



ALTRA Corporación Empresarial



1. Identificación de la empresa

ALTRA Corporación Empresarial está compuesta por tres divisiones: Airzone, AT Home y Evita. Esta corporación está encuadrada en el CNAE 2751 como fabricante de electrodomésticos; sin embargo, su actividad abarca tres líneas de negocio: la climatización inteligente, la automatización residencial (domótica) y la telemedicina a través de la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TICs).

El caso de ALTRA ilustra como Antonio Mediato Martínez con la edad de 31 años, inició a finales de 1996 un proyecto empresarial con la creación de Airzone. Esta empresa crea un concepto revolucionario en el mundo de la climatización: la zonificación. Una tecnología novedosa para los equipos de climatización por conductos que permite controlar la temperatura de manera independiente en cada habitación de una vivienda o de una oficina con el consiguiente ahorro energético que eso produce. En la actualidad Antonio Mediato es el director general de ALTRA, siendo el principal accionista con el 51,71% del capital, junto a su socio Francisco Vertedor Sánchez (25,85%) y María Almudena Díaz Pérez (22,43%). La empresa tiene un capital de 19.428.336 euros gracias a los recursos propios de los socios.

Las oficinas centrales de esta empresa se encuentran en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), sito en la localidad de Campanillas, un municipio situado a 12 Km. del centro de Málaga. Su facturación alcanzó, en 2009, la cifra de 10.157.036 euros, y en la actualidad cuenta con 153 empleados.

Como elemento del sistema de gestión medioambiental, ALTRA ha sido certificada con la ISO 14001 y la ISO 9001. También está adherida a ECOEMBES⁷, para que sus cajas y embalajes se recojan en destino.

⁷ Sociedad sin ánimo de lucro, cuyo objeto social es el diseño y organización de un Sistema Integrado de Gestión (SIG), encaminado a la recogida selectiva y recuperación de residuos de envases y embalajes, para su posterior tratamiento, reciclaje y valorización.



2. Definición del proyecto empresarial

El origen de ALTRA Corporación Empresarial arrancó, en diciembre de 1996, con Airzone, como parte de un trabajo de innovación en un segmento muy concreto dentro del sector de climatización. En aquel momento del año 1997, según señala Antonio Mediato, *“la preocupación por el consumo energético, no era como la que hay hoy, pero ya se empezaba a ver que la energía era un bien escaso, que había que administrarlo, y no se podía derrochar. La climatización y la calefacción son responsables del 50% del consumo energético de una vivienda actual, y en una oficina más de la mitad. El 22% del consumo energético nacional es residencial, con lo cual la climatización y la calefacción estarían entorno el 11% del consumo energético nacional. Creo que es un foco como para trabajar en él”*.

Antonio Mediato comenzó con 22 años en la empresa de energía solar Isofotón, donde aprendió la importancia del ahorro de energía. Continuó en la empresa de climatización de edificios públicos, Ciatesa, en la cual aprendió que, en la climatización residencial, estaba todo por hacer. De la combinación de ambas “lecciones”, nació su interés por la climatización residencial: buscar confort y ahorro. *“La convergencia de estos dos mundos, uno de energía alternativa con la especialización que tuve en una fábrica de equipos de aire acondicionado, me hizo ver que había un nicho de mercado no cubierto, que era el control de instalaciones que podíamos llamar por conductos,... la climatización centralizada por conductos”*.

En realidad, la idea surge de la siguiente manera, como explica Mediato: *“Dices: en lo que yo sé hacer, se podría hacer algo... Yo, del conocimiento que tenía de un sector como era el de la climatización, ví que había un nicho no cubierto que era el de Airzone: la gente se quejaba de que consumía mucho, de que no tenía confort, o sea, se daba un binomio muy extraño: gastaba más energía de la necesaria y, además, no tenían confort, unos tenían frío y otros calor. Entonces dijimos, ¿se podría hacer un sistema electrónico que regulara esto? Yo, concretamente, lo propuse en mi empresa (Ciatesa) y no me hicieron mucho caso, y llegó un momento en que te obstinas en que esto se podría hacer. Y un día decides hacerlo, y lo decides hacer porque encuentras normalmente algún colaborador, los colaboradores necesarios son muy importantes en esto de la innovación; yo encontré a Paco (Francisco Vertedor), le propuse hacer un prototipo... Hicimos una placa electrónica que comandaba todo, y compramos en el mercado los termostatos, las rejillas y las motorizamos, es decir, teníamos que comprar material y adaptarlo. Bueno, empezamos, yo conocía a clientes a los que había hablado de esta problemática, a esos clientes se lo agradeceré toda la vida porque fueron los verdaderos conejillos de Indias de esta historia... Probaron, vimos que era viable hacerlo, por supuesto el sistema que hacíamos en aquella época era muy precario, llegó un momento en el que dijimos, bueno vamos a hacerlo un poco mejor, y entonces, constituí en 1997 Airzone [Airzone, S.L.], y un año después dejé Ciatesa, porque vi que el proyecto era más que viable, y empezó la travesía del desierto”*. También dice: *“Recuerdo aquella época un poco como el hombre orquesta, éramos 3 personas, subcontratábamos prácticamente todo, y te tocaba vender, fabricar, cobrar, montar, hacer sistemas de información, manejar bancos, aquello era terrible, cuantas veces me he arrepentido, no te lo puedo ni decir, seguramente todos los días...”*.



