

innovación y
creatividad en la
**gestión
empresarial**

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



20
+
20

Nueva Economía
20+20

economía
abierta

economía
digital

economía
social

economía
verde

nuevas
industrias



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



20
20
+
20
20

Nueva Economía
20+20

economía
abierta

economía
digital

economía
social

economía
verde

nuevas
industrias

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Tíscar Lara

Vicedecana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde

Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro

Técnico del Decanato EOI

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Fernando Casani

Profesor titular de Organización de Empresas (UAM)

AUTORES

Fernando Casani Fernández De Navarrete

Profesor Titular (UAM)

Jesús Rodríguez Pomedá

Profesor Titular (UAM)

Patricio Morcillo Ortega

Catedrático (UAM)

Carlos Martín Martín González

Investigador (UAM)



Libro digital en www.eoi.es/savia

Enlace directo en:



PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-09-0

DEPÓSITO LEGAL

M-4946-2011

© Fundación EOI, 2011

www.eoi.es

Madrid, 2011

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



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.

ÍNDICE

Capítulo 1
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO NUEVA ECONOMÍA 20+20 | 5 |
Objetivo del proyecto | 6 |

Capítulo 2
METODOLOGÍA: EL PROCESO INVESTIGADOR ABIERTO Y COLABORATIVO ... | 9 |
Investigación abierta y colaborativa | 10 |
Fases del proyecto | 11 |

Capítulo 3
CONSTRUYENDO LA NUEVA ECONOMÍA 20+20 | 19 |
La Nueva Economía 20+20..... | 21 |
Caracterización de la Nueva Economía 20+20 | 22 |
Radiografía de las organizaciones estudiadas dentro de Nueva Economía 20+20 | 23 |

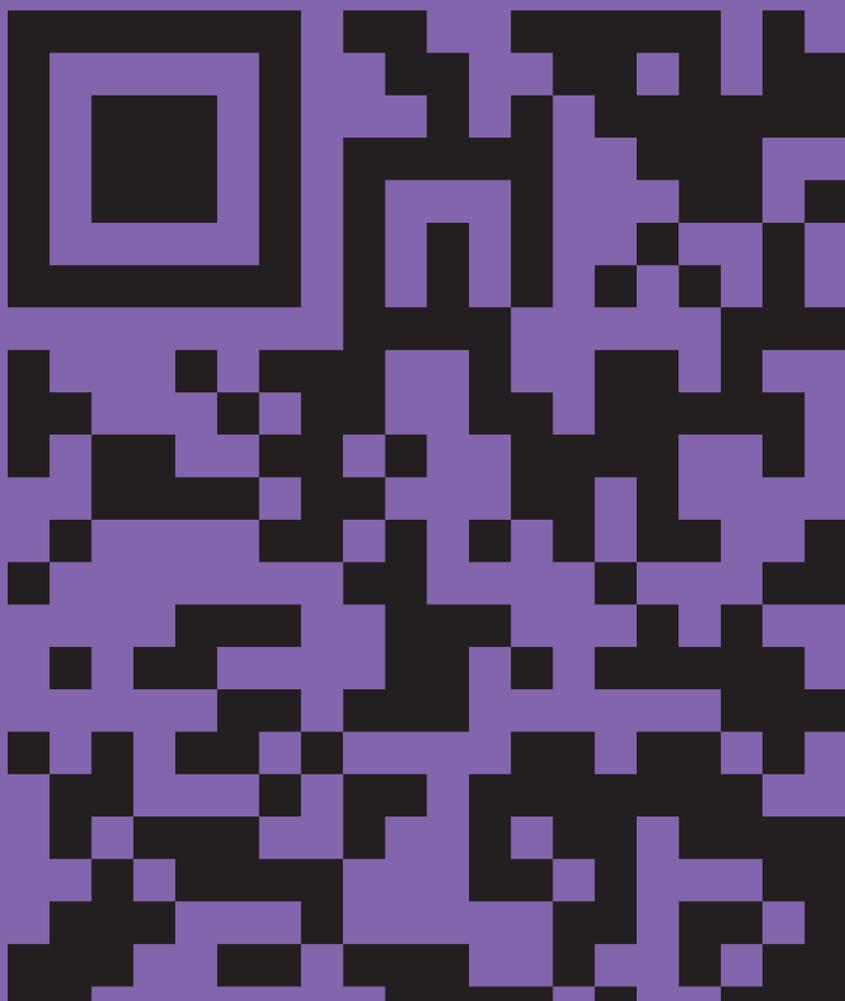
Capítulo 4
CINCO SECTORES DE NUEVA ECONOMÍA Y 100 EXPERIENCIAS EMPRESARIALES | 41 |
Economía Abierta..... | 42 |
Economía Digital..... | 45 |
Economía Social..... | 48 |
Economía Verde..... | 51 |
Industrias de la Creatividad..... | 53 |

Capítulo 5
20 CLAVES DE ÉXITO DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20..... | 57 |
Innovación..... | 61 |
Estructura de la Organización | 62 |
Estrategia..... | 63 |
Cultura y Recursos Humanos..... | 64 |
Actividad Emprendedora..... | 65 |

Capítulo 6
BIBLIOGRAFÍA..... | 67 |

1

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO NUEVA ECONOMÍA 20+20





EOI Escuela de Organización Industrial, en el marco del presente cambio del modelo productivo español provocado por la emergencia de nuevos modelos de negocio basados en valores de sostenibilidad, responsabilidad y el uso intensivo de las Tecnologías de la Información, tiene por objetivo la generación de conocimiento y el aprendizaje a través de un proyecto de investigación que analice 20 empresas de 20 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.

Objetivo del proyecto



Identificar, analizar y comprender las claves del éxito de los ámbitos económicos que se engloban en la Nueva Economía a través del estudio de experiencias empresariales creativas y originales representativas de sus valores y usos.

Nuevos valores

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.

Sectores emergentes

Este proyecto pretende analizar en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En esta primera fase desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010,



cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas han analizado 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio. Los sectores que han centrado la investigación son los siguientes:

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

Equipos de investigación: tejiendo redes

Para llevar a cabo la primera fase de este proyecto, EOI ha contado con un amplio grupo de investigadores de seis universidades de españolas referentes en la investigación en sus respectivos sectores. De esta manera, EOI ha aglutinado en una única red a los mayores especialistas para conformar un mapa, tanto conceptual como práctico, de los sectores productivos que están surgiendo en torno a las nuevas formas de negocio que propician las nuevas tecnologías y los valores renovados de sostenibilidad, creatividad, transparencia, participación y responsabilidad.

Universidades y organismos participantes en el proyecto



Economía Social - CIRIEC (Universidad de Valencia)

Economía Digital - Universidad Politécnica de Madrid

Industrias de la Creatividad - Universidad Autónoma de Madrid

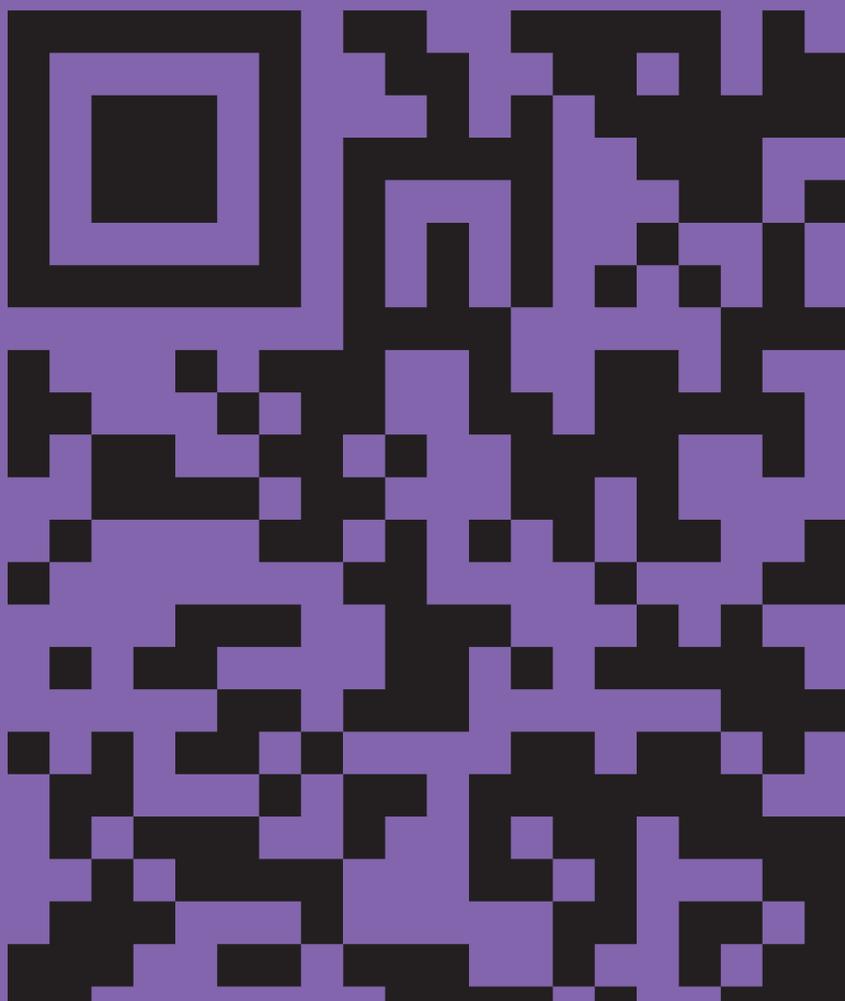
Economía Abierta - MIK S. COOP (Universidad de Mondragón)

Economía Verde - Universidad Pablo de Olavide y Universidad de Sevilla

En definitiva, se ha articulado una red de relaciones que abarca a entidades productoras de conocimiento (Universidades) y a empresas de un mismo ámbito competitivo, en la que EOI ha sido el organismo que ha estado canalizando esta actividad, exportando sus frutos al tejido productivo, la Administración Pública y la sociedad en su conjunto.

