



GRUPO IKUSNET



1. Datos de identificación del proyecto

Grupo IKUSNET es una agrupación empresarial formada por una serie de sociedades que trabajan en el negocio del software libre. Su objetivo principal es “construir un nuevo modelo de negocio basado en el software libre, que responda a las necesidades y exigencias de las personas que conforman las empresas del Consorcio Grupo Ikusnet (CGI), adoptando el criterio de reutilización, de forma que sea factible para otras personas la reproducción del modelo”. Esa es la afirmación que reza en los estatutos del Grupo Ikusnet, en el apartado de definición de sus objetivos estratégicos.

Como puede observarse, las personas son el pilar fundamental en la propia definición de objetivos. Como no puede ser de otra manera, toda organización mercantil persigue un objetivo central, que es la sostenibilidad del modelo mediante la rentabilidad económica. Pero lo que suma en Grupo Ikusnet es la importancia que otorga a lo social, para tratar de conseguir un proyecto donde alinear los objetivos empresariales con las necesidades y exigencias de sus trabajadores sea una prioridad.

Grupo Ikusnet es una organización abierta desde la perspectiva de que tratan de ahondar en un modelo de autorganización que permita a las personas crecer, tanto personal como profesionalmente, y aumentar su conocimiento en un espacio donde la libertad y la comunicación son imprescindibles para la construcción colectiva.

Gran parte de su actividad se centra en el desarrollo de proyectos de I+D+i para generar nuevo conocimiento y ponerlo al servicio del resto de las soluciones y servicios que ofrecen, “llave en mano”, a sus clientes, y que son:

- **Servicios de consultoría.** La idea es convertir conocimiento y tecnología en herramientas para mejorar las capacidades de sus clientes e incrementar su valor estratégico, en un proceso de planificación, innovación y acompañamiento desde su realidad de negocio.
- **Desarrollo e integración de software.** Realizan desarrollos tecnológicos que comprenden todas las fases: desde el análisis hasta la implantación pasando por el modelado, codifi-



cación, integración, elaboración de manuales y la formación de sus clientes en el uso del software.

- **Redes y comunicación.** Se trata de optimizar recursos en redes, servidores, firewalls, VPN, dominios y hosting, gestión de sistemas, seguridad, VoziP, etc.
- **Soluciones tecnológicas.** A partir de la interacción con sus clientes y la creación de una red de compromisos mutuos, ofrecen soluciones tecnológicas integrales que respondan a los deseos y necesidades reales de sus clientes.

Además, la realización de dichas actividades no se rige exclusivamente por criterios económicos, sino que se valora favorablemente su rentabilidad social y el óptimo posicionamiento de la marca Grupo Ikusnet.

2 Definición del proyecto empresarial

Grupo Ikusnet surge de un nodo que pone en marcha la empresa Ikusnet S.L.L. en 2004, conectando a personas y microempresas en una propuesta socioempresarial, un mecanismo basado en la autogestión del caos para alcanzar una metodología estructurada que posibilite una cooperación distribuida geográficamente, gestionada horizontalmente, y que integre todos los procesos de trabajo en un único flujo de producción: la producción de conocimiento libre, producción necesariamente interdisciplinar y multidisciplinar en la que el elemento clave es la persona, y los nodos con los que interactúa son tanto internos como externos.

La misión del grupo recoge de forma clara el tipo de proyecto empresarial que son: “*Grupo Ikusnet es una organización dedicada a la prestación de servicios tecnológicos de valor añadido basados en conocimiento y software libre, para (la mejora de) la gestión del conocimiento en las organizaciones.*”

En los próximos años, su visión es la de “*ser un referente a nivel internacional en el mercado de las tecnologías libres, capaz de acometer proyectos de I+D+I+gc de envergadura, liderando y haciendo de tractor en un sector emergente.*”

Desde su constitución, Grupo Ikusnet es un proyecto con propósito social, con una clara vocación humana, tanto desde el punto de vista organizativo y de gestión, como en las relaciones con agentes externos. Muestra de ello son los valores sobre los que sustentan su razón de ser:

- Cliente como referente máximo, como eje y objetivo fundamental de todos sus procesos de trabajo. Entienden por “cliente” tanto el externo como el interno.
- Compromiso con el conocimiento libre. Comparten la filosofía del software libre y apuestan por la promoción y garantía del conocimiento y el código libre en todas sus actuaciones como organización.



