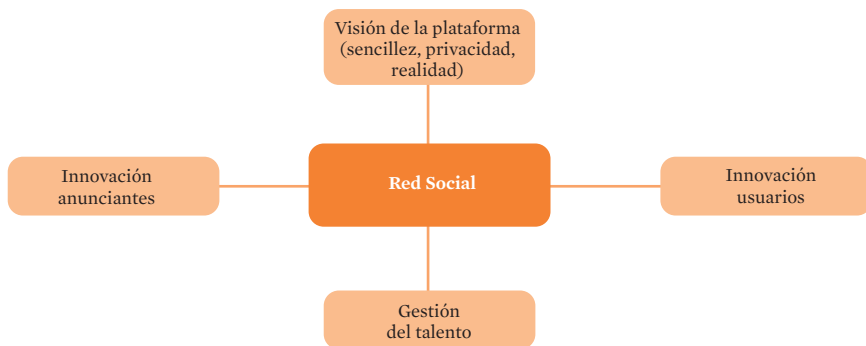
Metas del proyecto empresarial de Negocio	En la medida en que siga creciendo el número de usuarios, aumenta la atracción para anunciantes.
Cliente objetivo	Capacidad de atracción de marcas innovadoras y que están dispuestas a pagar más por la publicidad.
Campos de actividad que intervienen en el Modelo	Mayor diversificación de ingresos: no sólo publicidad en redes sociales, sino también telefonía.
Capital relacional de la empresa	Compañía tecnológica muy bien diversificada y desarrollada a nivel multinacional. Posibles sinergias.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Nuevo modelo publicitario audiencia-anunciante, adaptado al siglo XXI.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Acumulación de competencias críticas en el desarrollo del nuevo escenario competitivo (p.e. red móvil).
Estructura de costes	Necesidad de capitalizar el talento; búsqueda de rentabilización del capital humano.
Ingresos	Los ingresos son crecientes aunque todavía insuficientes.
Sostenibilidad del Modelo de Negocio	En la medida en que se vaya alcanzando la maduración de la red social y se consoliden los costes, el modelo puede alcanzar la sostenibilidad.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



GRÁFICO 1

Red de valor del Modelo de Negocio



# 3

## RESUMEN Y CONCLUSIONES



## 1. Resumen

Tal como se preveía al comenzar esta investigación, a lo largo de la misma se ha conseguido detectar una pluralidad de situaciones de *reset* empresarial, caracterizadas por distintos factores explicativos de las necesidades de cambio y por distintas estrategias para ello.

Entre los factores impulsores de los cambios, se ha encontrado una variedad de situaciones de partida, que en ocasiones tienen un carácter marcadamente individual pero en otras se repiten con distintas peculiaridades en diferentes organizaciones. Entre los factores que se repiten en varios casos de estudios están los siguientes:

- Dificultades iniciales para rentabilizar nuevos modelos de negocio (venta electrónica en el caso de Aceros Hispania Bajo Aragón, S.L.; innovaciones quirúrgicas, en el caso de Neos Surgery; redes sociales, en el caso de Tuenti Technologies, S.L.).
- Dificultades de tipo regulatorio (sobre la validez legal de unas técnicas de detección de ciertas patologías industriales, en el caso de Biótica Bioquímica Analítica; sobre ingredientes admisibles para alimentos funcionales para alimentación humana, en el caso de Cocoa Bío; exigencia legal de abandono del uso de bolsas no reciclables, en el caso de Plásticos Romero; pérdida de la capacidad de las academias para certificar determinados estudios profesionales, en el caso de CNECEPPE).
- Transformación de entidades en dificultades en empresas de la economía social, como vía para mantener la actividad y el empleo (Foradia, S.A.L.; Larcovi, S.A.L.; Lacunza, S.A.L.).
- Necesidad de asegurar el relevo generacional y la actualización del modelo de actividad, en negocios de tipo familiar (Calvo Izquierdo, S.L.; Terra Minei).
- Inicio de una actividad emprendedora por personas que desean abandonar el trabajo por cuenta ajena (Juan Navidad; Las Minimís; Jordi Roset&co).

Por el contrario, en distintos casos se ha encontrado una causa inicial del *reset* empresarial que en el conjunto de la presente investigación tienen un carácter singular. Así sucede con los siguientes factores:

- Crisis del modelo precedente de empresa industrial mediana en un sector industrial tradicional (el textil clásico, en el caso de Relats).



- Pérdida de un cliente mayoritario, que obliga a replantear el modelo de negocio de la empresa analizada (Dicomol).
- Necesidad de hacer frente en su momento a un concurso voluntario de acreedores, derivado de la caída de la demanda (Action Park Multiforma Grupo).
- Oposición de la empresa a su compra por terceros, por no considerar esa compra como positiva para la entidad (ALB Sistemas).
- Separación de la empresa matriz, y necesidad de definir un modelo de negocio autónomo (Centro de Estudios Politécnicos, CEP).

Como puede observarse, los factores desencadenantes del *reset* empresarial que se ha conseguido identificar en el Informe resultan ser una muestra perfectamente integrable en el marco teórico descrito en el capítulo 1, aunque, como es lógico, la amplitud preestablecida de la muestra no permite agotar la amplia casuística existente en el conjunto de experiencias de *reset*.

En cuanto a las soluciones encontradas para enfrentar los factores críticos anteriormente descritos, se encuentra en el análisis de los casos un conjunto de estrategias que se puede articular de manera sintética del siguiente modo (si bien debe tenerse en cuenta que se destaca en cada grupo de casos el elemento estratégico más distintivo, que habitualmente viene asociado a otros aspectos asimismo importantes):

- Desarrollo de procesos de internacionalización, que permitan superar la estrechez de los mercados tradicionales (Action Park Multiforma Grupo; Biótica Bioquímica Analítica, S.L.; Relats).
- Diversificación y especialización de la cartera de productos o servicios (ALB Sistemas; Calvo Izquierdo, S.L.; Centro de Estudios Politécnicos, CEP; Dicomol; Plásticos Romero; Tuenti Technologies, S.L.).
- Diferenciación de la oferta por medio de características artesanales propias, centradas en la calidad y la originalidad de los bienes o servicios ofrecidos (Jordi Roset&co; Juan Navidad; Las Minimís; Terra Minei).
- Desarrollos tecnológicos novedosos y propios (creación de una plataforma de formación de alcance sectorial, en el caso de CNECEPPE; investigación adicional y modificaciones en patentes industriales, en los casos de Cocoa Bío y de Neos Surgery).



- Énfasis en la accesibilidad electrónica de la clientela a la oferta de la empresa (Aceros Hispania Bajo Aragón, S.L.).
- Desarrollo de un modelo de negocio de economía social, en el que el compromiso del equipo humano resulta esencial para hacer frente a las vicisitudes del mercado (caso de las sociedades anónimas laborales Foradia, Lacunza Kalor Group y Larcovi).

Desde el punto de vista de la *forma jurídica*, los casos de *reset* empresarial analizados en el presente Informe pueden ser clasificados en tres bloques relativamente diferenciados. En un primer grupo se incluyen las entidades basadas en el control del capital, grupo que con doce empresas se constituye en el mayoritario, perteneciendo al mismo diez sociedades limitadas y dos sociedades anónimas. Un segundo grupo está formado por entidades de la economía social, tanto en su vertiente de mercado (tres sociedades anónimas laborales) como de no mercado (una asociación sin ánimo de lucro). Por último, se encuentra un tercer grupo constituido por cuatro personas físicas que trabajan como de modo autónomo, y que en general se encuentran en fases tempranas de su desarrollo emprendedor.