2

METODOLOGÍA: EL PROCESO
INVESTIGADOR ABIERTO
Y COLABORATIVO





Investigación abierta y colaborativa

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 uso de esta metodología proporciona varias ventajas para una investigación de estas características respecto a un proceso clásico, más estático:

1. Se amplía el proceso investigador más allá de las fronteras temporales de la investigación. Se establece un espacio de discusión en la red donde el proceso investigador puede evolucionar, limar sus conclusiones para ajustarlas lo máximo posible a la realidad, enriquecerse con opiniones externas al sujeto investigador, etc.
2. En ese sentido, la participación y el debate constructivo en la red otorga al documento un consenso que supone un inestimable respaldo a las conclusiones del proyecto.
3. La difusión tanto de la realización del proyecto como de sus resultados finales es viral, a medida que el interés por el proyecto, su deriva y sus conclusiones crecen.
4. Es un ejemplo de transparencia en la metodología, en el análisis y en sus resultados.

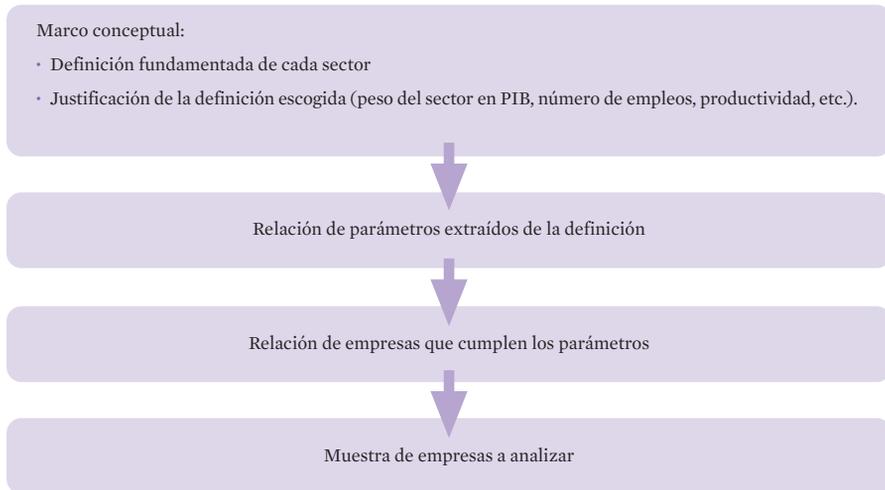
La dinámica metodológica ha sido circular: ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas definiciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha tratado de respaldar las conclusiones teóricas con un trabajo de campo empírico muy sólido. Como en toda investigación empírica, la realidad supera a los modelos teóricos, por lo que una vez desarrolladas y analizadas las experiencias empresariales y sus modelos de negocio y de éxito, se ha procedido a replantear, ajustar y respaldar nuestro marco teórico inicial con las conclusiones del trabajo de campo. Para llevar a cabo este proceso de ajuste de lo teórico hacia la realidad del tejido productivo, las herramientas 2.0 han permitido que la investigación adquiriera un dinamismo y actualidad que con metodologías tradicionales habría sido imposible.



Fases del proyecto

Las fases del proyecto han sido las siguientes:

1º fase: definición del marco conceptual del sector



2º fase: trabajo de campo empírico a través de la metodología de caso

La aproximación a las experiencias empresariales se ha realizado a través de la metodología de caso por el cual los grupos de investigación han contactado y visitado a las empresas de la mano de sus protagonistas: directivos y fundadores de los diversos proyectos empresariales.

Los pasos de este laborioso trabajo de campo han sido:

1. Contacto con la empresa.
2. Aproximación documental a la empresa mediante fuentes secundarias.
3. Visita a la empresa, realización de entrevistas en profundidad y recopilación de material audiovisual.
4. Estandarización de la información cualitativa en un cuestionario cuantitativo para su posterior tratamiento estadístico.
5. Una vez sistematizada la información, se ha procedido a validar la información de nuevo con la empresa.



3º fase: análisis de la información

Del análisis de los 20 casos empresariales seleccionados dentro de cada sector (en total 100 empresas estudiadas) se han identificado y caracterizado las experiencias empresariales en base a los siguientes ejes temáticos:

1. Descripción del proyecto empresarial

Para presentar el proyecto empresarial, se comenzó por indicar y aclarar cuál es la visión y misión de la compañía.

La visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. La visión es producto de la imaginación de un individuo o reducido grupo de individuos deseoso de convertir su ilusión en proyecto y realidad mientras que la misión es un estado compartido por el conjunto de la organización. Por tanto, la visión toma en consideración un estado futuro (se reflexiona a largo plazo) mientras que la misión alude al momento presente y permanente de la empresa.

Además se abordaron, igualmente, los demás aspectos ideológicos y organizativos sobre los que se asienta el proyecto haciendo referencia al modelo de cultura, filosofía, comportamientos, procesos de aprendizaje, creatividad y métodos de gestión, entre otros aspectos.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Un Modelo de Negocio representa una unidad sistémica creada entre todos y para todos, con una estructura, unos contenidos materializados en un catálogo de actividades y unas transacciones para crear valor y explotar oportunidades que no son más que la expresión de las capacidades de dirección y administración atesoradas por una empresa. Como podemos deducir de esta lógica económica, para crear valor la innovación, en todas sus manifestaciones, debe estar omnipresente en los tres elementos citados, es decir, en la estructura, en los contenidos o actividades y en las transacciones relacionadas con la gestión. (Amit y Zott, 2001).

Mediante el análisis del Modelo de Negocio de una empresa se está en condición de poder determinar: lo que quiere, sabe y puede hacer especialmente bien la compañía (es decir, su cartera de competencias), las diferentes actividades que aglutina el Modelo de Negocio, las necesidades del mercado que satisface la organización, la naturaleza y el grado de cooperación de la empresa con los demás agentes del sistema de conocimiento y con los agentes fronteras que caracterizan su entorno específico, su capital relacional, su ámbito competitivo, las barreras a la libre competencia –en caso de que existan– y las ventajas competitivas de la empresa.



3. El papel de la innovación en la empresa

La adopción e incorporación de innovaciones y nuevas tecnologías no es un fenómeno nuevo puesto que la tecnología es tan antigua como la propia humanidad. Lo que ha cambiado, hoy en día, es su generalización, sistematización y aceleración en el sentido de que es imperativa para el correcto desarrollo de todas las empresas, independientemente de su tamaño y del sector de actividad al que pertenecen.

Para demostrar que la innovación constituye un factor de competitividad clave, se han analizado las siguientes temáticas:

- a) ¿Qué clases de innovación viene impulsando la empresa?
- b) ¿Cuál es el origen de las Innovaciones? (Fuentes de innovación propia (I+D), fuentes de innovación ajena (adquisición de patentes, asistencia técnica, etc...), o una combinación de ambas).
- c) ¿Cuáles son los principales efectos producidos por las innovaciones desarrolladas? (Ventajas competitivas generadas a partir de las innovaciones desarrolladas).
- d) ¿Cómo son los procesos de innovación de la empresa? (Procesos de tipo cerrado, integrado o abierto).
- e) ¿La empresa lleva a cabo una Gestión por Competencias Tecnológicas?
- f) ¿Cuáles son los sistemas de protección de la innovación elegidos por la empresa? (Patentes, creación de un “gap” tecnológico, estrategia de difusión, secreto, etcétera...).

4. La cultura corporativa

Debemos entender el concepto de Cultura Corporativa como: “Un conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres... un nivel cultural de vida significa, a su vez, que nuevas necesidades aparezcan y nuevos imperativos o determinantes sean impuestos a la conducta humana” (Morcillo, 2007).

Esta definición hace énfasis en tres aspectos básicos interrelacionados: el de origen tecnológico (relacionado con el uso de utensilios, herramientas, productos, procesos, técnicas y materiales para adaptarse mejor al medio y mejorar sus condiciones de vida y de ser), el de origen sociológico (puesto de relieve a través de la comunicación entre las personas y eso implica que las personas deben organizarse en grupos permanentes) y el de origen ideológico (vinculado a las creencias, rituales, arte, ética, práctica y mitos).

A partir de estos planteamientos, la Cultura de Innovación corresponde 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” (Morcillo, 2007).

Así, los estudios de caso se centran en las siguientes cuestiones: estilo corporativo de la empresa, capital social de la empresa, creatividad en la empresa, procesos de aprendizaje, y vigilancia e inteligencia competitiva.