Tres son los momentos clave según comenta Antonio Mediato:

El primero fue que Airzone, S.L. arranca en una nave muy pequeña en el polígono San Luis, en Málaga, y llegó un momento en que se dijeron que su sitio estaba en el Parque Tecnológico de Andalucía (PTA), donde están desde el año 2002. En el parque encontraron dos cosas fundamentalmente. La primera, el acceso a información que no tenían, o sea, estar en un parque tecnológico en general, y en particular estar en éste, les ha propiciado darse cuenta de que se puede acceder a proyectos de I+D, financiación, colaboraciones... En segundo lugar, se han dado aquí cuenta, de que son como otros, es decir, como muchas empresas que hacen lo mismo que ellos sólo que en otro sector. También se inicia por esta fecha un proceso de integración vertical, empezando a desarrollar internamente los procesos o productos importantes, lo cual les proporciona dos cosas: 1) independencia (puesto que eran muy dependientes de proveedores y existía el riesgo de que se convirtieran en competencia), y 2) margen sobre ventas.

El segundo momento clave fue años después, en 2005, cuando se produjo la fusión entre Airzone Control, S.L.⁸ y la empresa de Paco Vertedor (autónomo), que podríamos decir que era su proveedor estratégico, para dar lugar a Airzone Clima, S.L. (actualmente dentro de la Corporación Empresarial ALTRA). Esta fusión se aprovechó para capitalizar los fondos propios: *“En ese momento fiscalmente no teníamos que hacer ningún tipo de dispendio para convertir esos fondos propios en capital social, pero, pensando en el futuro, lo hicimos. Era una manera de darle a la empresa una consistencia, y todo lo que habíamos conseguido en esos años llevarlo a capital social”*.

El tercero ha sido ALTRA, *“la corporativización de las actividades que teníamos en Airzone. Esta empresa hacía climatización, domótica, etc. Bueno, eso se medio entendía. Pero ya cuando nos metimos en telemedicina, teleasistencia, etc., ya era muy difícil de explicar todo esto. Entonces hace año y medio prácticamente, a principios de 2009, constituimos ALTRA,... fue un proyecto que arrancó en 2007. Tardó un año en hacerse,... no es fácil de hacer, el tema corporativo era complicado fiscalmente, mercantilmente... Lo que ha hecho ha sido corporativizar nuestras actividades... donde hay... I+D, producción, finanzas, marketing. Y luego debajo de ALTRA hay 3 divisiones: Airzone, AT Home y Evita”*, explica Antonio Mediato.

La visión de ALTRA refleja la intención de convertirse en una corporación internacional, que se desarrollará y liderará en las áreas de la mejora de la calidad de vida, el desarrollo sostenible, el bienestar social y la vida asistida por el entorno. Como indica Mediato: *“... Nos costó mucho definir la visión... nos dimos cuenta de lo importante que son las personas en la empresa”*.

En cuanto a la misión de ALTRA, su actividad se centra en la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de productos y servicios innovadores, para el confort y la racionalización del consumo energético en un mercado global. Además, la misión de ALTRA

⁸ Empresa en donde Antonio y Paco eran socios, y que sustituyó a Airzone, S.L.



representa la identidad y personalidad de la empresa, su individualidad y diferenciación, y en su formulación se refleja su razón de ser. ALTRA es un grupo empresarial formado por un equipo de personas con un alto sentido de la ética: *“Para nosotros es muy importante el tema personal,... en esta empresa, se habla mucho de un grupo de personas que trabaja,... siempre buscamos gente con un comportamiento ético que tenga recorrido, que venga aquí a hacer equipo”*.