El hecho de que los procesos de *reset* empresarial analizados sean compatibles con distintas formas jurídicas, con distintos niveles de asociacionismo y con distintas experiencias de neo-emprendimiento ratifica la hipótesis de partida acerca de la pluralidad de los enfoques de *reset* y el predominio en estos procesos de la sustancia emprendedora sobre las formas organizativas, al menos hasta cierto umbral de cifra de negocios.

Los veinte casos de *reset* empresarial analizados dan lugar a cuatro clusters o grupos de proximidad cuando se consideran los *ingresos de explotación* de cada entidad. Las mayores cifras se alcanzan en un grupo de seis empresas con ingresos anuales individuales superiores a los cinco millones de euros. Un segundo grupo incluye a cinco empresas cuyos ingresos anuales de explotación se sitúan entre uno y cinco millones de euros. En el tramo de menores ingresos (inferiores a 200.000 euros anuales) se halla un total de siete casos en los que su actividad, ya sea como personas emprendedoras por cuenta propia o como sociedades limitadas, se encuentra aún en una fase temprana de su desarrollo. Por último, entre 200.000 euros y un millón, se ha analizado dos casos, una cifra bastante reducida sobre lo que se podría pensar a priori, y que de alguna manera indica las grandes dificultades que supone pasar de la etapa emprendedora inicial a una de características económicas más desahogadas.

La dimensión de las empresas analizadas cubre, en lo que al empleo se refiere, tanto a las micro-organizaciones con un empleo no superior a diez personas, como a las empresas pequeñas de no más de 50 trabajadores, y las empresas medianas con un empleo inferior o igual a 250 personas. Se ha dispuesto de información detallada



correspondiente a un grupo de nueve entidades del primer tipo, formado por las cuatro experiencias individuales de empresariado autónomo, cuatro sociedades limitadas y la única asociación de la muestra. Dentro de las empresas pequeñas se encuentran cuatro casos, formados por tres sociedades limitadas y una sociedad anónima laboral. Por último, se encuentran siete casos de empresas medianas desde el punto de vista del empleo, grupo que incluye las dos sociedades anónimas de la muestra, tres sociedades limitadas y una sociedad anónima laboral.

## 2. Conclusiones

Se presenta a continuación una breve síntesis de cada uno de los casos de estudio analizados con detalle en el presente Informe, con el objetivo de resumir sus principales características productivas, identificar los factores del *reset* empresarial de cada caso, y subrayar las recomendaciones que se derivan de las distintas experiencias.

### 2.1. Comercio electrónico basado en la sencillez de la accesibilidad

Aceros de Hispania Bajo Aragón, S.L. es una sociedad limitada que opera por medios electrónicos en el sector del comercio al por menor. El modelo de negocio de la empresa se caracteriza por la venta a través de su página web, una tienda virtual, de artículos de armería; disponiendo de una gran variedad de categorías distintas de artículos, entre los que se cuentan cuchillos, navajas, afiladores, espadas, hachas, dagas, sables, armaduras, packs de aire comprimido, artículos de recreación medieval, arcos y flechas, cocina y menaje, y otros productos deportivos. La empresa distribuye sus productos a cualquier país del mundo (en torno al 40% de sus ventas son de exportación), aunque por la naturaleza de los mismos se ha de tener un especial cuidado en respetar las restricciones establecidas por las diferentes legislaciones nacionales para determinados artículos.

La característica más importante de la Aceros Hispania es que la empresa lleva ya más de una década vendiendo exclusivamente a través de internet. Este hecho es el que ha determinado que preste una especial atención a su posicionamiento en buscadores (Search Engine Optimisation, SEO), a la atención al cliente, y las facilidades de uso de la tienda virtual.

En los inicios, la actividad de la empresa estuvo tres años registrando pérdidas considerables; en una época en la cual las tarifas de conexión a Internet eran muy caras y el acceso se realizaba a través de un módem de 56 kbps. Una época en la que además ni bancos ni proveedores entendían los modelo de negocio del comercio electrónico. El



reset empresarial conseguido es el resultado de varias causas, tales como la constancia en el desarrollo del modelo de negocio, el afianzamiento de las tareas de gestión empresarial, la disponibilidad de asesoramiento externo de calidad, etc.

Como consecuencia de su proceso de reset empresarial, Aceros Hispania ha demostrado que su modelo de negocio es sostenible, habiendo aumentando significativamente su plantilla (contando en 2011 con nueve empleados, tres veces más que su plantilla en 2005). En estos últimos años la empresa ha conseguido más que doblar su activo total, y obtiene unos ingresos de explotación que casi triplican los que obtenía en 2005.

Aceros de Hispania no es una empresa que base su estrategia en la consecución de costes más bajos que los de su competencia, sino en disponer de un catálogo de armería de calidad, variado, y que el cliente encuentre en las primeras posiciones de los buscadores de internet (tales como Google, Bing, Yahoo!, etc.). Una vez en la tienda virtual, el cliente debe encontrar las mayores facilidades para elegir el producto, seleccionar la forma de pago y datos del envío, y pagar sin ningún problema.

## 2.2. Un caso *reset* de éxito basado en el desarrollo personal y profesional de los empleados

Action Park Multiforma Grupo, APMG, es una sociedad limitada con sede social en Picassent (Valencia), dedicada a la fabricación de piscinas de poliéster y al diseño y ejecución de parques acuáticos y temáticos. A pesar de tratarse de una entidad cuya actividad se encuentra muy asociada al ciclo de la construcción, muy castigado en España desde 2008, APMG ha conseguido salir con éxito de una situación económica marcada por las pérdidas de 2008-09, que dieron lugar a un concurso voluntario de acreedores iniciado en 2009 y finalizado en 2010.

El concurso voluntario de acreedores funcionó bien, hasta concluir en mayo de 2010 con un acuerdo con el 65% de la masa acreedora, una quita del 50% de la deuda de la empresa, y el aplazamiento al año 2015 de la deuda no condonada. Tras estas medidas, la empresa experimentó en 2010 un crecimiento.

Todo ello ha sido posible por un conjunto de factores, entre los que destacan la estrategia de internacionalización de la actividad comercial de la empresa, la definición de un modelo de gestión por valores basado en la cohesión interna, y la potenciación de las capacidades de las personas que trabajan en la empresa.

Tras el concurso voluntario, la empresa ha recuperado clientes, ha establecido acuerdos con varios distribuidores en Europa, y se ha embarcado en distintos proyectos





nacionales (Lanzarote, Mallorca, Cambrils) e internacionales (Croacia, Italia, Irán, Túnez, Argentina). En definitiva, la entidad ha superado el estigma asociado a la mayor parte de los concursos, y ha conseguido hacerlo a pesar de la crisis generalizada de la financiación bancaria; lo que sitúa a la entidad en un lugar destacado dentro del pequeño porcentaje de empresas que sobreviven en España a los procesos concursales.

El proceso de ajuste de la plantilla de APMG al nivel actual de la demanda captada por la empresa ha tenido como una de sus consecuencias más positivas la de cohesionar una plantilla globalmente joven y con experiencia, que comparte los objetivos del proyecto y se compromete en profundidad con los proyectos en los que trabaja. Es por ello que la Dirección de la empresa considera especialmente clave en la evolución de la misma el desarrollo personal y profesional de los empleados.

### 2.3. Conocimiento del mercado, focalización al cliente, y coraje para desarrollar estrategias viables

La empresa ALB Sistemas Termohidráulicos, Sociedad Limitada, es una entidad creada en 2007 que está controlada al 100% por ALB, Sociedad Anónima, constituida por cuatro familiares socios, que ejerce la Dirección Ejecutiva de la ALB Sistemas y es su administrador único. Su actividad es la relativa a la creación, diseño, fabricación y comercialización de sistemas de calefacción y refrigeración por el suelo con agua, sistemas de fontanería y sistemas de regulación de control.