TABLA 1

Aspectos y elementos de una Cultura de Innovación para la empresa

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



5. Configuración organizativa de la empresa

Tan imprescindible es definir el proceso de innovación a seguir que contar con unas estructuras organizativas que den toda clase de facilidades para que el proceso se desarrolle de manera óptima. Partiendo de la base de que la gestación y elaboración de las innovaciones requieren la existencia de mecanismos ágiles de comunicación, coordinación y cooperación que crucen las entidades de arriba abajo y de lado a lado, se establece la hipótesis de que las normas y criterios a tomar en consideración para el diseño de las estructuras organizativas podrían ser la integración funcional y la flexibilidad empresarial.

De acuerdo con lo anterior, en este apartado se trataron las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las características estructurales de la organización?
- ¿Cuál es el grado de flexibilidad de la organización?
- ¿Cuál es el grado de integración de la organización?
- ¿Cuáles son las principales características del capital humano de la empresa?

6. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

Como decía Luigi Pirandello en *El difunto Matías Pascal*, “La estrategia es el arte del renacer”. Solamente es posible construir a partir de lo que somos. Empezar de nuevo implica aceptar todo lo que hemos sido para desde allí, alcanzar nuevas cotas”. Este enfoque es el que explica que le demos tanta importancia a los aspectos culturales.

Si la estrategia expone “lo que quiere ser” una organización, esta declaración de intenciones no puede efectuarse ignorando “lo que es” dicha organización y no contemplar la posibilidad de que, tras el desarrollo de la estrategia, la entidad tenga que modificar, ampliar o redefinir en parte sus condiciones de base. Es decir, que la formulación de la estrategia no puede hacerse abstrayéndose del modelo de Cultura elegido por la entidad pero, también y recíprocamente, la Estrategia se encarga de apuntalar o de reorientar, a su vez, la Cultura para que la misma se adapte a los nuevos tiempos. Estamos ante un proceso que no deja de retroalimentarse.

De acuerdo con esto, en este apartado del estudio de caso se han abordado las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el propósito estratégico de la empresa?
- b) ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- c) ¿Qué clase de estrategia elige la empresa?

Una vez expuestas estas estrategias, se han analizado sus efectos y se extrajeron los facilitadores y barreras que han podido afectar la implantación de las mismas.



7. Definición de la red de valor de la empresa

La red de valor se define como un ecosistema en el que participan proveedores, distribuidores, usuarios, etc., con propuestas de valor semejantes y que tienden a desarrollar innovaciones a un ritmo similar, lo que permite integrar los nuevos modelos de negocio en el sistema de valor del sector.

En la red de valor aparecen todas aquellas actividades necesarias para realizar el modelo de negocio pero que no son realizadas necesariamente en el interior de la empresa. Implica la definición de las relaciones con los proveedores, colaboradores o las cooperaciones que se establecen con otros agentes e incluso con los propios usuarios o consumidores para incrementar el valor generado. Un aspecto muy importante de la red de valor es la posibilidad de compartir el conocimiento entre los distintos agentes que la integran.

En los casos estudiados se ha identificado el modelo de negocio que sustenta la red de valor específica de cada empresa particular.

Por último, los casos de empresas terminan ofreciendo, más que unas conclusiones, una síntesis que recoge los factores claves que han convertido el proyecto inicial en una empresa de éxito.

4º fase: resultados

Finalmente, los resultados de este proyecto han sido los siguientes:

- Caracterización de 20 modelos de negocio emergentes para cada sector.
- Desarrollo de 20 recomendaciones teóricas, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que pueden tener cada una para un proyecto empresarial.
- Redefinición del marco conceptual de cada sector con la información cualitativa extraída del análisis empírico agregado de las 20 empresas de la muestra.
- Identificación de los rasgos diferenciales de la Nueva Economía fundamentados en la información cualitativa y cuantitativa agregada de los 5 sectores analizados basados en el estudio de 100 experiencias empresariales.



5º fase: difusión de las conclusiones del proceso investigador: la colección de publicaciones 20+20

La investigación de los Sectores de la Nueva Economía 20+20 ha culminado en la publicación en abierto de cinco libros que documentan los análisis llevados a cabo por cada equipo de investigación con sus 20 experiencias empresariales respectivas.

Dentro de la filosofía de promoción del conocimiento abierto que vertebra las acciones de la Escuela de Organización Industrial, estas cinco publicaciones se pueden descargar desde SAVIA, el repositorio digital de EOI.

Economía Digital

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eo:45637>



Industrias de la Creatividad

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eo:45653>





Economía Verde

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45646>



Economía Abierta

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45649>



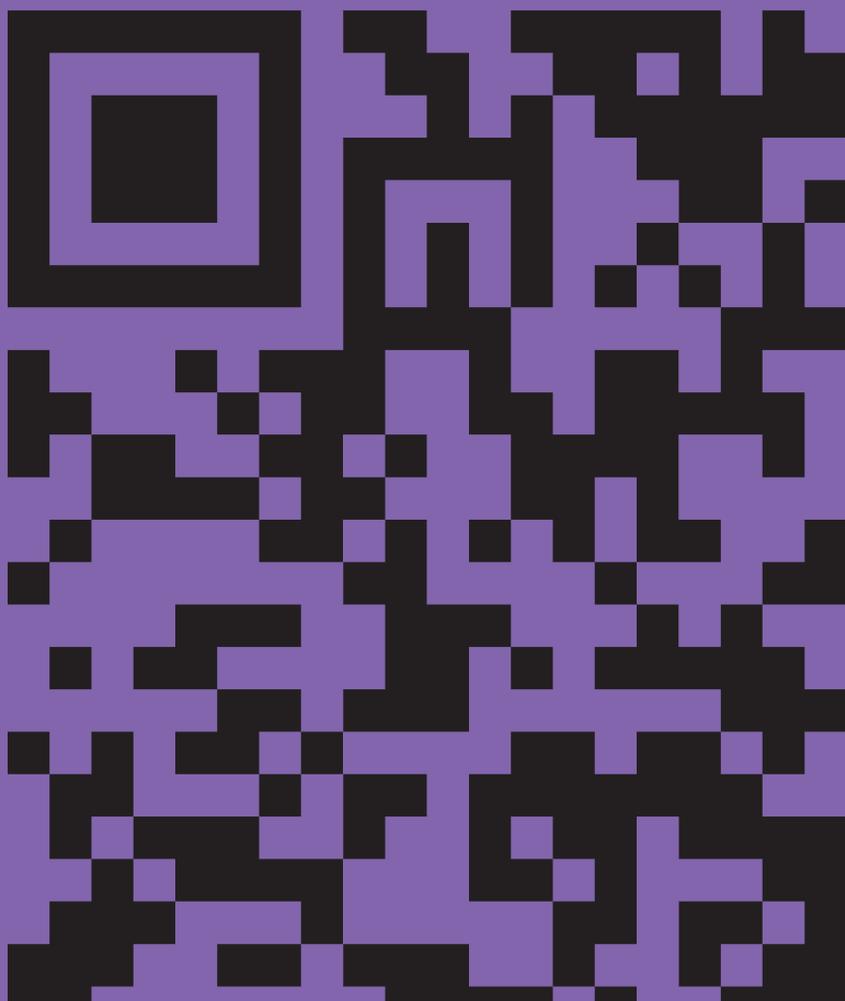
Economía Social

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45642>



3

CONSTRUYENDO LA NUEVA
ECONOMÍA 20+20





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, la informacionalización y la globalización (Castells, 1997: 93). 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).

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, etc.).



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 solo 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.
- **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.

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

Estos cinco sectores analizados, tan aparentemente diferentes entre sí, 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 solo 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 interaccionan 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 *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.

Radiografía de las organizaciones estudiadas dentro de Nueva Economía 20+20

El estudio describe 100 casos empresariales considerados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía que han sido recogidos mediante una metodología cualitativa, a través de entrevistas en profundidad a responsables y fundadores de los proyectos empresariales analizados.

 TABLA 2
Número de empresas en total y para cada sector

	Número de empresas
Economía_Abierta 20+20	20
Economía_Digital 20+20	20
Economía_Social 20+20	20
Economía_Verde 20+20	20
Industrias_de_la_Creatividad 20+20	20
Total Nueva Economía 20+20	100

Por tanto, la información recogida en la investigación está configurada como una serie de discursos cualitativos que han permitido la identificación de tendencias entre las empresas de un mismo sector y entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Sin embargo, para permitir la realización de un análisis comparativo entre las tendencias discursivas de las empresas de un mismo sector e incluso entre los cinco sectores de la Nueva Economía 20+20, se ha empleado un sistema de variables cuantitativas elaborado en torno a siete 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 ha procedido a estandarizar los discursos de las empresas mediante este sistema de variables cuantitativas volcando la información cualitativa y traduciéndola al aplicarla a ese sistema de indicadores. Así se ha logrado comparar y analizar en conjunto las distintas experiencias empresariales de un mismo sector, extrayendo una serie de conclusiones y tendencias que han permitido caracterizar la Nueva Economía 20+20 y que presentamos sintetizadas a continuación:

El tipo de empresario de las organizaciones de Nueva Economía 20+20 se corresponde con los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente

La categoría de “empresario innovador” hace referencia a aquellos casos en los que la persona que desarrolla el proyecto es la inspiradora de la idea de negocio. El perfil de “empresario emprendedor” responde a que el proyecto es impulsado por la persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin aunque no sea suya la idea original. En las empresas de Nueva Economía 20+20 estudiadas se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como combinación de empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, unas veces los dos perfiles se juntan en la misma persona y en otras ocasiones son varias las 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).