3. El modelo de negocio

Hay dos aspectos en su modelo de negocio de especial importancia: los valores y los principios de gestión en los que la empresa fundamenta su desempeño. Por lo que respecta a los valores, ALTRA se basa en el desarrollo permanente, la innovación en todas las actividades de la empresa, el dinamismo, la eficiencia de las actuaciones y la cooperación empresarial. Uno de sus principales valores está en el cliente, poniendo a disposición de los usuarios productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que aumente su calidad de vida. Así lo expresa Antonio Mediato:

“Nosotros siempre damos un argumento... de nuestros productos, de que tienen un retorno, y, de hecho, el de Airzone lo tiene energético, y en AT Home también es energético. Y en el mundo de la salud con Evita buscamos simplificar los procesos. Imaginad un centro de salud, por ejemplo, donde de pronto hay un espacio donde se pueda captar una imagen, o se pueda hacer una prueba de espilometría, y que un médico que está en el hospital no tenga que ver a esa persona, salvo que lo que vea le llegue al hospital... Estamos hablando de desplazamientos, de tiempo, de gasto de energía, de gasto de recursos. Creo que podemos aportar una mejora porque, además,... el usuario va a recibir un mejor trato, las listas de espera se puede acortar, etc., y, además, se puede producir un ahorro en la cadena de valor, con lo cual estás haciendo las dos cosas: la mejora de la calidad de vida y la sostenibilidad; eso es lo que nos mueve”.

ALTRA trabaja creando un entorno de clientes, proveedores, empleados y colaboradores, sustentado en seis principios de gestión como motor de perfeccionamiento y búsqueda de la excelencia: (1) Seguridad, entendida como la generación continua de confianza, fiabilidad, credibilidad y cumplimiento de compromisos. (2) Desarrollo, mediante el crecimiento, análisis, gestión de datos y la búsqueda de conocimiento. (3) Justicia, actuando dinámicamente, usando reglas y procedimientos de regulación, rentabilización y control de sus actuaciones. (4) Estatus, alcanzado por la diferenciación de sus productos, servicios y estrategias, innovación en todas las actividades, creación y aplicación de nuevas tecnologías. (5) Pertenencia, sustentada en actitudes de equipo, comunicación, objetivos comunes, compromiso con un fin común y participación. (6) Plenitud profesional, como causa y efecto de lo anterior, por optimismo, generación de marca, fluir de la relación personal y profesional.

Para llevar a cabo su modelo de negocio, ALTRA sustenta su ventaja competitiva en la innovación y el desarrollo de tecnología de última generación, en el ámbito del espectro radioeléctrico y las redes de sensores inteligentes.



Los campos de actividad de la corporación se ven reflejados en sus tres divisiones:

- **Airzone** como fabricante de sistemas de zonificación, una tecnología que controla la temperatura de manera independiente en cada habitación de la casa u oficina, garantizando así la temperatura ideal para cada persona.
- **At Home** en automatización residencial (domótica), con sistemas que controlan todos los elementos del espacio de vida o trabajo o de las diferentes instalaciones que consumen energía en una vivienda (o una oficina): iluminación, persianas, cortinas, toldos, puertas motorizadas, audio distribuido por estancias, seguridad, alarmas, video portero, control de electrodomésticos, climatización y calefacción, etc., que permiten modificar su carga técnica, es decir, se interactúa con ellas con el fin del ahorro energético. Además, se aprovechan las TICs para extender el control de la instalación a cualquier lugar donde se encuentre el usuario del sistema.
- **Evita** con tecnología aplicada a la salud, con la prestación de servicios de prevención, diagnóstico, tratamiento y seguimiento de enfermedades a distancia (telemedicina), a través de la utilización de tecnologías de información y comunicación (TICs).

El modelo de negocio de ALTRA promueve la cooperación empresarial para compartir el conocimiento. Así, existen colaboraciones con IDEA, EXTENDA, CDTI, RETA (Red de Espacios Tecnológicos de Andalucía), etc. Según Mediato: *“Tenemos también acuerdos con fabricantes de equipos de climatización... “competimos” con ellos en el mercado, [pero] estamos en sus catálogos. Probablemente somos más proclives a hacer cooperación que otros. Muchos de los moldes que tenemos los hemos diseñado conjuntamente con proveedores. Con los clientes, tenemos muchos cursos de formación, tenemos que generar demanda, y, por tanto, tenemos que estar muy al lado de ellos”.*

Un elemento clave para conocer el modelo de negocio de ALTRA está en considerar al personal propio como el principal agente de interés, como señala Mediato: *“Sin personas no hay nada, sin gente no se puede hacer nada”.* A continuación figuran los propietarios (socios, accionistas, etc.), los clientes, otros agentes del sistema de I+D (universidades y el parques tecnológico), los proveedores, los órganos reguladores, las asociaciones de consumidores, los medios de comunicación social, otras empresas (competidores, subcontratistas), las administraciones públicas y, finalmente, los agentes sociales (patronales, sindicatos).