- Pasión por la mejora continua. Caminan guiados por el espíritu de la autocrítica constante, para conseguir y mantener un nivel de calidad óptimo en sus procesos y servicios.
- Énfasis en el componente humano de la organización. Entienden que Grupo Ikusnet debe ser una organización de personas; son conscientes de sus procesos, inquietudes y necesidades, y creen en la conveniencia de aunar los intereses personales y los organizativos para lograr una organización empresarial más humana y satisfactoria, tanto para las implicadas como para todas las personas que se relacionen con ella.

Además, desde un punto de vista social, Grupo Ikusnet asume en la práctica de su gestión empresarial los principios de la responsabilidad social corporativa, buscando conciliar la eficacia empresarial con los principios de justicia social, y poniendo especial atención en las personas y sus condiciones de trabajo, así como en la calidad de sus procesos productivos. Desde esa perspectiva, pone de relevancia el compromiso social de su proyecto empresarial y se compromete a:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Al mismo tiempo, Grupo Ikusnet asume, ante la sociedad en general y ante las comunidades de conocimiento libre, así como ante sus clientes en particular, los siguientes compromisos:

- Contribuir al avance y desarrollo del conocimiento libre en todos sus frentes, como garantía de una sociedad más libre, donde las personas y sus necesidades y deseos sean el referente.
- El desarrollo de prácticas innovadoras, tanto en la gestión empresarial como en las relaciones con sus clientes y el entorno socioeconómico, basadas en la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de relaciones orientadas al beneficio común.
- El eje sobre el que girará toda la actividad empresarial serán sus clientes, de forma que la resolución de sus problemas y necesidades tecnológicas será la guía y referente de las actividades de Grupo Ikusnet.



3. El modelo de negocio

A partir de los proyectos I+D+I que desarrollan, tratan de detectar modelos de negocio exponenciales que tengan como base el software (conocimiento) libre. El software libre ha aparecido en el mercado tecnológico como un avance disruptivo para los modelos de negocio tradicionales que conocíamos hasta ahora. En un marco de actuación en el que no existe la posibilidad de empaquetar software y venderlo bajo una licencia restrictiva que garantice la creación de nichos de mercados “cautivos”, se abren las puertas a nuevos modelos de negocio donde los servicios de valor añadido cobran una importancia vital.

Grupo Ikusnet basa su ventaja competitiva en ofrecer soluciones y servicios para la innovación y mejora de los procesos empresariales a través del desarrollo e integración de herramientas tecnológicas avanzadas, basadas en conocimiento libre. Todo ese desarrollo incluye a los clientes como elemento clave sobre el que gira toda la actividad de identificación o creación de soluciones y la prestación de servicios.

Otra de sus competencias esenciales es la capacidad de aunar las capacidades de cada una de las organizaciones que configuran la red, para ganar masa crítica y poder invertir en el desarrollo de proyectos de I+D+i que de forma autónoma pocas de las empresas podrían asumir. La visión de conjunto de empresas que trabajan en un mismo sector, permite aprovechar sinergias que revierten en toda la agrupación.

Según los estatutos de Grupo Ikusnet,



“la producción de software/conocimiento bajo el auspicio del Consorcio Grupo IKUSNET por parte de los trabajadores, una vez estable y con garantías de calidad suficientes, será liberada bajo licencia GPL/LGPL (Código informático), GFDL/GPL (Código cognoscitivo) y Creative Commons Reconocimiento - Compartir igual (Materiales multimedia: imagen, audio y vídeo). También estará permitido por motivos técnicos o estratégicos liberar código en estado alfa o beta y será función de la Comunidad de Conocimiento el tomar dicha decisión”.

Su modelo de negocio abierto está basado en una serie de principios que emanan de las ciencias de la complejidad, como la biología o la antropología, y que son los siguientes:

- Lógica de red rizomática. Es un modelo descriptivo en el que la organización de los elementos no sigue líneas de subordinación jerárquica, sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro¹. Grupo Ikusnet se autorreconstruye permanentemente en un marco o espacio de cooperación rizomático, que pretende facilitar y dirigir esa potencia productiva liberada a la producción de conocimiento libre. Partiendo del principio de que toda conexión añadida a una red de conocimientos multiplica el valor

¹ Deleuze, Gilles & Guattari, Félix (1972). *Capitalisme et Schizophrénie 1. L'Anti-Œdipe*. París: Minuit. Deleuze, Gilles & Guattari, Félix (1980). *Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux*. París: Minuit.



del conjunto, Grupo Ikusnet posibilita la autoorganización de un conjunto de personas, especialistas en diversas materias, para la infoproducción, a través de la puesta en red de diferentes trabajos en un único flujo, diseminando el proceso de trabajo en unidades productivas formalmente autónomas, pero coordinadas y dependientes unas de otras.