Durante el periodo 2007-2008, como consecuencia de la crisis, la empresa se ve obligada a efectuar un cambio cultural para asegurar su viabilidad. El proveedor principal, una multinacional holandesa que suministraba un porcentaje superior al 60% de los productos que se adquirían por ALB, trató de comprar la compañía. El actual Director General, Jordi Latorre, que trabaja en la empresa desde 1992, realizó el análisis de la situación, evaluó las posibilidades y, con grandes dosis de coraje, optó no vender la empresa y en su lugar aprobar un Plan de Industrialización propio, que implicaba el desarrollo y la fabricación propia de los productos antes importados, incluidos moldes, diseños, patentes y productos.

El conocimiento profundo del mercado en el que opera, fruto de una larga experiencia desde la creación de la entidad, se resalta como el factor primordial de éxito de ALB, que permite a la entidad posicionarse favorablemente al conocer con detalle las necesidades actuales de su clientela; algo que la Dirección General de la entidad resume con la fórmula “tener una empresa siempre focalizada en el cliente”.



El conocimiento del mercado se aúna con un segundo factor de éxito como es la valentía o coraje de la entidad para identificar oportunidades y desarrollar estrategias de producto enfocadas al éxito, dando lugar a nuevas generaciones de productos y servicios. Un tercer factor de éxito es la diferenciación de su producto frente a la competencia, renunciando expresamente a la competitividad vía precios a favor de una competitividad basada en la calidad y la innovación

La estrategia de innovación no se ha centrado sólo en el desarrollo de nuevos productos, sino que ha abarcado otros ámbitos de la gestión de la empresa. Es decir, la innovación tecnológica ha ido acompañada y está íntimamente relacionada con la innovación comercial (nuevos segmentos de mercado), la innovación estratégica (nuevos modelos de negocio) y organizativa (internalización de la industrialización).

#### 2.4. Apostando por la innovación tecnológica, la internacionalización y la diversificación

Biótica Bioquímica Analítica, S.L. es una empresa que desarrolla técnicas rápidas para la detección y cuantificación microbiológicas, basadas en la combinación de moléculas de reconocimiento, como los anticuerpos, con nanomateriales avanzados, como las partículas paramagnéticas. Su dimensión actual es reducida tanto en cuanto a su plantilla como a su cifra de negocios, aunque se encuentra posicionada en un sector con altas perspectivas de crecimiento a medio y largo plazo.

El rasgo más característico de la entidad es que representa el caso de una Empresa Innovadora de Base Tecnológica (EIBT), formada por un equipo interdisciplinar de jóvenes científicos respaldados por el sistema de ciencia y tecnología y el capital riesgo, que ha conseguido desarrollar un producto disruptivo, es decir, que abre una nueva línea de solución, a los problemas de detección de la legionelosis.

En síntesis, la innovación aportada consiste en facilitar la realización del análisis de presencia de legionella de una forma rápida (menos de una hora, frente a los quince días que tarda el método tradicional), de una forma sencilla (el producto se presenta en formato kit, junto con un protocolo simple que indica los pasos a seguir para realizar el test) y validada mediante la certificación de una entidad de alcance internacional.

Sin embargo, a pesar de contar con un producto totalmente novedoso, que aporta rapidez y fiabilidad a un tipo de análisis del que pueden depender la salvación de vidas humanas, la empresa ha tenido que reconvertirse para poder asegurar su propia supervivencia al haberse centrado en el mercado español, en el cual por razones de legislación los clientes optaban por otros productos, no tan rápidos ni competitivos.



Como resultado de las limitaciones anteriores, la empresa entra en quiebra técnica a finales de 2011, sin solicitar el concurso de acreedores. El Grupo Gimeno decide entrar a formar parte de la sociedad, incorporándose a la misma a finales de enero del 2012, con la clara necesidad de redefinir el planteamiento estratégico de la empresa, a la par que sanearla. En definitiva, la entidad ha incorporado un socio industrial que le proporcione, además del capital financiero necesario para poder continuar con la actividad, las competencias de gestión y comercialización que eran una limitación. La estrategia que ha tomado para su reset empresarial es de la internacionalización y la diversificación.

## 2.5. Mantener la cadena de valor desde el alumno al profesional

El Centro de Estudios Politécnicos, CEP (en catalán en su denominación social oficial) es una sociedad limitada, creada en 1980 y radicada en el centro de la ciudad de Barcelona, y que lleva a cabo actividades de Educación Secundaria Técnica y Profesional. Especializado tempranamente y de manera destacada en las enseñanzas de informática, ofrece en la actualidad estudios oficiales de formación profesional de grado medio y grado superior, bachillerato, enseñanzas de formación profesional inicial, y distintas modalidades de formación continua.

En el momento de separarse de su antigua empresa matriz, el CEP necesitaba invertir en nuevo hardware informático, conseguir financiación externa para su funcionamiento ordinario, y establecer relaciones estables con sus proveedores. En definitiva, se estaba ante una opción de riesgo, que fue la adoptada por el grupo de socios que tomó las riendas del proyecto. El resto de trabajadores de la entidad bien retornaron a la empresa matriz, bien se insertaron como trabajadores por cuenta ajena en el CEP, y en algún caso puntual se produjo un ajuste laboral poco significativo en términos cuantitativos. La empresa muestra actualmente un nivel de empleo docente que triplica el que tenía en sus orígenes

Hay que considerar también como momentos de reset point los diferentes procesos de adaptación del CEP, al igual que el resto de centros del sector, a los cambios normativos en la enseñanza secundaria postobligatoria, pues tales cambios obligan a los centros educativos a redefinir su oferta de titulaciones, adecuar sus instalaciones, etc.

En la experiencia del Centro de Estudios Politécnicos destacan como elementos diferenciales básicos su conocimiento exhaustivo del mercado profesional en los sectores en los que se especializa la entidad, el conocimiento detallado y aplicado que la organización posee acerca de la legislación en las áreas formativas en las que se encuentra posicionada, y la realización temprana de las inversiones tecnológicas necesarias para



la actualización de los equipos y la anticipación a las nuevas necesidades profesionales y formativas. Todo ello es lo que contribuye a mantener y ampliar la cadena de valor de alumno a profesional que constituye la seña de identidad más destacada de la organización

## 2.6. Soluciones a las necesidades de formación del sector de la imagen personal

La Confederación Nacional Empresarial de Centros de Enseñanza y Profesionales de Peluquería y Estética (CNECEPPE) es una entidad de formación y marketing que proporciona servicios al sector de peluquería, con sede social en la ciudad de Málaga. Se trata de una asociación sin fines de lucro de centros de enseñanza y profesionales de la imagen personal, para potenciar la productividad en el sector mediante la aplicación de servicios comunes, y específicamente de servicios de formación. Mantiene una estructura confederal, formada por las federaciones de nueve Comunidades Autónomas.

CNECEPPE tiene por objetivo estructurar un sistema formativo único para todos los centros asociados, modular, con actualización permanente a las necesidades formativas del sector y basado en el Catálogo del Instituto Nacional de Cualificaciones Profesionales -INCUAL, respondiendo así al necesario reset del sector, cuyas academias habían perdido a raíz de la LOGSE en 1990 la competencia para otorgar certificados de profesionalidad reconocidos oficialmente. Un pequeño grupo de promotores de Málaga constituyó la Federación andaluza, embrión de la actual Confederación de ámbito nacional, en base a tres pilares de actuación: observación directa de las necesidades formativas del mercado, respuesta formativa modular a estas necesidades y programa formativo único para todos los centros.