El éxito del modelo de negocio de ALTRA ha llevado a la corporación a obtener diversos galardones. Así, en 2009 obtuvo el XIII Premio Andalucía de Investigación “Fomento” al fomento de la innovación científica y técnica. Más recientemente, con motivo del Día de Andalucía, la Junta de Andalucía le otorgó la Distinción Día de Andalucía Málaga 2010. Asimismo, ha recibido el Premio Alas y el Premio Joven Empresario Nacional.



4. El papel de la innovación

Se trata de una empresa muy innovadora que, en realidad, genera modelos de negocio completos, lo que implica desarrollar innovación en producto, en proceso y en marketing. La corporación ALTRA se puede decir que hace innovación radical y que es emprendedora, pues lleva a cabo una diversificación en líneas de negocio que constituyen nichos o huecos de mercado diferentes.

4.1. La gestión de la innovación

La corporación ALTRA tiene a 30 personas trabajando en I+D, siendo una de las empresas más activas en I+D a nivel andaluz. Creen que para hacer algo serio en innovación, y más concretamente a nivel de desarrollo tecnológico, hay, primero, que conocer el sector (saber qué hay y qué no hay), pues sino se corre el riesgo de “reinventar la rueda” o meterse en algo en donde ya alguien ha fracasado previamente. Por tanto, piensan que antes de hacer I+D, hay que hacer vigilancia tecnológica.

El proceso innovador, como explica Antonio Mediato, se guía por la siguiente regla: *“Si no hay una necesidad de mercado o no la detectamos, no ponemos en marcha dicho proceso”*. También afirma: *“Nosotros ponemos en marcha la innovación, siempre y cuando creamos que el mercado la va a aceptar”*. Esto se relaciona con el hecho de que sus jefes de producto, que son técnicos, están dentro del departamento de marketing, en contacto con el mercado. Así, el desarrollo de nuevos productos o negocios va precedido de un estudio del mercado (por ejemplo, en el caso de la telemedicina se han realizado hasta *focus group* con usuarios, farmacéuticos, etc., para saber exactamente por dónde ir en el futuro). Sin embargo, a pesar de que el proceso innovador parte de una necesidad detectada en el mercado, los productos son tan novedosos que tienen que generar la demanda (normalmente actuando sobre prescriptores).

Su sistema de vigilancia tecnológica o gestión del conocimiento juega un papel muy importante, puesto que tienen que estar muy atentos al mercado de forma permanente, ya que cuando se inicia un proyecto está a unos dos años de su comercialización, y en este tiempo pueden pasar muchas cosas. Cada vez que alguien sabe o ha visto algo de interés, va a una feria, a una charla, a un evento, etc., genera un informe, que se pone en común o se vuelca en un servidor compartido. Los encargados de actualizar toda esta información son tanto los jefes de producto como los directores de los proyectos de I+D. Aunque también tienen numerosas reuniones en donde se habla mucho. Existe un proceso para la gestión de la información, de cambios, etc., que forma parte de su sistema de calidad.

Ya que la empresa está integrada verticalmente, y pone en marcha modelos de negocio completos, es muy innovadora en todas las áreas. La innovación en producto supone desarrollar un producto ampliado, es decir, que incluye las características del servicio. Puede incluir el desarrollo de interfaces, de sensores, de hardware, de software de aplicación, de la electrónica de los termostatos, etc.



Con respecto a la innovación en proceso, implica diseñar nuevos sistemas productivos. En el caso de Airzone, la fabricación está muy automatizada y robotizada. Esta innovación se ha desarrollado en los últimos 5 años en colaboración con el Departamento de Ingeniería Mecánica de la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Málaga, y se ha traducido en un considerable aumento de la productividad.

En cuanto a la innovación en marketing, se tiene que idear una nueva manera de atacar el canal de venta, fijar precios de algo que no existe, etc.

Es habitual la colaboración con OPIs (Organismos Públicos de Investigación), en su mayoría andaluzes (aunque también está la Universidad de Valencia). Esta colaboración suele ser muy variopinta: con ingenieros de telecomunicaciones, mecánicos, electrónicos, informáticos (por temas de hardware, software, comunicaciones, etc.), abogados, psicólogos, ergónomos y médicos (para el proyecto de telemedicina y teleasistencia), matemáticos (por temas de algoritmos), etc. En este momento, se está colaborando igualmente en un proyecto CENIT con Iberdrola sobre interfaces de comunicación con las compañías suministradoras eléctricas (relacionado con el proyecto de AT Home). Con el proveedor de plásticos se diseñan conjuntamente moldes. Incluso se ha desarrollado un plan de innovación de la empresa en colaboración con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga.