- **Socialización del conocimiento.** Compartir y difundir los materiales y la documentación relativos tanto al desarrollo de herramientas y metodologías libres, orientadas a la creación y gestión del conocimiento libre, como a la formación de personas y entidades en el uso de dichas herramientas, en formatos universalmente accesibles.
- **Capacidad para hacer frente a la complejidad mediante el cambio controlado y constante.** El modelo de negocio debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios y a la nueva configuración de las TIC con una perspectiva multidisciplinar, desde distintos campos del conocimiento, desde la ingeniería del software a la ingeniería social.
- **Capacidad para afrontar la incertidumbre mediante la adaptabilidad y la innovación.** Se trata de redefinir y reconstruir una nueva realidad, adaptándose a los requerimientos de las nuevas tendencias sociodemográficas que hablan de modelos de negocio participativos y abiertos.
- **Desaprender/Aprender.** Fruto de la introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) en nuestra sociedad, se requieren actitudes proclives a romper con lugares comunes, inercias organizativas y sociales, para poder ser sostenibles en el nuevo escenario.

Precisamente respondiendo a esa lógica rizomática, el ámbito geográfico de la empresa está muy distribuido: desde Bilbao, Vitoria o Madrid, hasta localizaciones internacionales como Chile y Venezuela. En este sentido cabe resaltar el proyecto Rizoma-GIK, que pone en marcha un proceso voluntariamente rizomático, respecto de jerarquías referidas a los territorios en los que realiza sus actividades. Grupo Ikusnet no tiene una sede matriz ni centro de poder asociado a un territorio. Aún cuando el primer nodo surge en Vitoria-Gasteiz, su concepción reticular de articulación implica que cada iniciativa del grupo asociada a territorios o áreas tiene la misma importancia funcional, desde el punto de vista de la estructura operativa, y cada una constituye un polo de transmisión y captura de conocimiento en sí mismo.

Rizoma-GIK es un proyecto de internacionalización de redes orientado a la conformación de un (meta)grupo internacional de empresas de base tecnológica que cuenten, además, con una clara orientación social y con capacidad de abordar proyectos de envergadura en forma cooperativa, con el objetivo final de construir un modelo de negocio sustentable, basado en las tecnologías y conocimiento libres.



4. El papel de la innovación

La innovación está en el núcleo del grupo; casi la mitad de los proyectos que llevan a cabo son de I+D+i. Igualmente, muchos de los desarrollos que llevan a cabo con clientes requieren altas dosis de innovación. En los últimos años, como resultado de sus procesos de innovación, han desarrollado numerosas iniciativas innovadoras; aquí se explican algunas de ellas.

COGNIRED

En tanto que la socialización del conocimiento es uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el grupo, se impulsa la creación de una entidad sin ánimo de lucro para “la promoción y defensa del conocimiento libre”, a través de la puesta en marcha de una asociación, Cognired, a la que se dotará de las infraestructuras tecnológicas necesarias y de unos contenidos tecno-científicos iniciales. Uno de sus objetivos fundamentales será el amadrinamiento de proyectos orientados a la creación de conocimiento libre para su explotación por el conjunto de la sociedad.

PEGASO: FACTORÍA MULTIDISCIPLINAR DE CONOCIMIENTO LIBRE

Grupo Iksnet, en colaboración con el European Software Institute (ESI), está desarrollando, a través del proyecto Pegaso, una “Factoría Multidisciplinar de Conocimiento Libre”, entendida como una máquina² de captura y codificación de conocimiento.

El proyecto Pegaso tiene su antecedente material en el paradigma de la Software Factory, acuñado por Microsoft, que se pretende adaptar a la especificidad del desarrollo empresarial de software libre para evolucionarlo hacia lo que ha denominado Factoría (multidisciplinar) de Conocimiento Libre, superando en la práctica el modelo de Software Factory en tanto que se trata no sólo de desarrollar software (libre) de calidad, sino también de “producir” soluciones libres para problemáticas tecnológicas complejas en un marco empresarial.