 FIGURA 2
Tipo de empresario

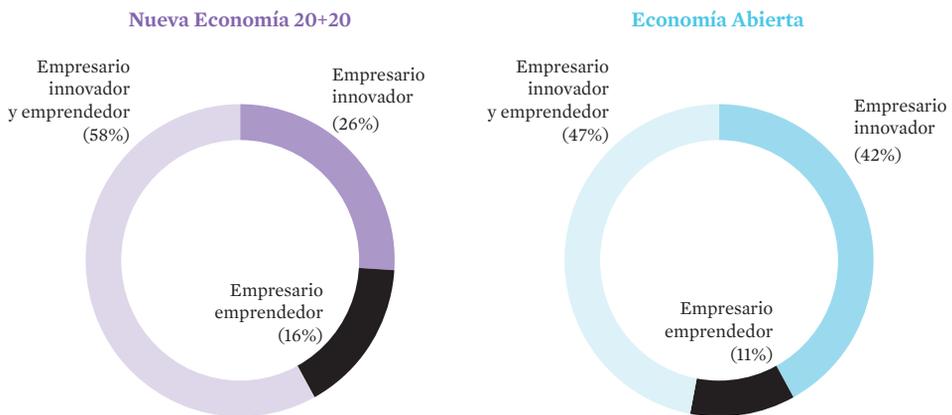
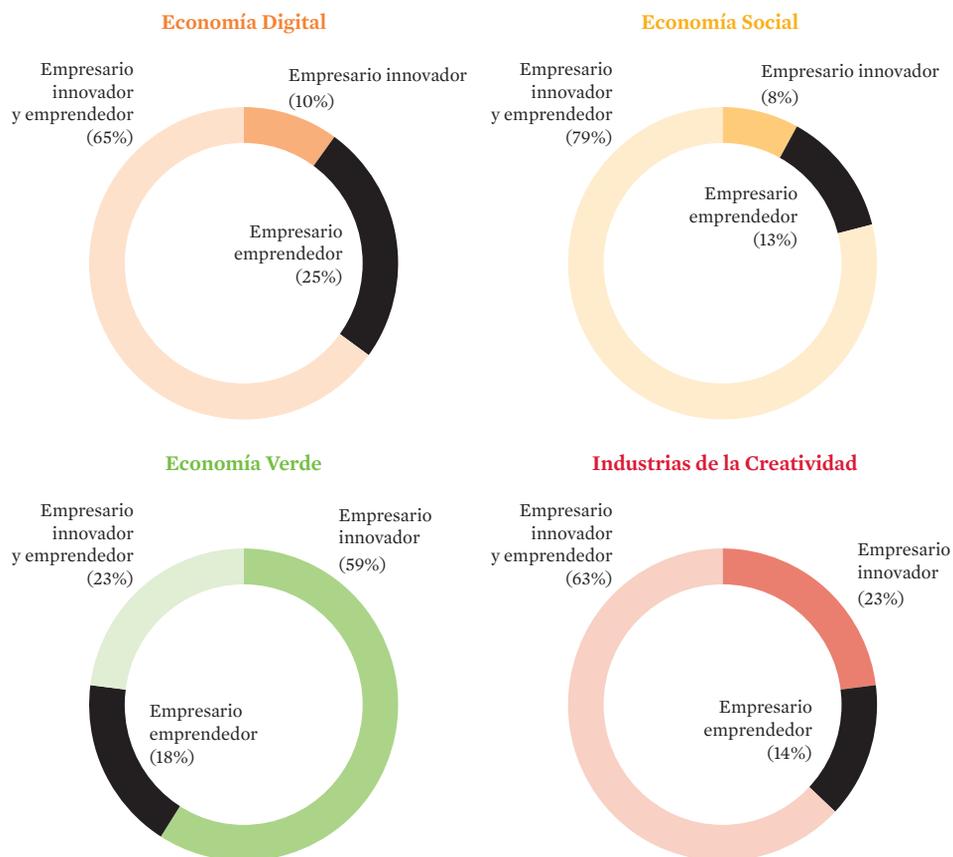




FIGURA 2 (CONTINUACIÓN)
Tipo de empresario



Porcentaje de empresas de cada tipo sobre el total de cada sector.

En los gráficos anteriores se puede observar que la mayor parte de los empresarios de los sectores de Economía Digital, Economía Social e Industrias de la Creatividad analizados responden al perfil de innovador y emprendedor simultáneamente. Sin embargo, es significativo que en los sectores de Economía Verde y Economía Abierta la mayoría de las empresas analizadas se definan dentro de la categoría de “empresario innovador”. Podemos interpretar este resultado entendiendo que la clasificación de empresario innovador tiende a ser la que predomina en los proyectos más tecnológicos, característicos de la Economía Verde y la Economía Abierta. De todas formas, la tendencia general de las empresas de Nueva Economía 20+20 es que en sus proyectos empresariales, el entusiasmo suele ser una variable clave y los emprendedores buscan la forma de desarrollarlos “a toda costa”.



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 organizaciones 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. Como se puede ver a continuación, es en el sector de la Economía Social donde aparecen más casos de relevos en la dirección, frente a la Economía Digital, sector en el que todas las empresas analizadas seguían siendo dirigidas por sus fundadores.

FIGURA 3
Persistencia de los fundadores en la empresa

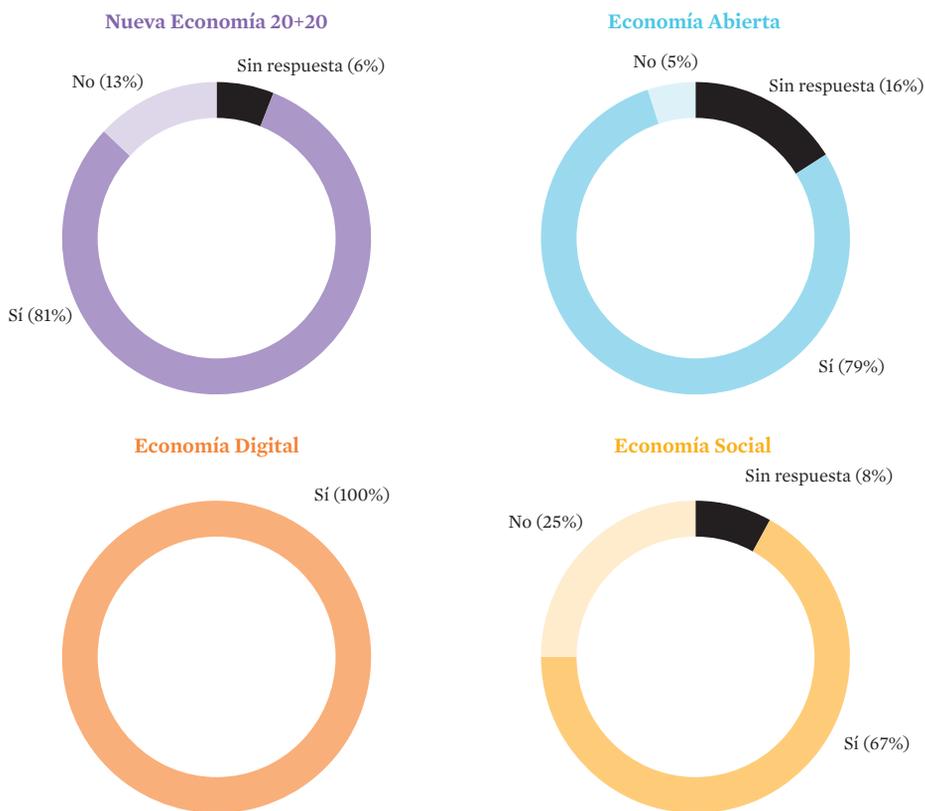
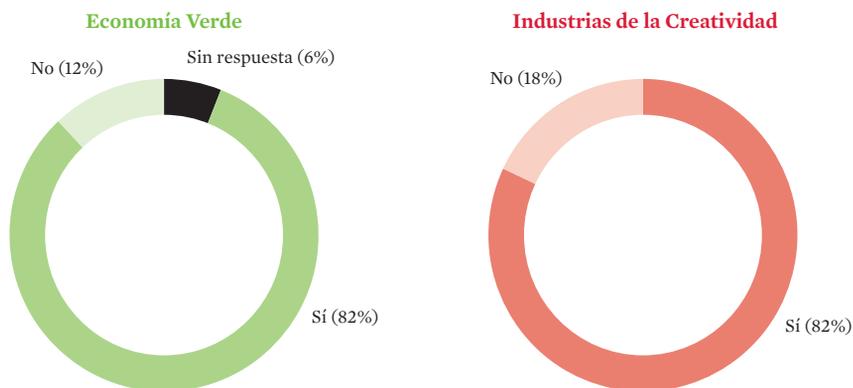




FIGURA 3 (CONTINUACIÓN)

Persistencia de los fundadores en la empresa



Porcentaje de empresas que continúan (Sí) y que no continúan (No) siendo dirigidas por los fundadores.