A la hora de proteger la innovación poseen patentes europeas y mundiales, y registran la propiedad intelectual de los catálogos, etc., lo cual les ayuda, pero, aún así, les copian. Se confía más en el “secreto de negocio”: El cómo la empresa lo hace o lo va a hacer, el cómo se relaciona con los clientes o el mercado es más difícil de copiar. Consideran que se protegen de la competencia gracias a que venden “soluciones integradas” con un gran valor añadido, que constituyen un sistema con cierto grado de complejidad (que lleva ingeniería, servicio postventa, etc.). En otras palabras, lo que se vende es un intangible que no es fácil de imitar.

4.2. El uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación

Internet se usa en todos los ámbitos. En I+D, gran parte de la documentación para la vigilancia tecnológica se consigue en Internet, a lo que hay que añadir el uso de un servidor para compartir toda la información, como se ha mencionado antes.

En marketing, existe un canal de venta B2B (*Business to business*) a través de su sitio Web, o una tienda online en el caso de su producto Aidoo Zonekit. Internet les permite también tener tarifas dinámicas, es decir, los precios se modifican en función de cómo va cambiando el coste de las materias primas (aluminio, chapa, etc.).

Por otra parte, el personal de I+D recurre a herramientas de código abierto. Así, se usa Linux para programar muchas cosas con el objetivo de que sus productos sean abiertos para que se puedan integrar. También han instalado recientemente un sistema ERP de Oracle, que les permite integrar las distintas áreas funcionales sobre una base de datos común.



Asimismo, se realiza un seguimiento de las redes sociales para captar las opiniones de los usuarios finales sobre sus productos. Y se usa la Web 2.0, ya que tienen su propio blog. Esta fuente de información de las redes sociales les permite mejorar los contenidos de su página Web y resolver las dudas de los clientes (por medio de las respuestas a las preguntas más frecuentes, FAQs), o en algunos casos, puede implicar una actuación o comunicación concreta por parte de la empresa.

5. Cultura corporativa

Se sigue un estilo de dirección participativo, que busca el consenso de todos. Se tiene en cuenta la opinión del personal, se realizan muchas reuniones, hay mucha participación, etc. La toma de decisiones es algo que se está haciendo de forma permanente, y resulta relativamente fácil, a veces, incluso sin necesidad de reunirse. Todo el personal ha participado en la elaboración del plan estratégico, y conocen cuál es el camino que quiere seguir la empresa, etc.

En esta empresa la delegación es una constante, la cual se considera clave para poder crecer. Aunque en el pasado se le ha dado enseguida responsabilidades al nuevo personal que ha entrado, actualmente se presta más atención a la madurez de la tarea y de la persona. En palabras de Antonio Mediato: *“Yo no creo que se pueda delegar muy pronto una tarea no madura, y, por supuesto, no se le puede delegar algo importante en una persona que no esté madura profesionalmente”*.

Dado el riesgo asociado a la innovación que lleva a cabo esta empresa (no se sabe si va a tener éxito hasta que no se enfrenta al mercado), es evidente que se tiene que fomentar la asunción de riesgo por parte de los empleados.

En ALTRA, el personal tiene libertad para hacer, y las equivocaciones y los fallos se consideran una consecuencia de actuar; lo que no se admite es “que no se haga”. Los aciertos se suelen reconocer a través de la comunicación de los éxitos alcanzados, pero se hace a nivel de departamento (I+D, o Comercial, ha conseguido...), pero no a nivel personal. Como bien explica Antonio Mediato: *“No nos gusta que la gente individualmente se luzca aquí, somos un equipo, somos una empresa”*. Se puede afirmar que todo esto forma parte de la cultura empresarial de ALTRA.

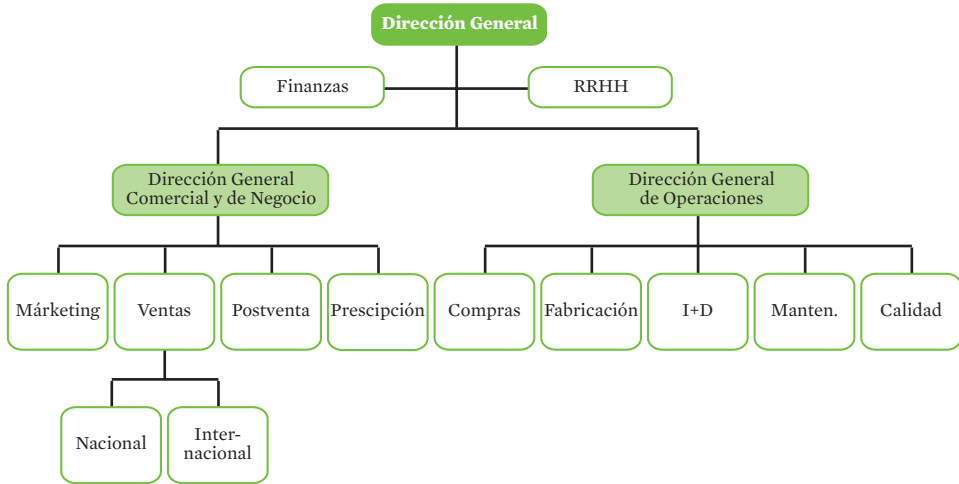
6. Configuración organizativa y capital humano