CneCeppe pretende para el futuro mantener la unidad formativa de los centros de la Confederación, adaptándose a las variaciones que se puedan producir en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. La cuota de mercado a alcanzar por la entidad al finalizar el 2015 está prevista que supere el 50% de los centros de formación privados del sector en toda España y un total de 10.000 socios profesionales individuales, para lo que se potenciará la política de fusión con otras asociaciones territoriales

La clave del éxito de CNECEPPE es facilitar soluciones a las necesidades de formación del sector de la Imagen Personal. CNECEPPE es una organización que muestra un gran conocimiento del sector de peluquería y estética en toda España, y en especial de sus necesidades formativas, lo que se consigue mediante una exploración permanente de las mismas y la adaptación de la formación a las necesidades del sector.



## 2.7. Una estrategia de investigación en alimentación funcional

COCOA BIO es una empresa valenciana dedicada a la creación y comercialización de bombones de chocolate y barritas alimenticias con características especiales, pertenecientes al sector de la denominada alimentación funcional, es decir, de la producción de alimentos que añaden a sus propiedades nutricionales intrínsecas otras que les hacen adecuados para ciertas funciones biológicas que se desea ayudar a regular o potenciar.

El año 2008, COCOA BIO consiguió la patente de un proceso industrial propio basado en la citada alga (una patente mundial catalogada como innovadora por WIPO, World Intellectual Property Organization), que empieza así su recorrido hacia la producción y comercialización de bombones saciantes, esto es, inhibidores del apetito.

En el año 2009 la empresa debió afrontar el hecho de que una inspección administrativa señalase que en el proceso de producción de los bombones Lola, se utilizaba un ingrediente (la jojoba) no homologado para fines alimentarios, por lo que su producción y comercialización tuvo que ser paralizada durante catorce meses. El citado ingrediente se utilizaba a nivel industrial en la producción de cosméticos, pero no figuraba autorizado en la lista de Novel Foods and Novel Food Ingredients de la Unión Europea.

El proceso de reset point acometido por la empresa consistió en sustituir el ingrediente no autorizado administrativamente por otros (corteza y pulpa del fruto del arbusto garcinia cambogia) que sí lo estaba, sin alteración de las características alimenticias y saciantes del producto pretendido. De este modo, se retoma el proceso de desarrollo industrial y comercial en el segundo trimestre de 2011

El grado de sostenibilidad del modelo de negocio de COCOA BIO tiene a su favor algunas variables de peso, como son la creciente demanda de productos de alimentación funcional; la diversidad de canales por las que estos productos se comercializan (tiendas de herbolarios, cadenas de alimentación natural, establecimientos de fitness, tiendas de delicatessen, farmacias, parafarmacias, etc.); la existencia de un margen de explotación amplio entre costes y precios de venta; etc. Por el contrario, hay también algunos factores potencialmente negativos a considerar, que van desde el riesgo regulatorio (siempre presente en sectores relacionados directamente con la alimentación humana y las medidas reglamentarias para su protección), a los riesgos de la competencia, y al riesgo de demanda.



## 2.8. Un proceso de reset basado en la diversificación de sectores y clientes

DICOMOL, Sociedad Limitada es una empresa nacida en 1.979 y constituida con esta forma jurídica en 1984, con domicilio social en Montcada i Reixac (Barcelona), dedicada a la construcción de maquinaria industrial del caucho y el plástico. El modelo de negocio de DICOMOL se caracteriza por la producción de moldes y mecanizados en el sector del Caucho y el Plástico, y la provisión de asistencia técnica a su clientela en estos campos, incluyendo la gestión integral de proyectos y distintas actuaciones de Investigación, Desarrollo e innovación. Su proceso de producción abarca todas las fases, desde el diseño y la construcción, la reparación y puesta a punto, hasta el mantenimiento de los moldes.

La empresa debió hacer frente en su momento a la decisión de su cliente mayoritario de cerrar la planta de producción radicada en Cataluña y a la que abastecía DICOMOL, así como a la caída de la demanda de otros clientes asimismo vinculados al citado cliente mayoritario. Para ello, la entidad emprendió un proceso de diversificación de sectores productivos y de la clientela a la que se dirigía, tratando de asegurar una mayor estabilidad de su operatoria.

Como consecuencia de esta diversificación, la empresa ha podido superar el reset point, consiguiendo en poco tiempo un crecimiento orgánico de su facturación y plantilla, frente a la crisis productiva originada en aquel abandono. En consecuencia, la empresa ha podido estabilizar primero y mejorar después sus ingresos de explotación, ha vuelto a aumentar su plantilla, y en definitiva ha podido sostenerse en un sector cuya dimensión en cuanto al número de empresas se ha visto diezmada en la última década como consecuencia de la internacionalización de la demanda de moldes y del efecto directo y en cascada de la crisis de demanda de los últimos años.

Para conseguir el citado reset empresarial, DICOMOL ha mantenido una actualización tecnológica permanente en cuanto a diseño y producción; ha conseguido un alto nivel de eficacia productiva mediante la delegación de funciones y el trabajo en equipo; ha apostado por la autofinanciación, con la consiguiente independencia respecto de la financiación apalancada; y ha mantenido distintos convenios con organizaciones y entidades de I+D+i, que aseguran la modernización de la empresa y aumentan su visibilidad en el mercado.



## 2.9. Una empresa de economía social especializada en máquina herramienta y soluciones integrales de ingeniería

FORADIA, es una sociedad anónima laboral con sede en Alcoi (Alicante), y que opera en el sector de la máquina herramienta. La empresa se dedica a la construcción de máquinas herramientas, maquinaria a medida para todos los sectores de la industria, así como al diseño, fabricación y montaje de mecanismos mecánicos y soluciones integrales de ingeniería, mecanizados especiales de cualquier tipo de material, servicios de reparación y mantenimiento y asesoramiento técnico en problemas de ingeniería mecánica.

La entidad representa un caso de empresa de trabajo asociado de carácter industrial y de servicios avanzados (ingeniería), en un sector que ha visto muy mermada su demanda en los últimos años, incluso con anterioridad a la crisis económico-financiera internacional.

La entidad ha sabido reinventarse en diversas ocasiones, afrontando situaciones que van desde la conjunción de la crisis del petróleo y una crisis familiar en los años setenta que fraguó el nacimiento de la entidad tal como la conocemos hoy en día a partir de una empresa familiar de tipo capitalista, pasando por problemas como la necesidad de mejorar el nivel de profesionalización de sus empleados y mandos, hasta la caída de ventas provocada por la crisis económica desde finales de la década pasada.

La historia de Foradia desde su constitución como SAL es la de una empresa que ha hecho frente a una variedad de procesos de reset, entre los que destacan sus respuestas a las limitaciones comerciales y de marketing, resueltos mediante el contacto con la Federación de Empresas Valencianas de Economía Social (FEVES) y otras cooperativas; o el relevo generacional en la dirección de la empresa a partir de 2009

Una característica adicional especialmente destacable en el modelo estratégico de Foradia, y que suele constatarse en otras entidades de la economía social, es el elevado grado de compromiso y sacrificio que los empleados acostumbran a profesar, y que se encuentra en la base de la capacidad de adaptación y supervivencia de la entidad.

## 2.10. Pasión por la moda, pasión por la calidad

Jordi Roset &co es una micro empresa (tres trabajadores) del sector de sastrería y moda para hombre, con forma jurídica de Sociedad Limitada y sede en Barcelona, que ofrece un servicio de calidad elevada de tipo plenamente artesanal a una clientela con nivel adquisitivo de nivel medio alto y alto, a la que proporciona un trato personalizado.