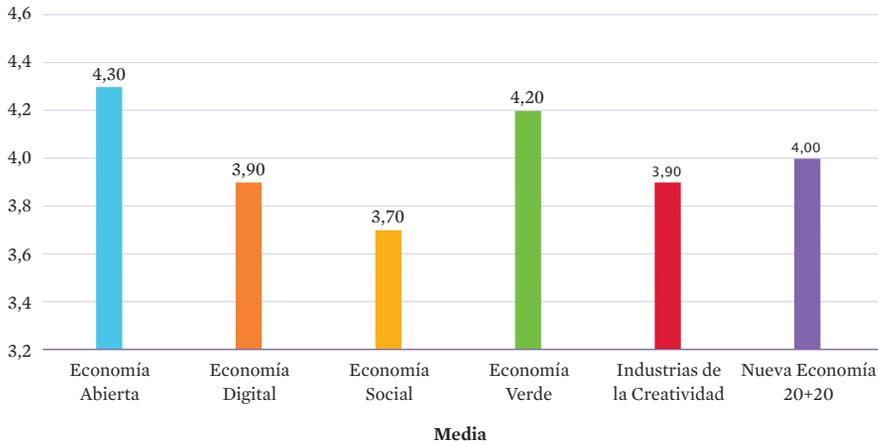
El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas son muy abiertos, es decir 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. 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. Solo 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.



FIGURA 4
Grado de apertura del modelo de negocio



Media del valor otorgado al grado de apertura, donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo.

La gráfica muestra el elevado grado de apertura en todos los sectores de la Nueva Economía 20+20, siendo la media de todos ellos cercana al 4 sobre 5. Los sectores en los que sus organizaciones consideran sus modelos de negocio como muy abiertos son el de Economía Abierta y el de Economía Verde, con valores de 4,3 y 4,2 sobre 5.

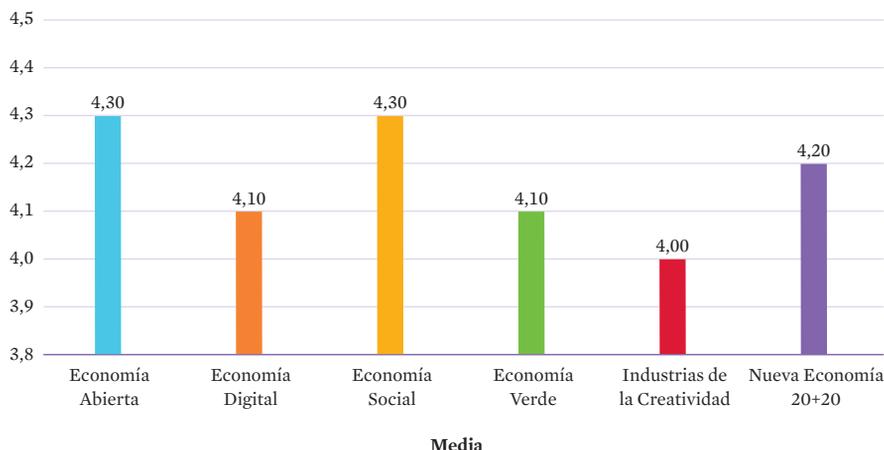
Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio

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.



FIGURA 5

Grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio



Media del valor otorgado al grado de cohesión, donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo.

En la gráfica queda de manifiesto que el grado de cohesión es muy alto en todos los sectores de la Nueva Economía 20+20, en donde la media total es de 4,2 sobre un máximo de 5. Asimismo, cabe destacar como las empresas de Economía Social y las de Economía Abierta alcanzan valores superiores a la media y puntúan su grado de cohesión con valores cercanos al 4,4 sobre 5. Por otro lado, son las Industrias de la Creatividad y la Economía Digital las que puntúan sus modelos de negocio como los menos cohesionados de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus distintas actividades, con una media de 4 sobre 5. Se desprende de este dato una tendencia hacia una mayor diversificación de actividades que caracteriza a ambos sectores.

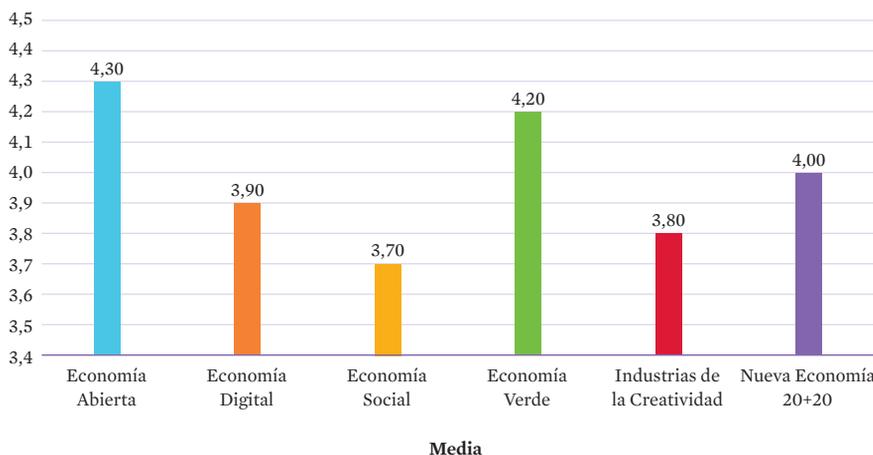
Alto grado de cooperación con otros agentes

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 solo 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, 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 (Selznick, 1957).

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.

FIGURA 6
Grado de cooperación de la empresa con otros agentes



Media del valor otorgado al grado de cooperación con otros agentes, donde 1 es el valor mínimo y 5 el máximo.

En el gráfico anterior se confirma que en todos los sectores incluidos en este estudio existe un alto grado de cooperación con otros agentes (la media total es igual a 4 sobre una puntuación máxima de 5 y en todos los sectores se supera el valor de la mediana). Especialmente alto es el grado de cooperación de las empresas de Economía Abierta, con puntuaciones de 4,3, y Economía Verde, con una valoración de 4,2 sobre 5. Sin embargo, es en el sector de Economía Social donde el grado de cooperación de sus empresas con otros agentes tiene una importancia menor en comparación con el resto de sectores de la Nueva Economía 20+20, con un 3,7, junto con las empresas de Industrias de la Creatividad, con un 3,8.

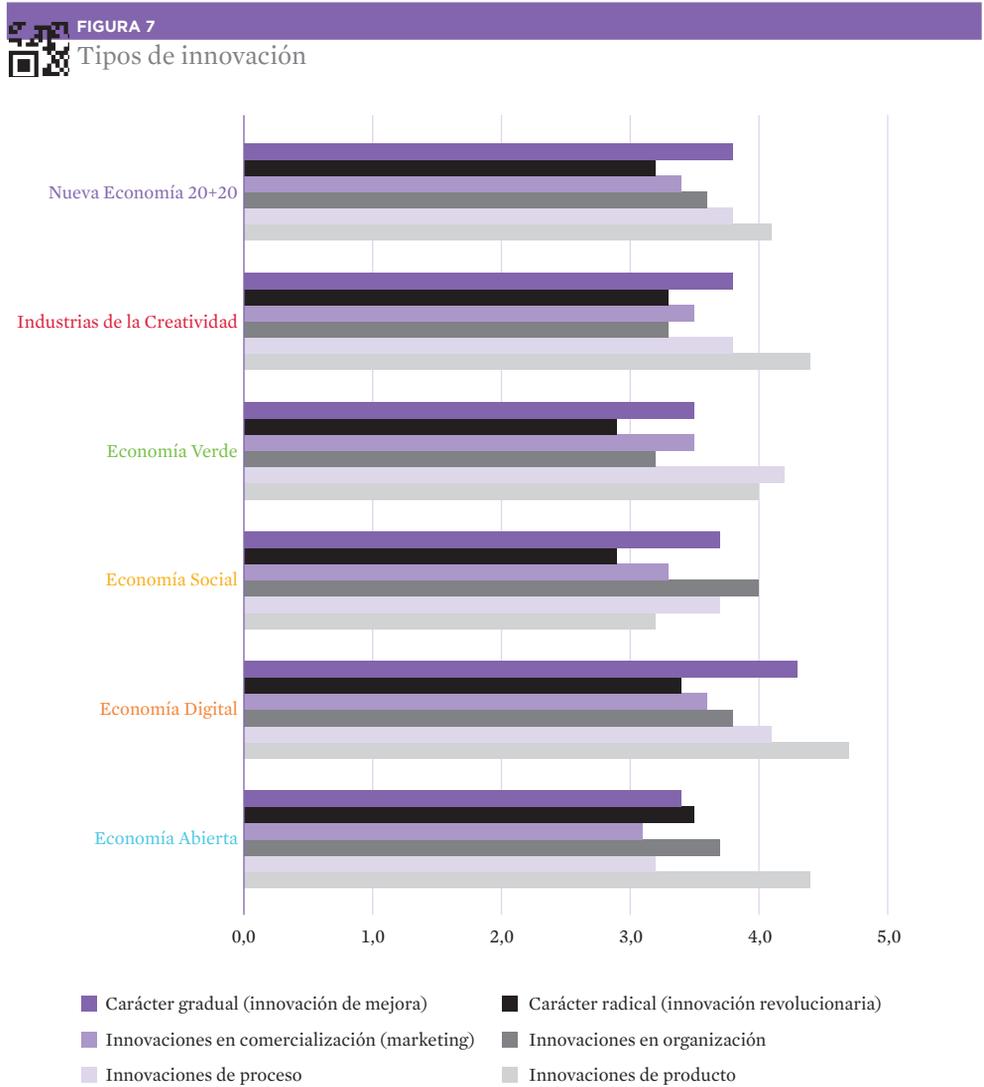
Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales o de mejora y centradas en el producto

Según la revisión del Manual de Oslo¹ llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización.