En la figura 1 se representa de forma simplificada el organigrama de la Corporación ALTRA. Como puede observarse hay un director general, que es Antonio Mediato, y dos grandes direcciones generales: Comercial y de Negocio, de la que se ocupa directamente también Antonio Mediato; y Operaciones, que dirige Francisco Vertedor. Finanzas y Recursos Humanos serían dos departamentos *staff*. Este reparto de funciones entre Antonio y Francisco responde al criterio de que cada uno hace lo que sabe hacer mejor. De ambas direcciones



generales dependen, a su vez, una serie de departamentos, con sus directores y responsables.

FIGURA 1
Organigrama de ALTRA



El departamento de prescripción gestiona la relación con las personas que influyen en la decisión de compra de sus productos, como arquitectos o ingenieros, que son los que hacen los proyectos.

El equipo directivo que dirige la empresa está formado por las dos grandes direcciones y por los directores de los departamentos más importantes (recogidos en el organigrama). Éste se reúne semanalmente (y bimestralmente para el tema de presupuestos).

En el capital humano de ALTRA destaca su juventud, su preparación, su talento y su capacidad de adaptación, que ha ido demostrando en las distintas etapas por las que ha atravesado la empresa (inicio, madurez o crisis).

En ALTRA no sólo se busca a gente inteligente, preparada y competente, sino que se le da mucha importancia al comportamiento ético, que sean personas que vayan a hacer equipo y no a lucrarse económicamente. Se cree mucho en la transparencia y la ética empresarial.

Son personas que se identifican con la empresa, que viven el negocio, que trabajan en equipo y que generan ideas constantemente de forma espontánea. La empresa dispone de caminos para canalizar estas ideas, que pueden representar simples mejoras. Se llevan a



unos pequeños comités que tienen los jefes de producto, y, si se aprueban, pasan a lo que se llama el “proceso de cambio de nuevo producto”.

En el caso del personal de fabricación, que sabe muchas cosas sobre cómo mejorar los procesos, pero que era más difícil de motivar, se implantó durante un tiempo lo que denominaron “la idea del mes”, la cual se premiaba económicamente. Salieron tantas ideas que decidieron quitar este incentivo, puesto que esto se ha convertido en una dinámica habitual (es decir, se sigue haciendo sin que haya que incentivarlo: es normal que los empleados comenten al jefe de fábrica que es lo que piensan que se puede mejorar).

7. Estrategia de la empresa

Actualmente tiene en vigor un plan estratégico, elaborado en colaboración con la Universidad de Málaga, cuyo horizonte temporal es 2007-2011, y que marca el norte de la empresa. Sin embargo, en este plan estratégico no se recoge la crisis actual, por lo que se han tenido que modificar algunas cosas. Consideran que en su sector no es el momento ni siquiera de planificar a corto plazo, pues no se sabe si la situación será mejor, estable o peor a final de año. Aunque sí piensan iniciar un proceso de dirección estratégica cuando vean el final de la crisis y tengan más claro cual puede ser el futuro.

A pesar de tener un plan estratégico también se dejan guiar por la intuición, es decir, en función de la información que se capta se decide una cosa u otra, pero siempre sin perder el norte de hacia a donde se quiere ir. En general, se sigue un camino; sin embargo, en este camino hay muchos cruces, y, a veces, se toma el camino equivocado, lo que obliga a cambiar, etc. En otras palabras, no se sigue un proceso de forma estricta, sino que el plan estratégico se aplica, por así decirlo, de una manera flexible.

La corporación ALTRA aplica una estrategia competitiva de diferenciación. Sus productos aportan un valor añadido o suponen una mejora. Tienen una “estrategia de precios máximos”, es decir, intentan cobrar por su producto el máximo que el cliente puede llegar a pagar a cambio del beneficio que obtiene (aunque sin pasarse). Argumentan que la innovación hay que pagarla y, además, es costoso tener una cadena de valor amplia.