La empresa ofrece dos tipos de servicios de sastrería y moda. En un primer caso, se trata de confección exclusivamente a medida, con medidas exclusivas de cada cliente, y sin patrones previos. En el segundo caso, se trata de un servicio en el que cada cliente tiene su patrón propio, pero a partir de una base ya establecida, con el consiguiente ahorro de pruebas y tiempo; un servicio en el que se cose en una cadena especializada, con muy buena maquinaria, con procesos intermedios y de acabados manuales que aseguran gran calidad de conjunto.

El reset empresarial de Jordi Roset&co tiene lugar tras el cierre de una experiencia empresarial previa de notable envergadura en el mismo sector. El proceso de crisis del proyecto anterior es visto por su protagonista como ciertamente duro a nivel personal, pero a la vez como una oportunidad para revisar los propios valores, y aprender de los errores. Tras un período de reajuste, este empresario autónomo se plantea rentabilizar su experiencia de más de treinta años en un sector que le apasiona, y de ahí la idea del nuevo proyecto, que lanza en la segunda mitad de 2011 con la marca Jordi Roset&co. Proyecto para el cual ha contado con distintos apoyos formativos externos, tales como los de Barcelona Activa y PIMEC (asociación empresarial catalana de empresas de dimensión micro, pequeña y media, así como de personas trabajadoras autónomas).

El estilo corporativo de Jordi Roset&co es el de una empresa naciente, de capital social familiar, que trata de rentabilizar un profundo conocimiento personal del sector de moda y confección para hombre, en competencia con una abundante oferta de distintos niveles de calidad, frente a los cuales propone una diferenciación basada en la calidad de sus creaciones y de su servicio a los clientes. Como consejo a otros profesionales que se planteen el emprendimiento como eje de su actividad, Jordi Roset recomienda ser muy constante, ilusionarse con el proyecto, buscar un tipo de actividad o negocio que resulte personalmente atractivo, que satisfaga personalmente, y no simplemente una salida práctica inmediata a una situación de impasse o estancamiento profesional.

## 2.11. Competir en el textil médico con productos especializados y de calidad

Calvo Izquierdo, S.L. es una empresa familiar del sector del textil médico, localizada en Requena, un municipio de la zona interior de la provincia de Valencia. Su actividad se centra en la confección de artículos textiles tales como vendajes y otros productos sanitarios.

La entidad representa un caso de empresa familiar de segunda generación en la que ya se ha incorporado recientemente la tercera. Sin embargo, esta empresa tiene la





peculiaridad de que el hijo decidió refundar la empresa aun después de que el padre sufriese el cierre de la primera empresa. Desde luego, este interés por el negocio familiar continúa en el nieto.

El modelo de negocio de Calvo Izquierdo está caracterizado por la fabricación en serie e importación de productos sanitarios de tipo textil para el mercado nacional y europeo. El tipo de artículos en los que Calvo Izquierdo se encuentra especializado se engloba dentro del denominado grupo del textil médico, y la empresa está especializada en una amplia gama de vendas y vendajes, así como productos de celulosa y material de fisioterapia, siendo su producto estrella las vendas cohesivas.

El aumento a partir del año 2000 de las importaciones en Europa procedentes del mercado asiático hizo que la entidad se encontrase a una situación crítica, ante la dificultad que supone competir en precio en un producto tan básico como es el tejido del que se componen los vendajes tradicionales, que puede fabricarse con una tecnología muy básica.

Para enfrentarse a ello y construir su propio proceso de reset empresarial, la entidad se decidió a entrar en una nueva línea de producción de vendajes que tienen un diferencial técnico respecto a los anteriores: los vendajes cohesivos. Decidieron buscar diferentes alternativas de financiación externa, y entraron en contacto con la Sociedad de Garantía Recíproca de la Comunidad Valenciana (SGR); con su apoyo consiguieron seguir adelante con el nuevo proyecto y constituyeron su nuevo plan de negocio.

Un aspecto de particular interés en el caso de Calvo Izquierdo S.L es su amplia red de capital social externo, pues la entidad cuenta y ha contado con el apoyo de institutos tecnológicos como AITEX e INEXCOP, con instituciones financieras como la SGR, de organismos estatales como el IVEX e ICEX, así como de la propia Universidad.

## 2.12. Viviendas ecológicas, eficientes y humanas

Larcoví, S.A.L. es una empresa madrileña que opera en el sector de la construcción de vivienda residencial, desarrollando actividades de promoción inmobiliaria, construcción completa, reparación y conservación de edificaciones, así como otros servicios vinculados como el alquiler de viviendas y servicios de gestión administrativa. La entidad representa un caso de organización que, gracias a una estrategia basada en la responsabilidad social y el crecimiento sostenible, ha sido capaz de reaccionar ante la crisis minimizando el coste humano y material.



Creada inicialmente como una cooperativa de segundo grado al servicio de las cooperativas de vivienda que demandaban sus servicios, Larcovi se transformó en 1986 en una Sociedad Anónima Laboral, forma jurídica que mantiene desde entonces. Dispone en 2010 de una plantilla de 109 personas, en su mayoría mujeres, y mantiene una política muy avanzada de paridad de género. Las diferentes áreas de negocio de Larcovi se centran tanto en vivienda libre, como vivienda protegida, vivienda protegida en alquiler, vivienda para colectivos específicos, remodelación urbana, rehabilitación de viviendas y edificios, gestión de cooperativas, y servicios de Administración Pública.

La empresa forma parte de un sector que ha sido fuertemente castigado por la crisis actual, pero que ha sido capaz de adaptarse a su entorno y anticiparse a los cambios, redefiniendo continuamente su estrategia, diversificando su actividad, y en definitiva manteniéndose activa. Así, con anterioridad al estallido de la burbuja inmobiliaria, Larcovi se preparó desinvertiendo en algunos inmuebles y solares. Una vez desencadenada la crisis de la construcción, la entidad ha hecho frente a la misma reduciendo costes generales, aplicando una política de acuerdos voluntarios con la plantilla para la reducción de salarios, y renunciando a la ejecución de los proyectos de mayor riesgo.

Por su experiencia en el sector y su variada oferta de servicios, Larcovi es una entidad muy bien considerada por los Ayuntamientos y las Comunidades Autónomas, que controlan en gran medida la disponibilidad de suelo para viviendas de protección oficial. Por otra parte, el hecho de que desarrollen actividades a lo largo de la cadena de valor de la construcción ha posibilitado que distintas administraciones cuenten con ellos como interlocutores o asesores. En el momento actual, siguen gestionando empresas municipales de vivienda donde realizan toda la gestión, así como el Servicio de Información de Vivienda del Ayuntamiento de Madrid.

### 2.13. Nuevos servicios culturales vía internet

Juan Navidad es un joven empresario autónomo español, autoempleado, que vive a caballo entre Salamanca y Nueva York, y que opera en el sector de la formación, venta de productos creativos, y edición de obras literarias. Forma parte de un amplio colectivo de trabajadores autónomos que presta sus servicios en la economía del conocimiento, creando sinergias con otras personas autoempleadas cuando el proyecto formativo así lo requiere, estableciendo alianzas y partenariados muy flexibles.

Entre los proyectos desarrollados por este empresario se cuentan, por ejemplo, su “Fábrica de Leyendas”, un grupo informal creado en Salamanca en 2002, con el objetivo de llevar a cabo actividades como recitales, monólogos, cuenta-cuentos y otras, basadas en el concepto de “motivación creativa; “Dinamización de Ideas” (<http://www.>



dinamizaciondeideas.com), un proyecto para la formación en innovación y motivación creativa, creado en 2006; o “La Ovejita Ebooks” creado en abril de 2011 y que utiliza Facebook como plataforma de marketing, comercialización y punto de encuentro con sus clientes (<http://www.laovejitaebbooks.com>), a los que proporciona servicios editoriales.