FACTORIA VIRE

Factoría Vire es una plataforma desarrollada a partir de un proyecto de I+D+I para la creación de escenarios interactivos 3D ajustados a las necesidades específicas del ámbito educativo. La idea es ofrecer a profesores y alumnos una plataforma que sirva para crear escenarios interactivos 3D ajustados a las necesidades específicas de la formación. Dicha plataforma sirve para conectar a un espacio virtual, de manera que alumnos de distintos centros puedan trabajar en colaboración para cumplir con los objetivos que se planteen.

Mediante el uso de una plataforma así, se persigue reducir los costes de formación y capacitación del uso de maquinaria pesada, al tiempo que se minimizan los riesgos de dicha actividad, que pasa a desarrollarse en un entorno virtual.

² Se usa la palabra “máquina” en sus sentidos de “artificio para aprovechar, dirigir o regular la acción de una fuerza” o de “conjunto de aparatos combinados para recibir cierta forma de energía y transformarla en otra más adecuada, o para producir un efecto determinado”, o en la más genérica de “agregado de diversas partes ordenadas entre sí y dirigidas a la formación de un todo” (Diccionario RAE).



Por otro lado, se pretende proveer al profesorado de un sistema para monitorizar al alumno, facilitando la detección de sus carencias, y de esta manera poder adaptar la enseñanza a las necesidades del alumnado.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Grupo Ikusnet es un grupo empresarial no formal, basado en la confianza y en la voluntad de sumar esfuerzos para contribuir de forma activa a la generación de conocimiento en el sector del software libre, desde un modelo de negocio alternativo, donde la generación de valor pasa por incorporar las inquietudes y los sentimientos de las personas que allí trabajan.

La autoorganización y la autoconstrucción colectiva es uno de sus principios de funcionamiento. Grupo Ikusnet es un ente vivo donde las personas participantes cooperan en un espacio “virtual” de trabajo en red, haciendo uso intensivo de las herramientas telemáticas disponibles, al tiempo que se construye un sistema completo de software y conocimiento libre.

La autogestión y la “re-creación” permanente son otros de los principios básicos de actividad del grupo. Los propios trabajadores van configurando las infraestructuras de sistemas, herramientas software de gestión y trabajo en grupo, así como las metodologías y procedimientos que la propia actuación “autogestionada” de las personas y grupos de trabajo van demandando. Ellos mismos definen su proceso con una metáfora muy reveladora: *“los marineros que en alta mar tienen que cambiar las formas de su embarcación para hacer frente a los destrozos de la tempestad. Para transformar la quilla tendrán que usar maderas a la deriva o tal vez tablas de la vieja estructura. No podrán, sin embargo, llevar la nave a puerto para reconstruirla de nuevo. Y mientras trabajan tendrán que permanecer sobre la vieja estructura de la nave y luchar contra el temporal, las olas desbocadas y los vientos desatados”*. Otto Neurath³.

Por otro lado, la política retributiva es un reflejo de la voluntad manifiesta de la igualdad y el reconocimiento al trabajo y al esfuerzo de todos los trabajadores por igual. Todas las personas del grupo cobran lo mismo, y en su carta fundacional explicitan que “no se percibirán cantidades extra por el desempeño y cumplimiento de objetivos”. La única variable que se tiene en cuenta a la hora de aplicar un criterio retributivo es el número de hijos de cada trabajador, pues se establece una cantidad fija por número de hijos a cargo.

6. Configuración organizativa y capital humano

De la estructuración de sus procesos de generación de valor han derivado distintos modelos de configuración organizativa y de relación entre las distintas empresas del grupo a lo largo del tiempo, que pueden resumir claramente cuatro estructuras.

³ Sociólogo austriaco que formó parte del grupo de creadores de la escuela Bauhaus.



Empresas en red

Básicamente este modelo de organización se basa en la idea de que cada empresa organizaba su producción frente a la demás como creía más conveniente. Los modelos de organización, al ser casi todas empresas de 2 a 4 trabajadoras, y en su mayoría con una clara capacitación técnica, hacían todas de todo, según iban saliendo los proyectos. Se estableció una dedicación a proyectos de grupo para poder llevar adelante proyectos estratégicos, pero sin una asunción de un modelo organizativo claro, lo que derivó en un auténtico despropósito en donde los incumplimientos de tareas eran reiterados.