También existe una estrategia de segmentación. En el caso de Airzone, el producto es diferente dependiendo del segmento (vivienda u oficina) y también cambia en función del tipo de canal. La gama de producto “Aidoo Zonekit”, que es una adaptación al mercado de vivienda para que se lo instale el mismo cliente, se vende directamente al usuario final sin intermediarios a través de su página Web, o a través de almacenes de distribución (e incluso en El Corté Inglés); mientras que el resto de productos (Airzone, etc.) se vende a instaladores (cuyos clientes son las constructoras o los usuarios finales que hacen reformas) o a distribuidores especializados de climatización, etc. (que, a su vez, venden a instaladores, normalmente pequeños). En AT Home cambia el tipo de instalador, pero los constructores, los usuarios finales y los prescriptores son prácticamente los mismos (Evita aún no tiene actividad comercial).



En los mercados internacionales, en donde a veces aparece la figura del gran distribuidor (que vende a otros distribuidores más pequeños), se acude a una segmentación geográfica. El producto no es el mismo en España, Francia o Estados Unidos, pues las instalaciones se acometen de una manera diferente, se usan otros materiales debido a la diferente normativa contra incendios, los motores se deben colocar en una posición concreta, hay que ventilar ciertas partes, etc.

Con respecto a la comercialización, la venta en el segmento residencial es diferente de la venta en el resto (oficina, industrial, edificios públicos, etc.). En residencial, el promotor tiene normalmente un departamento técnico (con un arquitecto), pero el peso del prescriptor es menor. En el resto, siempre hay un proyecto y el prescriptor tiene más poder.

En el caso de la domótica (AT Home) es diferente, ya que hay varios actores: el de clima, el de fontanería, el de persianas, por lo que se actúa sobre el instalador integrador o de instalaciones especiales.

Con respecto a la estrategia de comunicación, se usa fuerza de ventas para llegar al instalador y al prescriptor. En el caso del profesional se emplea igualmente publicidad en revistas especializadas (de instalaciones, de arquitectura, de ingeniería, etc.), el entorno Web, cursos, promociones, etc.

Para el usuario final se utiliza fundamentalmente publicidad en revistas de decoración, que se compran cuando se hacen obras, que adquiere el aficionado, etc.

Por último, la empresa está internacionalizada, con oficinas propias en Francia, Italia, Emiratos Árabes Unidos y Estados Unidos, además de las 16 delegaciones que posee en toda España.

8. Conclusiones

Airzone surgió para aprovechar un hueco de mercado que había en el sector de la climatización relacionado con el ahorro energético. Esta filosofía de analizar el sector antes de innovar, haciendo vigilancia tecnológica, se extiende al conjunto de los negocios de la Corporación ALTRA.

El modelo de negocio de ALTRA se sustenta en la innovación en todas las actividades de la empresa y en la colaboración empresarial. El cliente es uno de sus principales valores, para ello ALTRA pone a su disposición productos y servicios que se anticipan a sus necesidades, que aumentan su calidad de vida. El motor que permite el logro de los objetivos de la corporación descansa en personas y profesionales competentes que forman equipo, y que se caracterizan por un comportamiento ético.

La integración vertical y la capitalización de los beneficios han proporcionado a ALTRA independencia, y también contribuye a la obtención de unos mayores márgenes de beneficio.



La innovación se ha visto favorecida por el acceso a información, colaboración con OPIs, financiación, etc., que les facilita su pertenencia al Parque Tecnológico de Andalucía.

La empresa ya nace con una vocación internacional, y sin duda, la internacionalización de la empresa es otro de los factores que explican su éxito, más aún en estos momentos de crisis, que tanto afecta al mercado nacional, pues su actividad depende en gran medida de la construcción, uno de los sectores más castigados.

9. Clave del éxito: El capital intelectual es clave para competir

Este caso nos enseña cómo el capital intelectual es clave para competir. En primer lugar, el capital humano se caracteriza por su talento, por su inteligencia y por su comportamiento ético. En segundo lugar, el capital organizacional, recogido en sus sistemas de gestión de la información y del conocimiento, es la base para la vigilancia tecnológica, que es primordial para descubrir oportunidades de negocio. En tercer lugar, el capital social, tanto interno como externo, es un elemento fundamental. El capital social interno está presente porque se fomenta la comunicación dentro de la empresa, entre todas las áreas y miembros, y también se busca que las personas vayan a formar equipo, no a lucirse o lucrarse individualmente, lo cual favorece unas relaciones de calidad entre el personal de la empresa. El capital social externo está representado por el gran número de acuerdos de cooperación que tienen en todos los ámbitos, y con que trabaja estrechamente con sus colaboradores. Este capital social externo es en gran medida consecuencia de estar en un parque tecnológico.