La crisis económica actual ha afectado a la actividad empresarial de Juan Navidad, reduciendo drásticamente sus ingresos por actividades creativas y, en menor medida, por actividades de formación; pero al mismo tiempo ha potenciado la línea de negocio basada en la explotación de productos editoriales propios, lo que supone la principal vía de reset empresarial de la firma.

Juan Navidad se encuentra actualmente en un proceso de cambio que incluye la diversificación de portales, productos y servicios, la virtualización de acciones, automatización de procesos y colaboración con entidades y empresas afines, así como la subcontratación ética de algunos servicios.

Este joven empresario busca nuevos mundos culturales, centrados en la innovación y la creatividad, siempre abiertos a lo que se cree que será tendencia en un futuro no muy lejano. Si llega demasiado pronto a algunos temas, trata de generar el interés por la novedad, para que se venda y sea considerada algo necesario. Considera que hay que convertir ser primeros en una ventaja. A su vez, destaca su énfasis en el conocimiento de Internet como medio de difusión cultural: su experiencia, capacidad de observación, inquietud cultural y ganas de aprender, que le han ayudado a generar cursos, servicios y productos que interesan a una variedad de públicos.

## 2.14. Un crecimiento sensato, centrado en la transparencia y la creación de valor añadido

Lacunza Kalor Group, S.A.L., es una empresa dedicada a la fabricación de cocinas de leña y chimeneas, con sede social en Alsasua (Navarra). La entidad se constituyó en 1997 como sociedad anónima laboral, como resultado de un proceso de reset económico y social a partir de una experiencia empresarial preexistente que pasaba por importantes dificultades financieras. Tras este proceso, la entidad resultó fortalecida, creciendo de manera clara en producción y empleo, hasta llegar a inaugurar en diciembre de 2011 unas nuevas instalaciones industriales que complementan su capacidad y la proyectan hacia el futuro.

La entidad se caracteriza por la producción y comercialización de varios grupos de productos vinculados entre sí por su relación con la calefacción residencial a partir



de leña o similares: cocinas de leña en hierro fundido; estufas de leña; estufas de pellets; chimeneas de hierro fundido; monobloques; insertables; revestimientos de piedra natural y de mármol; frentes de hierro fundido para electrodomésticos convencionales; y aparatos calefactores, que aprovechan el calor de la combustión para calentar las viviendas.

La empresa ha adoptado un modelo de crecimiento económico sostenido, de intensidad moderada pero persistente, centrado en consolidar su marca, diferenciarla frente a la competencia, y mejorar su aportación de intangibles. Un modelo de crecimiento que ha sido elegido por la propia empresa, que no ha venido impuesto por condicionantes externos, y que ha permitido hacer frente con éxito a la crisis económica actual.

En la estructura simplificada de la cadena de valor de la empresa se aprecia que entre 2005 y 2011 ha mejorado su ratio entre valor agregado e ingresos totales de la entidad, indicando un aumento de la eficiencia en los procesos internos de transformación de los materiales y servicios externos recabados así como en su comercialización. Adicionalmente se observa que la distribución del citado valor agregado ha reforzado la participación en el mismo de las rentas del trabajo, lo que se debe, sobre todo, al incremento significativo del empleo de la empresa en esos años.

Al tratarse de una Sociedad Anónima Laboral, la política de recursos humanos de la empresa adquiere una especial importancia. La empresa basa su competitividad en un ambiente laboral positivo, que se pone de manifiesto en aspectos como un elevado grado de estabilidad en el empleo, un horario laboral que facilita la conciliación entre trabajo y vida familiar, la celebración de reuniones de confraternización, etc.; y que se traduce en definitiva en un mayor nivel implicación de las personas en el proyecto de la empresa.

### 2.15. Un modelo artesanal de negocio basado en el tesón y la adquisición de nuevas competencias

Las Minimís es la marca bajo la que opera Irene Belenguer Roca, empresaria autónoma de la provincia de Valencia que se dedica a la elaboración artesana de muñecas y broches de fieltro, productos que comercializa a través de su tienda on-line. Su producto estrella es el broche en forma de muñeca personalizada. El proceso de reset empresarial de Las Minimís se fundamenta en el paso voluntario de su impulsora desde su actividad como trabajadora por cuenta ajena al autoempleo, para poder dedicarse a una actividad que anteriormente mantenía como afición. En la actualidad se está enfrentando a un segundo punto de inflexión, en el que tiene que afrontar el crecimiento y escalabilidad de su modelo de negocio.



El modelo de negocio de esta firma se caracteriza por la elaboración de broches en forma de muñeca personalizada, de ocho centímetros de altura, a partir de una fotografía proporcionada por sus clientes: “La Minimí”. Además, ha introducido líneas de diseño no personalizado, como las series dedicadas al cine, la música o los años veinte. Una tercera vía de negocio, también basada en el concepto de la muñeca broche de fieltro, es la elaboración de detalles para cumpleaños, bautizos, comuniones, bodas, o incluso eventos de empresa; compañías como Shiseido, Intel, Chicco o L’Oreal han utilizado “minimís” en alguna de sus campañas.

Irene Belenguer tiene la marca registrada y cuenta con catálogos físicos para ferias de mercados, en las que es imprescindible mostrar el producto, pero el peso de su estrategia de marketing reside en la presencia en las redes sociales. Su página web, construida con Wordpress, contiene un blog en el que ella controla todos sus contenidos; en el inicio diseñó un plan de comunicación de estrategia de lanzamiento, saliendo en varias revistas de marketing y utilizando Twitter y Facebook como plataformas de lanzamiento on-line de su producto. Irene Belenguer ha conseguido que su marca y su producto aparezcan en más de diez publicaciones distintas, entre las que destacan diversas revistas de moda, como la revista Telva.

En definitiva, Las Minimís son un caso típico de reconversión de una afición personal en negocio empresarial, a partir del tesón de la persona emprendedora y su la adquisición de nuevas competencias en el transcurso de su proceso de adaptación al medio empresarial.

## 2.16. Investigación biomédica, partenariado y capital riesgo

Neos Surgery, S.L., es una empresa innovadora y basada en la tecnología, que se dedica a la investigación y desarrollo en productos quirúrgicos, por medio de la creación, análisis, diseño, producción y comercialización de aplicaciones médicas innovadoras en el área de la nueva cirugía craneal y de la columna vertebral.

La compañía trata de diseñar los productos y el marketing apropiados para acceder, desde un posicionamiento medio con tendencia al alza, a un mercado a escala mundial, conscientes que los niveles inferiores tenderán a desaparecer. Para ello, produce dispositivos implantables que compiten en el mercado por su diferenciación respecto de la competencia, y no mediante el precio como estrategia competitiva central. La diferenciación de los productos que se plantea la empresa se basa en factores tales como su universalidad, la rapidez en su aplicación, o el ahorro de instrumental y tiempos de quirófano y cirugía.



El proyecto empresarial de Neos Surgery experimentó un proceso de reset en 2006-2007 como consecuencia de la salida de uno de sus promotores iniciales, la negativa evolución de los resultados de explotación y la necesidad de aumentar el apoyo financiero a la entidad a medio plazo. La crisis se saldó con la entrada de un nuevo Director General, la apuesta de continuidad de sus principales soportes tecnológicos, y la aportación en 2008 de una importante inversión financiera de capital riesgo.

Los factores de éxito de NEOS SURGERY son, fundamentalmente, su apuesta por un sector tecnológicamente avanzado como es el de la tecnología médica, con una demanda actual elevada y un potencial de futuro muy importante; su capacidad de investigación y desarrollo propios, apoyada en una red amplia de partners tecnológicos, que proporciona a la empresa una imagen externa muy favorable, que a su vez atrae un nivel de apoyo financiero que resulta clave para la maduración de proyectos en el sector elegido; y el desarrollo de unas capacidades comerciales necesarias conseguir la amortización de los gastos incurridos en las fases de latencia de los productos y generar plusvalías.