Grupos de trabajo

Con el objeto de estructurar un poco la organización, se pasó a un modelo en el que se establecieron diferentes grupos de trabajo con un responsable por cada uno y en el que las diferentes personas podían participar en función de su capacitación. Era una especie de departamentos al uso con alguna peculiaridad, que se observa mejor al leer el documento que hace referencia a este modelo.

Comunidades

Con la necesidad que se originó de dotar de legalidad a las actuaciones de los diferentes responsables y para tratar de buscar un mayor compromiso de las empresas asociadas para con el grupo, se establecieron las comunidades de actividad en función de la idiosincrasia de los proyectos que estábamos acometiendo. Y, como ya señalábamos en el modelo de gobierno, se introdujo la figura de líder de la comunidad. Se mejoró notablemente el rendimiento de los proyectos, aunque no se llegó a un nivel óptimo y se detectó la falta de identificación, en bastantes casos, de los trabajadores con su comunidad.

Orientación a proyectos

Tras analizar las posibles causas de la dificultad práctica de algunos trabajadores en la conformación de sus comunidades de actividad, se concluye que realmente la comunidad en sí es Grupo Ikusnet. El pretender organizar a las personas en comunidades menores en función de la capacitación de cada trabajador no era posible tal y como se pretendía, ya que el carácter multidisciplinar de muchos de los integrantes hacía que éstos estuviesen más comprometidos con la participación en los diferentes proyectos, que con la comunidad en sí.

Por todo ello, se decidió organizar a Grupo Ikusnet en proyectos, manteniendo un espacio de toma de decisiones (gobierno), el consejo, para ayudar y apoyar su buena marcha. Se establece como premisa diferenciar entre proyectos horizontales (estructurales) y verticales (coyunturales), creando, así, una matriz de proyectos con diferentes conexiones o cortes que permitirán un mejor flujo de la comunicación en la organización, que tiene que tener como finalidad la mejora del conocimiento de cada una de las personas y, por ende, de la organización.

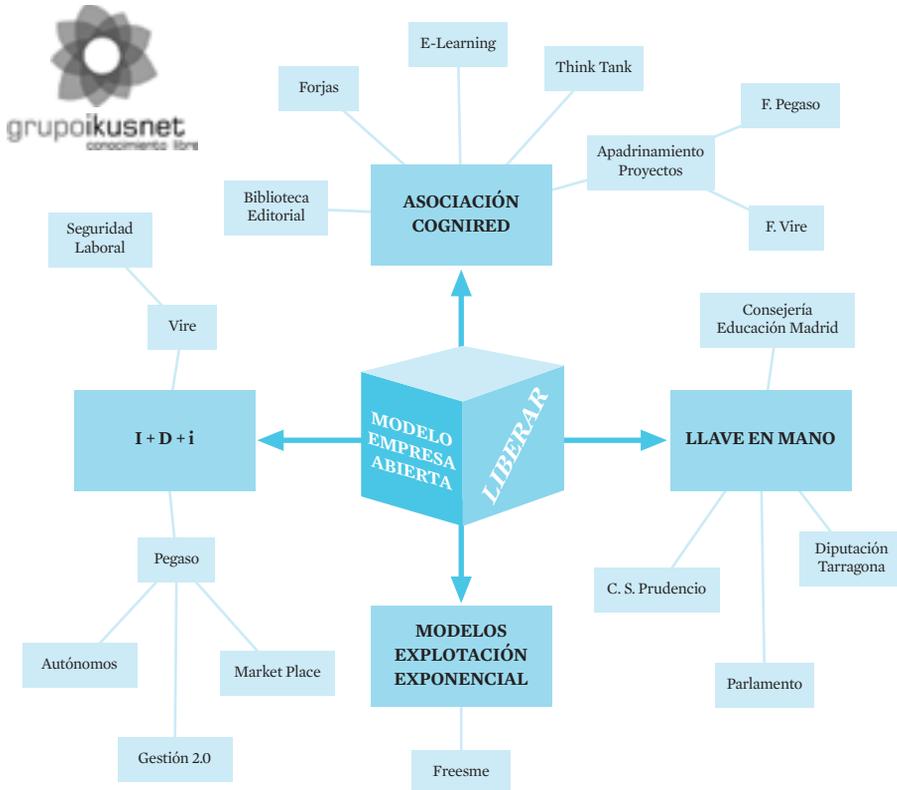


7. La estrategia de la empresa

Los objetivos estratégicos del Grupo Ikusnet se basan en tres orientaciones bien definidas:

- Construir un nuevo modelo de negocio basado en el software libre, que responda a las necesidades y exigencias de las personas que conforman las empresas del Consorcio Grupo Ikusnet (CGI), adoptando el criterio de reutilización, de forma que sea factible para otras personas (hackers) la reproducción del modelo.
- Lograr un posicionamiento de marca en el ámbito de la I+D+I+Gc.
- Lograr certificaciones de calidad para las empresas, personas, procesos, metodologías y productos de Grupo Ikusnet.