Este capital intelectual permite la absorción y la generación del conocimiento necesario para el proceso innovador, que produce unos excelentes resultados. Por tanto, una primera recomendación es que hay que adoptar medidas para aumentar el capital intelectual de la empresa como un primer paso para ser una empresa innovadora.

La innovación de ALTRA se caracteriza por ser radical, en el sentido de que se persiguen oportunidades de negocio que implican explotar huecos o nichos de mercado por primera vez. En otras palabras, se trata de una empresa con una alta orientación emprendedora, ya que, además de innovar, está dispuesta a asumir riesgos y es proactiva al anticiparse a las necesidades del mercado. No obstante, la orientación emprendedora consume recursos, y con estos cuenta la corporación ALTRA, en parte porque capitalizó sus beneficios en momentos de bonanza económica, pensando en el futuro. Esta decisión puede considerarse un acierto, ya que disponer de ese “colchón”, junto a sus altos márgenes derivados de su integración vertical, son los que le permiten defenderse en estos momentos de crisis. En consecuencia, una segunda recomendación sería que la empresa debería tener una orientación emprendedora (innovar, asumir riesgos, ser proactiva) y buscar el crecimiento y la diversificación, pero, pensando que, los recursos financieros generados cuando el ciclo económico es favorable, pueden ser necesarios cuando no lo es.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de productos y servicios innovadores, para el confort y la racionalización del consumo energético en un mercado global.
Cliente objetivo	Prescriptor (ingenieros, arquitectos, etc.), instaladores, almacenes de distribución y usuario final.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Climatización inteligente, la domótica, y telemedicina (tecnología aplicada a la salud).
Capital relacional de la empresa	Las personas (trabajadores, clientes, proveedores y colaboradores) son el principal grupo de interés. La colaboración con los agentes del conocimiento es también muy importante.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Valor añadido principalmente por el personal propio: “Sin personas no hay nada”. La integración vertical también le permite añadir más valor a sus productos.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Sistema de vigilancia tecnológica importante. I+D muy activo e innovación en producto y en proceso. Por tanto, sus competencias esenciales son tecnológicas. También posee competencias comerciales (“sabe ver el mercado”) derivada precisamente de su actividad de vigilancia tecnológica.
Estructura de costes	Principalmente costes fijos debidos al tamaño de la instalación.
Ingresos	Principalmente procedentes de Airzone. Evita todavía está en fase de I+D.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Se sustenta en la innovación en todas las áreas de la empresa y en una fuerte cooperación empresarial.



TABLA 1

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Diversificación en una serie de actividades en torno a la racionalización del consumo energético y la mejora de la calidad de vida.
Cliente objetivo	El cliente objetivo es común en Airzone y AT Home, lo que permite aprovechar ciertas sinergias comerciales (con la excepción del cliente de Aideo Zonekit). El cliente de Evita supone la entrada en un mercado de usuarios finales que es muy diferente, lo que requiere adquirir nuevas competencias tanto tecnológicas como de marketing.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Los campos de actividad constituyen huecos o nichos de mercado en donde apenas existe competencia, por lo que disfrutan de las ventajas de primer entrante.
Capital relacional de la empresa	Su situación en un parque tecnológico favorece la colaboración con distintas instituciones, a través de las cuales mejora sus competencias tecnológicas, que, a su vez, le suministran una ventaja competitiva. La colaboración con EXTENDA ha favorecido la internacionalización de la empresa, y con ella su crecimiento.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	<p>Por un lado, la integración vertical le permite obtener un mayor margen de beneficios. Este mayor beneficio se traduce en mayores capitales propios, lo cual le da cierta independencia financiera.</p> <p>Por otro lado, ofrecer “soluciones integradas” a los clientes, que añaden gran valor, y hace más difícil la imitación por parte de la competencia.</p>
Competencias esenciales controladas por la empresa	Sus competencias tecnológicas le permiten desarrollar nuevos productos muy competitivos, así como sus propios sistemas productivos. Sus competencias comerciales reducen su riesgo de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos o negocios.
Estructura de costes	Los costes fijos pueden aumentar cuando Evita tenga actividad comercial.
Ingresos	Los ingresos dan lugar a mayor beneficios, que financian sus actividades de I+D y su actividad emprendedora (entrada en nuevos negocios).
Sostenibilidad del modelo de negocio	Ser una empresa de referencia a nivel mundial en sus sectores de actividad.



FIGURA 2

Red de valor del modelo de negocio. El círculo virtuoso de la empresa