¹ <http://www.oecd.org/>



Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).



Media del valor asignado a cada tipo de innovación; donde 1 significa que no se sigue esa línea de innovación, y 5 que se sigue totalmente.

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.

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.

Según se puede observar en la figura 7, la línea de innovaciones de producto son las que las empresas de Nueva Economía 20+20 siguen más fielmente, con una valoración media de 4,1 sobre un máximo de 5. Es decir, muchas de las empresas analizadas siguen esta senda de innovación de forma prioritaria, sin olvidar las innovaciones en proceso y en organización, con valores entre 3 y 4 sobre 5.

Tanto para las organizaciones de Industrias de la Creatividad, Economía Digital y Economía Abierta, la senda principal de innovación es la innovación en producto. En el sector de la Economía Verde, la innovación en proceso se puntúa con valores ligeramente por encima de 4, aunque le sigue de cerca la innovación en producto. Sin embargo, es en el sector de la Economía Social donde las empresas siguen más la línea de innovación en organización, seguido de las innovaciones en procesos y, por último, de las innovaciones en producto. Este dato se explica debido a la propia naturaleza no mercantilista de la Economía Social, en la que no es primordial realizar innovaciones de producto.

En cuanto al carácter de las innovaciones, predomina en la Nueva Economía 20+20 las innovaciones graduales con valores cercanos a 4. Por sectores, las empresas que más claramente se definen por este tipo de innovación son las de Economía Digital, las Industrias de la Creatividad y la Economía Social.

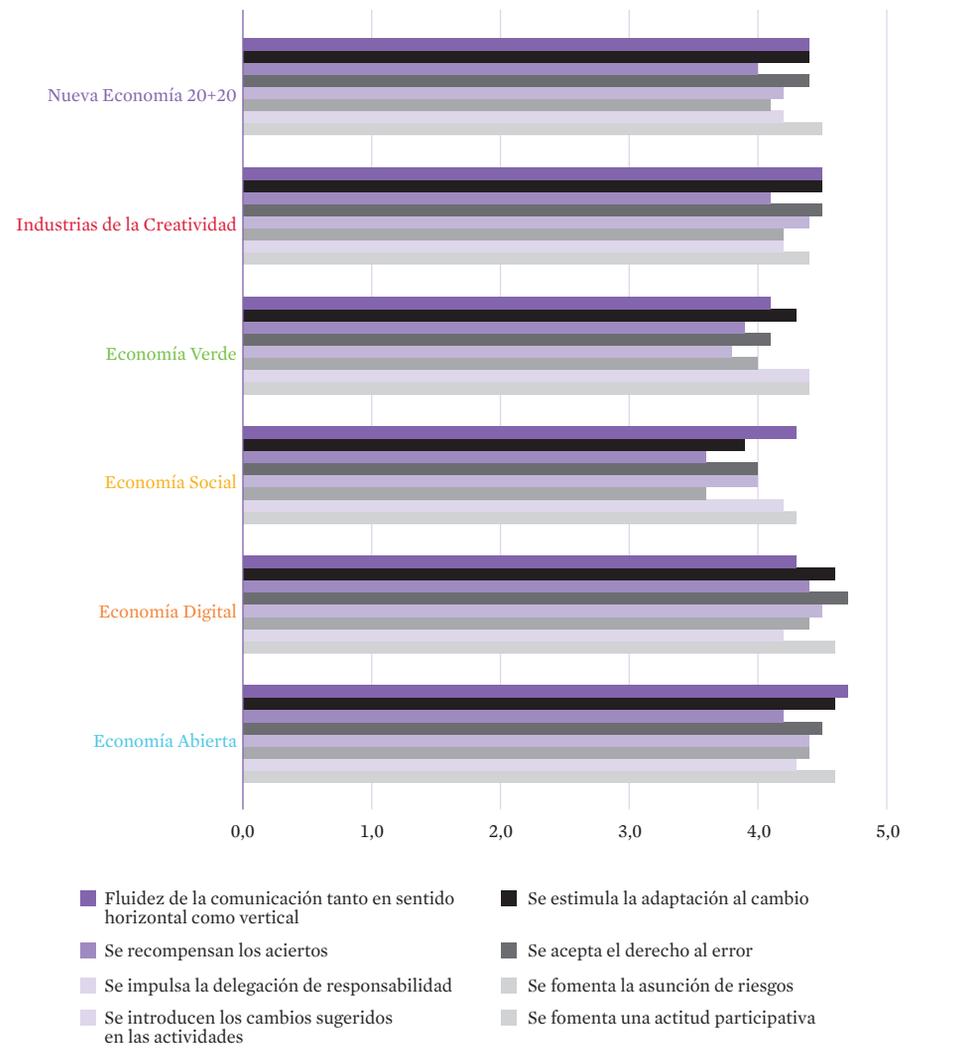
La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas de Nueva Economía 20+20 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.



FIGURA 8
 Aspectos relacionados con la cultura corporativa



Media del valor asignado a diferentes aspectos de la cultura corporativa, donde 1 significa que el aspecto no es nada importante y 5 que es totalmente importante

En la gráfica anterior se puede observar la importancia relativa que tienen diferentes aspectos de la cultura corporativa para las empresas de los sectores estudiados. En general todos los aspectos son importantes, pero como más significativo para cada sector podríamos destacar lo siguiente:



En Economía Abierta tiene mucha importancia la actitud participativa y la *fluidez en la comunicación*; para las Industrias de la Creatividad se valora mucho *aceptar el derecho al error, estimular la adaptación al cambio y la fluidez de la comunicación*; para la Economía Social se destaca el *fomentar una actitud participativa y la fluidez de la comunicación*; en la Economía Digital es importante *aceptar el derecho al error y la participación*; en Economía Verde lo es el *fomentar una actitud participativa e introducir los cambios sugeridos en las actividades*. Los valores relativamente más bajos corresponden al sector de Economía Social en *asumir la asunción de riesgos y recompensar los aciertos*, situación totalmente coherente con la naturaleza no mercantil de sus actividades.

Las empresas tienen estructuras flexibles y se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial

La estructura funcional es aquella en la que los miembros de la organización se agrupan bien en función de su habilidades y experiencias compartidas, bien porque comparten los mismos recursos organizativos. De ella se derivan dos ventajas principales: facilitan el aprendizaje, de modo que cada persona se especializa cada vez más (alcanzando así mayores niveles de productividad) y permiten la vigilancia mutua de los miembros de la unidad, impidiendo que alguno de ellos eluda sus responsabilidades.

La estructura divisional se caracteriza por ser más que una organización plenamente integrada, una colección de entidades que gozan de una relativa autonomía económica y de gestión, y están articuladas a través de una estructura administrativa central. La estructura divisional presenta dos innovaciones con respecto a la funcional: las unidades de negocio de la empresa, que operan en sectores diferenciados, se configuran como divisiones; por otro lado, la estructura administrativa central supervisa las actividades de las divisiones y ejerce un control financiero sobre las mismas. La responsabilidad operativa recae sobre la dirección de la división, mientras que la estratégica está en manos de la estructura administrativa central, o *cuartel general corporativo*. Como consecuencia de todo ello, se facilita el crecimiento de la organización a la vez que se reducen los problemas de coordinación y control.

La estructura matricial se caracteriza porque las actividades de la cadena de valor se agrupan ortogonalmente; esto es, en el eje vertical las actividades se agrupan por funciones (comercialización, producción, etc.), mientras que en el eje horizontal las actividades se agrupan por producto o por proyecto. Las estructuras matriciales son planas y descentralizadas, y los empleados deben rendir cuentas a dos superiores: el funcional y el de producto o proyecto.

Las organizaciones simples tienden a organizarse por las distintas áreas funcionales, administración, producción, comercial, etc., en la estructura funcional. Cuando alcanzan un cierto tamaño e incrementan su complejidad, la organización suele transformarse en una estructura divisional, con divisiones, organizadas por productos o por mercados, que disfrutan de una cierta autonomía. Las empresas que desarrollan su actividad por proyectos

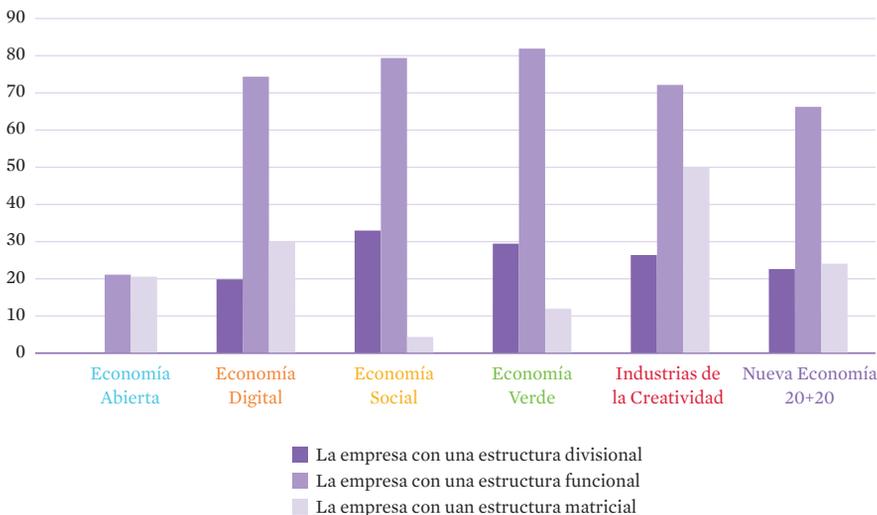


tienden a adoptar estructuras matriciales en las que los trabajadores de una determinada función se incorporan a algún proyecto, de forma que mantienen su vinculación funcional y simultáneamente se comprometen con el resultado del proyecto.