 **FIGURA 1**
Modelo explicativo de la estrategia de negocio



Fuente: Grupo Ikusnet.



Con el objetivo de establecer un plan de acción que asegure un equilibrio financiero y una rentabilidad a medio plazo, en consonancia con la misión, visión y valores del grupo, una de sus principales líneas de actuación es la investigación, el desarrollo y la innovación, que representa entre el 30 y el 40% de su capacidad productiva. A partir de dicha actividad se articulan todas sus líneas de actuación y, por ello, ha establecido que cada proyecto de I+D+I debe cumplir los siguientes requisitos:

- Que permita la mejora de los procesos internos y, por lo tanto, suponga una mejora en la eficacia de los diferentes proyectos llave en mano que desarrolla.
- Que posibilite la puesta en funcionamiento de modelos de explotación comercial exponenciales, que permitan demostrar las posibilidades del software (conocimiento libre) como modelo de negocio rentable, sostenible y de futuro. Y, cómo no, que suponga un incremento de la rentabilidad de nuestro tiempo para dedicar más esfuerzo a la actividad de I+D+I.
- Que su liberación suponga la posibilidad de aprovechar los conocimientos desarrollados por otras organizaciones para potenciar la transformación social. Adquiere el compromiso de devolver a la sociedad el conocimiento generado a partir de su I+D+I.

Sin embargo, en la base de esas grandes directrices subyace una filosofía de trabajo que trata de crear estrategias flexibles de trabajo, que tengan en cuenta las personas y los contextos en que se aplican y que coevolucionen en permanente reconstrucción con clientes, trabajadores, redes de colaboradores, etc.

8. Clave del éxito: un modelo de autoorganización

Grupo Ikusnet es lo que podríamos llamar una empresa abierta. Así lo recogen sus estatutos y así se comporta su lógica de funcionamiento en la realidad. Su vocación es la de funcionar sobre un modelo de empresa autoorganizada, donde cada persona aporta su individualidad a un todo y forma parte de él, y el todo es el producto de la suma de todas y cada una de las inquietudes y voluntades de las personas que forman parte del grupo.

Si algún aspecto sería destacable en esta iniciativa, es precisamente un modo de organización interno diferente con una vocación de hacer negocios en el mundo del software libre desde una perspectiva alternativa, donde las personas son las protagonistas más allá del discurso o de la declaración de intenciones. Es una agrupación donde conceptos transgresores y en gran medida hasta ahora eludidos por las empresas de corte tradicional, como la pasión, la libertad o la amistad, no sólo tienen cabida, sino que además se fomentan.

Grupo Ikusnet es novedad lo mires por donde lo mires. Por un lado, su actividad empresarial está en la ola de un sector indudablemente emergente y novedoso, como es el de las tecnologías de código abierto o software libre. Y, por otro, si analizamos el caso y prestamos especial atención a la forma de trabajar y de organizarse, nos damos cuenta de que su ADN aporta grandes dosis de novedad en comparación con otras organizaciones simi-



lares del sector o del entorno. Es una organización abierta, que produce “en abierto”, cuyos procesos de toma de decisión tienen un carácter claramente participativo y colaborativo.

Otro aspecto a destacar es la voluntad de sumar en la configuración de su consorcio. Grupo Ikusnet cree en las personas y esa convicción guía el resto de acciones y propósitos del grupo. Se trabaja desde la confianza y desde la óptica de generar valor para ponerlo al servicio de la sociedad y de todo aquel a quién pueda ser útil en un determinado momento.

Grupo Ikusnet es una comunidad de personas que trabaja con un objetivo común y colaboran en pos de generar nuevos conocimientos que enriquezcan a todas y que, además, sirvan para conectar otras redes personales o empresariales con similares objetivos. Una empresa abierta trabaja en y para la red en toda su dimensión, por lo que colaborar, cooperar e intercambiar experiencias y conocimientos se constituyen como acciones ineludibles.