El capital relacional de Neos Surgery es considerable; destacando sus relaciones con sus partners tecnológicos y financieros (ASCAMM, Tecnalia y Talde), así como el apoyo financiero que los proyectos de investigación de la empresa han obtenido financiación, en distintos momentos, del Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI, del Ministerio de Educación y Ciencia, y de varios programas de investigación de la Unión Europea.

## 2.17. Adaptándose con éxito a las nuevas regulaciones industriales

La empresa Plásticos Romero, S.A. es un fabricante líder del mercado de bolsas de plástico y uno de los referentes en el de papel para uso alimentario, tanto en España como en Europa. El modelo de negocio de Plásticos Romero se basa en la provisión de diseño, fabricación y comercialización de films y bolsas de plástico, comercialización de papel para uso alimentario, y comercialización de envases y embalajes de papel y plástico.

Los productos de la empresa están dirigidos a la gran distribución, canal de hoteles, restaurantes, cafeterías, comercio minorista de moda y complementos, distribución mayorista de envase y embalaje, comercio tradicional, comercio especializado, y fabricantes del sector alimentación. La distribución de estos productos alcanza a todo el territorio nacional, la Unión Europea, Sudamérica, Centroamérica, y Norte de África. Se trata de una empresa de tipo familiar, con más de treinta años de existencia, que



durante el periodo 2004 a 2006 desarrolló un protocolo familiar que articulara las relaciones entre la propiedad familiar y la empresa.

El reset empresarial o cambio estratégico más destacado en la entidad fue su reacción ante el cambio legislativo que llevó al mercado español a retirar progresivamente el consumo de bolsas de un solo uso, un producto que significaba más de la mitad de la producción de la empresa (Plan Nacional Integrado de Residuos 2008-2015). Las claves del éxito de Plásticos Romero han sido el haberse adelantado a los riesgos con tiempo suficiente al proceso de retirada de las bolsas no reutilizables, y haber promovido la creación de la norma de bolsas reutilizables, que ésta llegara a tiempo para que las grandes superficies comprobaran que tenían un apoyo antes de tomar decisiones.

Plásticos Romero inició la producción de bolsas reutilizables comercializadas bajo la certificación y consiguió frenar la caída en sus ventas. En los últimos años han conseguido sustituir ventas de bolsas de un solo uso por bolsas reutilizables, así como por un aumento en la producción de bolsas de basura y otras acciones de diversificación, como la decisión de invertir en film para envasado alimentario.

La entidad es una empresa familiar que ya ha superado la primera generación y en la que se encuentran trabajando miembros de la segunda. Ello no ha influido de manera negativa en el ambiente laboral; por el contrario, se mantiene en la misma un ambiente muy tranquilo, sin tensiones sindicales, y con relación muy cercana de los socios y los empleados. Respecto de la sostenibilidad de su modelo de negocio, la empresa ha demostrado que es capaz de mantenerse en el mercado generando beneficios, a la vez que responde a los cambios en el entorno actuando en base a su capital relacional y sus competencias técnicas distintivas.

## 2.18. Especialización e internacionalización, basadas en la capacidad de trabajo y la tenacidad

Relats, S.A, es una empresa dedicada a desarrollar, fabricar y comercializar soluciones técnicas para la protección térmica, eléctrica, mecánica y electromagnética de los elementos, sobre todo en el entorno de temperatura extremadamente alta. Es la cabecera de un grupo industrial de tipo familiar que, a partir de sus orígenes basados en una empresa textil relativamente tradicional, ha sabido abrirse a nuevas actividades, tecnologías y mercados, superando en su momento determinadas dificultades y retos pasados.

Cuando nace Tejidos Relats, se trata de una empresa transformadora del sector textil, con una dimensión limitada y un alcance local. A mediados de los años 70, la empresa

seguía teniendo una dimensión mediana, siendo una empresa más de un sector textil español aquejado de una fuerte crisis de demanda y un consiguiente exceso de oferta; sin que la entidad mostrara una clara ventaja competitiva o diferencial que le asegurara una posición sostenible en el mercado.

En los años ochenta la empresa hizo crisis generalizada de la industria textil, especializándose en la producción de fibra de vidrio y tejidos técnicos, mercados que entonces emergían en España. Una década después, la entidad desplegab, no sin dificultades iniciales, una estrategia de internacionalización que ha madurado plenamente en la primera década del presente siglo. En definitiva, el proceso de internacionalización forma parte de la actividad habitual de Relats desde hace más de 25 años, y en la actualidad los ingresos procedentes del sector exterior superan al 95% de los ingresos totales de la empresa. A la vista tanto de los buenos resultados económico financieros de la empresa (sobre todo en 2010, y a contracorriente del ciclo), así como de la estrategia seguida para conseguir tales resultados, el grado de sostenibilidad del modelo de negocio de Relats es muy elevado,

La capacidad de trabajo y la tenacidad son las primeras características que destaca la Dirección de Relats en el análisis de las claves del éxito de la empresa, conjuntamente con su esfuerzo permanente por la competitividad y una firme voluntad de liderazgo en el sector. Estas capacidades se desarrollan mediante la combinación de varios factores: una atención constante a la anticipación de las necesidades de la clientela; una elevada capacidad de innovación de productos y procesos; una adaptación proactiva a la globalización de la producción y de la demanda; y una especialización técnica muy avanzada en los productos y sectores en los que compite la entidad.

## 2.19. La puesta en valor de la producción autóctona

Terra Minei es la principal marca comercial de Adegas (bodegas) Francisco Fernández. La bodega produce unas 40.000 botellas de vino al año, a partir de la materia prima procedente de las fincas de su propiedad repartidas por la parroquia de Prado do Miño, municipio de Castrelo de Miño, y cultivadas con métodos ancestrales. Su vino estrella es el blanco Terra Minei, monovarietal de la uva local conocida como treixadura.

La comarca producía tradicionalmente una gran variedad de uva blanca no autóctona, como palomino y garnacha, que daban lugar a unos vinos blancos sencillos, poco expresivos y de baja calidad, que no se adaptan bien a las características de la Denominación de Origen Ribeiro. Ante un mercado que se iba haciendo cada vez más exigente y competitivo, con cambios tecnológicos que abordar, y con el fundador en edad de jubilación, Adegas Fernández estaba condenada a desaparecer.





Sin embargo, en el año 2004 se produce el relevo generacional en la bodega familiar, y Francisco Fernández toma el timón de la bodega a raíz de la jubilación del padre. Licenciado en Historia, el nuevo responsable opta por recuperar la historia del vino de la zona y de las bodegas familiares, confiando en las posibilidades comerciales de la uva autóctona “treixadura”, que entonces presentaba un escaso volumen de producción. Se trata, en definitiva, de una apuesta por la tradición histórica y la tradición del producto; la percepción por el empresario de que esta vía permitía diferenciar mejor el producto, orientarse a los segmentos de mercado con mayor elasticidad de demanda a medio y largo plazo, y a los segmentos de consumidores más solventes y especializados.

Actualmente, la política de empresa se centra en consolidar sus mercados selectos (precios medios altos) a nivel nacional e introducirse en otros mercados internacionales; presentando ya una experiencia inicial de más de dos años de duración en Gran Bretaña, y un contacto preliminar más reciente con Boston, en Estados Unidos y en Bélgica.

La clave principal del éxito de Adegas Francisco Fernández es su fidelidad al objetivo empresarial de apostar por una producción tradicional basada en el producto autóctono, en concreto en la variedad treixadura de vino de Ribeiro. De este modo, la empresa ha sido capaz de posicionarse en el segmento de vinos de gran calidad, mediante la unión de la tradición aportada por las técnicas tradicionales con las posibilidades abiertas por las actuales tecnologías.