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. Otros rasgos diferenciales detectados que caracterizan a las estructuras organizativas de estas empresas son 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.

FIGURA 9
 Estructura Organizativa



Porcentaje de empresas que siguen una determinada estructura organizativa sobre el total. Respuesta múltiple.

La figura anterior viene a confirmar que la estructura más común en las empresas de Nueva Economía 20+20 es la funcional. Los porcentajes de empresas que siguen estructuras divisionales y matriciales se encuentran a una considerable distancia del porcentaje de empresas que siguen una estructura divisional. Sin embargo hay importantes diferencias entre sectores: En el sector Industrias de la creatividad un 50% de las empresas sigue una



estructura matricial, mientras que para otros sectores esta forma de organización es mucho menos importante, especialmente en la Economía Social, donde supone un porcentaje residual. En este último grupo, sin embargo, es donde más abundan las empresas con una estructura divisional, que implican al 30% de las empresas analizadas de este sector, mientras que en el sector de Economía Abierta no hay ninguna empresa que siga dicha estructura. También se observa, atendiendo a los porcentajes de las empresas que siguen cada tipo de estructura, que en ocasiones las empresas mantienen varias estructuras a la vez, o no encajan perfectamente en ninguna de ellas.

Las organizaciones de nueva economía 20+20 destacan por la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio

Desarrollar y potenciar el papel del capital humano en las empresas es fundamental. Los procesos de aprendizaje en equipo, tan importantes en la creatividad y la innovación, se sustentan esencialmente en las características de las personas involucradas en dichos procesos. Por ello, la mayoría de las empresas estudiadas ponen especial énfasis en:

- 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 figura 10 muestra el valor que le conceden las empresas analizadas a diferentes aspectos del capital humano, a saber: la participación de la plantilla en los procesos de innovación de la empresa, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de adaptación de las personas a los cambios organizativos y la capacidad de emprendimiento de las personas.

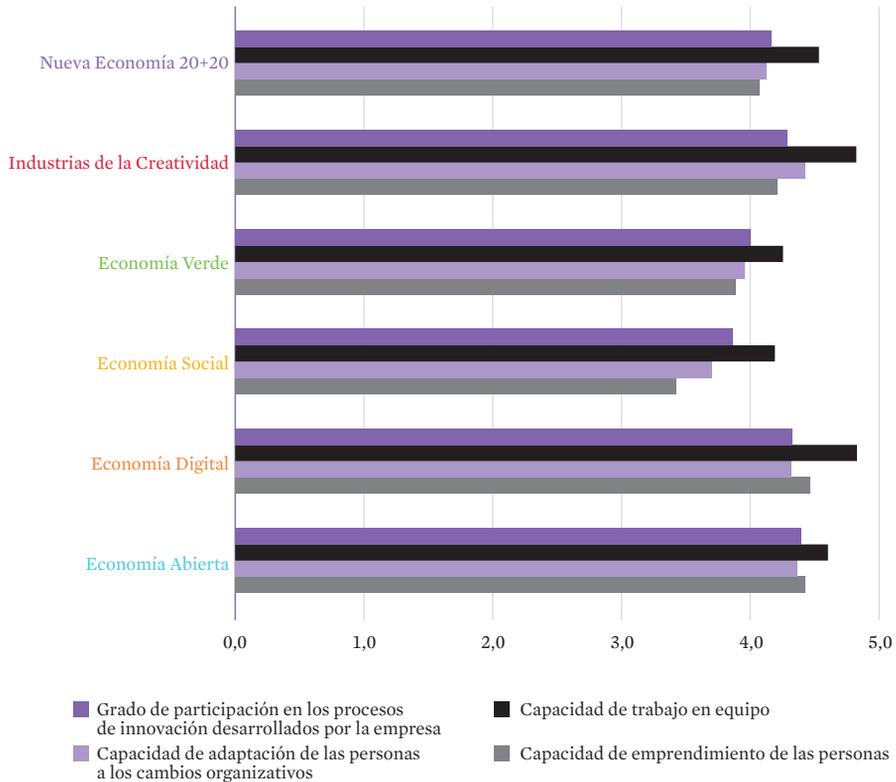
Atendiendo a los valores totales de las organizaciones de Nueva Economía 20+20, se puede destacar que todos los aspectos evaluados relacionados con estas características del capital humano se consideran de una gran importancia para ellas, alcanzando todos estos aspectos valores entre 4 y 4,5 sobre 5. De los cuatro aspectos analizados, el que más destacaría para las empresas de Nueva Economía sería la capacidad de trabajo en equipo de sus plantillas, valorando este aspecto en 4,5 puntos.

Por sectores, son las Industrias de la Creatividad, la Economía Digital y la Economía Abierta las que más valoran la capacidad de trabajo en equipo de sus plantillas, aunque hay que destacar que la capacidad de emprendimiento de las personas también tiene mucha importancia. En cuanto a la valoración que obtienen la capacidad de emprendimiento de las personas y la adaptación a los cambios, en todos los sectores presentan un comportamiento



homogéneo excepto en el caso de la Economía Social, donde estos aspectos obtienen valores levemente inferiores. Asimismo, la participación en los procesos de innovación en la empresa obtiene valores muy similares en los cinco sectores, siempre en torno a los 4 puntos.

FIGURA 10
 Características del capital humano



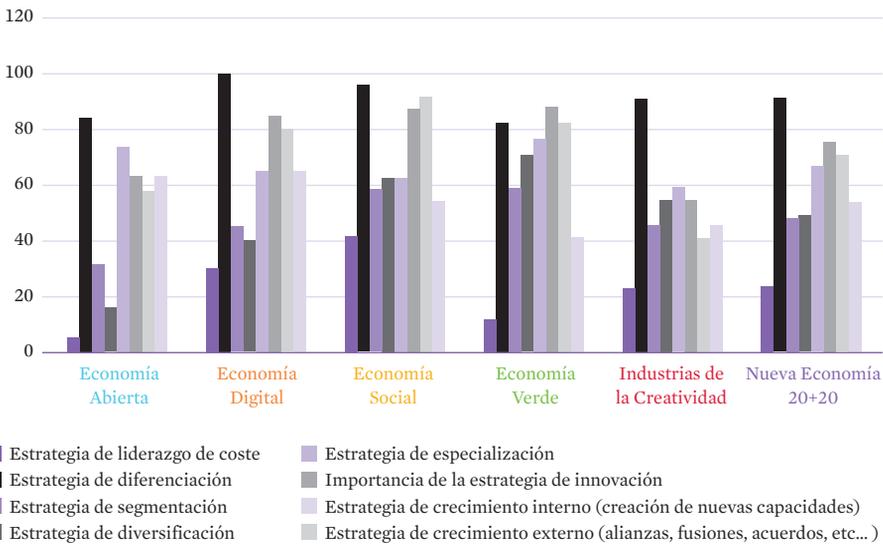
Media del valor concedido a determinadas características del capital humano, donde 1 significa que no es nada importante, y 5 que es totalmente importante.

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.

FIGURA 11
Tipos de estrategias



Porcentaje de empresas que siguen una determinada estrategia sobre el total de empresas. Respuesta múltiple.

Las estrategias genéricas propuestas por Porter serían la diferenciación, que implica cobrar precios más altos que la competencia, o el liderazgo de costes, que implica obtener un mayor margen al mismo precio o reducir los precios para eliminar competidores (Porter, 1985). En el primer caso hay que apostar por la innovación y la imagen de marca y en el segundo, por el tamaño y las economías de escala.

Como se puede ver en la figura 11, la estrategia de diferenciación es la más importante para la mayoría de las empresas de Nueva Economía 20+20, estando presente en un 90% de ellas. Por el contrario, la estrategia de liderazgo de costes está presente en poco más de un 20% de las organizaciones de Nueva Economía 20+20, lo que se relaciona con el carácter de los sectores estudiados, la impronta innovadora de los proyectos y el perfil de los empresarios.