## 2.20. Una red social innovadora, segura y en pleno desarrollo

TUENTI TECHNOLOGIES, S.L. es una empresa española que opera en el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC, ofreciendo a sus usuarios un servicio de gestión de su red social. Las actividades de la empresa encuentran identificadas con el Código 7490 de la Nomenclatura de Actividades Económicas de la Comunidad Europea NACE Revisión 2 (otras actividades profesionales, científicas y técnicas), operando como como una comunidad digital o red social online.

La entidad fue creada en 2006, habiendo experimentado a lo largo de su existencia distintas etapas (funcionamiento inicial como red relacional no comercial; entrada posterior en el mundo de las redes sociales comerciales; desarrollo de aplicaciones móviles; recepción de inversiones de distintos partners, etc.), que culminan en 2010 con su adquisición mayoritaria por la empresa española Telefónica.



Tuenti se define como “una plataforma social de comunicación con más de trece millones de usuarios registrados que comparten de forma privada contenido relevante para ellos y su círculo de amigos más cercano”. Es una de las redes sociales donde mayor control de la privacidad de sus usuarios se aplica, y para lo que ha dotado de unos protocolos de revisión de perfiles que permiten ayudar a detectar irregularidades que atenten contra las normas internas establecidas y contra la legalidad.

El modelo actual de ingresos de Tuenti se basa en la provisión de servicios publicitarios que sirvan de promoción a aquellas marcas que apuesten por un modelo publicitario altamente segmentado (“hipersegmentación” de públicos) y en entornos digitales. La empresa se encuentra aún en una fase de desarrollo de su modelo de negocio, que espera beneficiarse de las distintas sinergias mutuas derivadas de su vinculación a Telefónica.

Tuenti Technologies, S.L. representa un caso de empresa tecnológica española que ha conseguido alcanzar un lugar importante en su mercado gracias al empeño de sus fundadores y resto de socios, y a una serie de decisiones acertadas, entre las que se encuentran la conformación de la estructura accionarial en cada fase del ciclo de vida de la empresa, lo cual implica también que la empresa y equipo directivo ha sabido gestionar muy bien su propia “red social”.

# 4

## BIBLIOGRAFÍA



- Alemanya, L., y Planellas, M. (2011): *Libro Blanco de la iniciativa emprendora en España*. Fundación Príncipe de Girona-ESADE, Barcelona.
- Antuñano, I, y otros (2010): *La Economía Social*. EOI; Madrid.
- Arrow, K. (1962): "The economic Implications of Learning by Doing". *The Review of Economic Studies*, jun.
- Baumol, W. (1968): "Entrepreneurship in Economic Theory". *American Economic Review*, may.
- Baumol, W. (1990): "Entrepreneurship, Unproductive and Destructive". *The Journal of Political Economy*, october.
- Boyne, G.A. and Meier, K. (2009): "Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround". *Journal of Management Studies*, julio.
- Comisión Europea (2011): *A Second Chance for Entrepreneurs. Prevention of Bankruptcy, Simplification of Procedures and Support for a Fresh Start*. Final Report of the Expert Group. January.
- Comisión Europea (2011): *El secreto del éxito, 2011*. Dirección General de Empresa e Industria.
- Comisión Europea (2008): *A Small Business Act for Europe*. COM 394 final.
- Comisión Europea (2007): *Overcoming the Stigma of Business Failure for a Second Chance Policy*. COM (2007) 584 final.
- Conner, D.R. (1993). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, Villard.
- Diamond, A. M. (2009): "Schumpeter vs. Keynes: In the long run not all of us are dead". *Journal of the History of Economic Thought*, vol. 31, number 4, December.
- Diamond, A.M. (sin fecha): *Schumpeter's creative destruction. A review of the evidence*. <http://cba.unomaha.edu/faculty/adiamond/web/diamondpdfs/schumpeviden-ce06.pdf>
- Díaz-Foncella, M. y Marcuello, C. (2012): "Social enterprises and social markets: models and new trends". *Service Business. An International Journal* (2012) 6, p. 61-83.
- FOMIN (2008): *Promoción del espíritu empresarial a través de una segunda oportunidad*. CH-M1030. Memorandum Donantes.
- FOMIN (2007): *Análisis del emprendimiento fallido y diseño de mecanismos para la reentrada de emprendedores*. IESE-INYPSA-Octantis
- Fried, J. y Hansson, D.H. (2010): *Reinicia*. Empresa activa, Barcelona.



- Galtés, M. (2011): *Aventuras de emprendedores*. Edit. Libros de cabecera; Barcelona.
- García-Milá, P. (2011): *Está todo por hacer. Cuando el mundo se derrumbe, hazte emprendedor*. Plataforma Editorial; Barcelona.
- Global Entrepreneurship Monitor (2011): *Informe GEM España, 2010*. IE, Business School. En [http://www.gemconsortium.org/download/1324978082093/INFORME\\_GEM%20ESPANA%202010.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1324978082093/INFORME_GEM%20ESPANA%202010.pdf)
- González, F.J. (2009): *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Grupo de Investigación en Gestión Ambiental (2008): “Análisis del Ciclo de Vida de diferentes tipos de bolsas de supermercado”, Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu Fabra.
- Hidalgo Demeusois, D. (2011): “¿De verdad queremos ayudar a los emprendedores?”. *El País*, 20.XI.2011.
- Johnson, L. (2011): *Adiós al jefe. Por qué crear su propio negocio es más fácil de lo que piensa*. Editorial Conecta, Barcelona.
- Kawasaki, G. (2004): *The Art of the Start*. Editorial Portfolio, Londres.
- Mayer, J. (2011): “Turnaround coaching-Oxymoron or Opportunity?” *International Coach Federation*, February.
- Mayer, J. (1989): “The Process and Players in a Turnaround”. *Bankruptcy Law Review*, fall.
- McCraw, T.K. (2007): *Prophet of Innovation. Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Harvard University Press.
- Nueno, Pedro (2009): *Emprendiendo hacia el 2020*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010): *Generación de modelos de negocio*. Ed. Deusto, Bilbao.
- Slatter, S., Lovett, D., and Barlow, L. (2006): *Leading Corporate Turnaround. How Leaders Fix Troubled Companies*. Wiley and sons, England.
- Toledano, N. (2011): “Social entrepreneurship: the new narrative for the practice of the social Economy”. *CIRIEC-España*, n.73, Special Issue, October, p.9-31.
- Trías de Bes, F. (2007): *El libro negro del emprendedor*. Editorial Urano, Barcelona.
- Trías de Bes, F. (2007): “Recuperar la creatividad perdida”. *El País Semanal*, 5 de febrero.
- Schumpeter, J.A. (1994): *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Editorial Aguilar.



Segura, R. (2006): *Innovación, empresario y destrucción creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad*. LITTEC.

Solé, C., y otros (2007): *El empresariado inmigrante en España*. Fundación La Caixa; Barcelona.

Stam, E., Audrestch, D.B., y Meijaard, J. (2008): "Renascent Entrepreneurship". En *Journal of Evolutionary Economics*, abril.

Weerawardena, J, y Sullivan, G. (2006): "Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model". *Journal of World Business*, n. 41.



# Sectores de la nueva economía 20+20



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 y que se contempla en el Plan Estratégico eoi2020 de la Escuela de Organización Industrial.

La tercera fase de este proyecto (año 2012) se analizan 20 casos de éxito de cada uno de los siguientes sectores: *Economía de la Accesibilidad, Economía del Dato, Reset Economy, Economía de la Hibridación, Economía del Fracaso.*



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