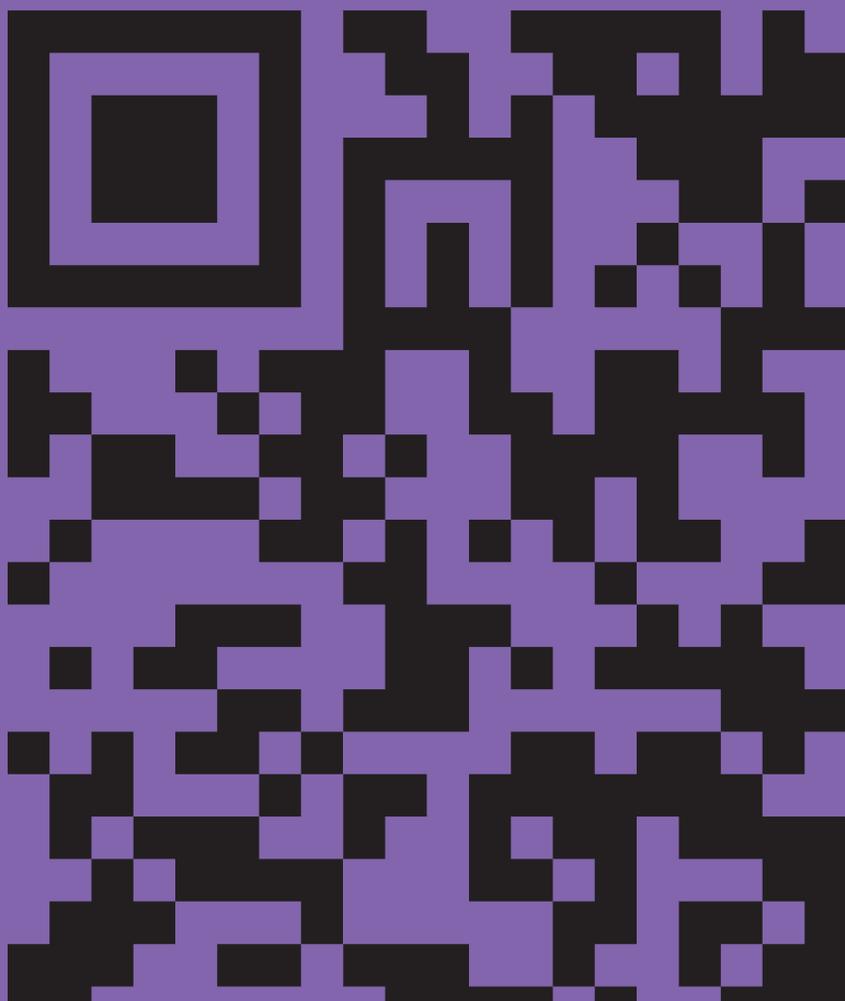
Por sectores, el sector de la Economía Abierta apuesta fundamentalmente por la diferenciación y la especialización y no se pretende la diversificación ni la estrategia de liderazgo



de coste. En el sector de la Economía Verde tienen una alta presencia, superior al 80% de las empresas analizadas, las estrategias de innovación, la de crecimiento interno a través de la creación de nuevas capacidades y la de diferenciación. Por su parte, tanto en el sector de la Economía Social como en el de Economía Digital las estrategias más seguidas por sus organizaciones son la de diferenciación, que llega al 100% en el Sector Digital, la estrategia de crecimiento interno y la de innovación. Por último, el sector de las Industrias de la Creatividad apuesta con fuerza por la estrategia diferenciación, presente en el 90% de las organizaciones estudiadas, dejando las demás estrategias con presencia en menos del 60% de las empresas de análisis.

4

CINCO SECTORES DE NUEVA
ECONOMÍA Y 100
EXPERIENCIAS
EMPRESARIALES





Se pueden resumir las características fundamentales del sector en los siguientes puntos:

- La persona como eje central con una constante búsqueda por dar sentido a su actividad profesional y enganchar con sus intereses y aspiraciones.
- Lo digital como un escenario “natural”, en algunos casos transversal a casi toda la actividad empresarial (aunque hay excepciones).
- La búsqueda de “comunidad” con sus mercados de referencia, pero también con un sentido más amplio hacia todos sus stakeholders.
- La búsqueda de formas organizativas que sobrepasen los límites tradicionales de la empresa al uso.
- El énfasis en aspectos de colaboración entre personas, usando tanto vínculos emocionales como capacidades tecnológicas.

Teniendo en cuenta la emergencia de este sector es evidente que no resulta sencillo encontrar casos “puros” de empresa abierta. Ante esta situación, los criterios que se han tenido en cuenta para elegir las empresas son los siguientes:

- Abarcar diferentes sectores “tradicionales” (diferentes CNAE) a fin de considerar particularidades según ámbitos de actividad y ampliar la perspectiva de opciones que puede presentar la empresa abierta.
- Incluir empresas con prácticas abiertas concretas en ciertas áreas que se consideran especialmente relevantes, como es el caso de la innovación. Así, se han incorporado empresas con experiencias de innovación abierta, según los modelos de Chesbrough y Von Hippel.
- Contar con organizaciones que trabajan con software libre y que conocen la “filosofía” de código abierto con el fin de preguntar por el alcance de su uso y la forma en que impregna la cultura de la empresa.
- Incluir empresas con diferentes configuraciones jurídicas, incluyendo una representación significativa de la economía social y también otras fórmulas alternativas emergentes, como las que provienen del cuarto sector.
- Incluir alguna empresa de carácter industrial “tradicional” a fin de analizar modelos abiertos en industrias tradicionales. En ocasiones estas empresas están muy enraizadas en su cadena de valor y limitan sus relaciones a ese ámbito. No obstante, se ha tratado de incluir alguna con el objeto de dibujar posibilidades también en sectores tradicionales de nuestra economía.
- Incorporar empresas que trabajan con “contenidos” más cercanos a lo digital como alternativa a modelos de negocio más anclados en los productos físicos.



- Disponer de empresas de diferente edad ya que también conviene extraer información que provenga tanto de negocios jóvenes como de otros que no lo son tanto. En este sentido, sí que hay más representación de empresas jóvenes, lo cual será objeto de cierto análisis.

Por tanto, con estos criterios se ha configurado una selección de empresas diversas en tamaño, sector de actividad, propiedad y geografía. Los casos han sido ordenados por bloques tratando de mostrar cierta homogeneidad entre ellos:

<p>Software y hardware libre</p>	
<p>Cultura</p>	
<p>Consultoría, centros tecnológicos y de innovación</p>	
	
<p>Tercer/Cuarto sector (y relacionados)</p>	
<p>Banca</p>	
<p>Clusters</p>	



Economía Digital

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45637>

Una de las primeras referencias escritas que se hacen al concepto de Economía Digital, se presenta en un informe elaborado por el Departamento de Comercio de Estados Unidos en 1998, *The Emerging Digital Economy*. En éste se define la Economía Digital como una nueva dimensión de la economía que se encuentra inmersa en “un espacio inteligente que se compone de información, instrumentos de acceso y procesamiento de la información, y capacidades de comunicación” (Margherio, 1998). Posteriormente, Zimmerman y Koerner definen la economía digital como una economía basada en la digitalización de información y en la respectiva infraestructura de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) (Zimmermann y Koerner, 2000). En línea con esta definición, Brynolfsson y Liebowitz definen la economía digital como una economía basada en las tecnologías digitales, en las que se incluyen las redes digitales de comunicaciones, ordenadores, software y todas las tecnologías de la información (Liebowitz, 2002 y Brynolfsson, 2003).

En la actualidad el concepto de Economía Digital sigue haciendo referencia a la implicación que tienen las TIC en la economía, aunque el problema se traslada a la creciente complejidad que supone separar la economía tradicional de la Economía Digital debido, fundamentalmente, a la penetración de este tipo de tecnologías en la mayor parte de los sectores tradicionales.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han experimentado una profunda y rápida evolución en los últimos años, convirtiéndose en uno de los aspectos clave de la sociedad moderna. Por una parte, las nuevas tecnologías han transformado la economía tradicional dando lugar a una compleja estructura interconectada de forma global, en la que el desarrollo de las comunicaciones ha jugado un papel fundamental. Adicionalmente la incorporación de la tecnología en el proceso productivo ha transformado elementos tales como la localización, el tamaño, las estructuras o las relaciones entre las empresas. Por otra parte, las nuevas tecnologías dan lugar en sí mismas a nuevo mercado de enormes dimensiones formado por todos aquellos bienes y servicios que dependen de forma crítica de las tecnologías digitales o lo son en sí mismas, lo cual constituye la base de la Economía Digital.

En el citado informe, *The Emerging Digital Economy*, se hace un análisis de los principales factores que afectan a la nueva realidad en la que se ve sumida la economía de Estados Unidos, destacando el peso que adquieren las nuevas tecnologías dentro de la misma, y se identifican, por primera vez, cuáles son los componentes de la Economía Digital. Se caracteriza a la economía digital en cuatro factores clave: Internet, comercio electrónico, contenido digital y nuevos procesos digitales. De hecho, si se toma como referencia la obra *The Digital Economy Fact Book* se puede apreciar cómo en su última edición (Eskelsen, Marcus y Kenth Ferree, 2009) los bloques que contiene hacen referencia al crecimiento de Internet, la evolución de los sectores del software y el hardware, los medios digitales y el comercio electrónico, lo cual guarda importantes simetrías con el contenido comentado anterior-



mente. Otra forma de definir la Economía Digital es de manera estructural, atendiendo a las consecuencias de la irrupción de dicha economía en la economía tradicional mediante el análisis de sus características (Aguila y otros, 2001). En este sentido, se propone un modelo de análisis que va más allá de los sectores clave de la Economía Digital y que se ocupa de estudiar la manera en la que impactan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en los elementos fundamentales de la economía. En este modelo se destaca, en primer lugar, el análisis de los consumidores y los trabajadores, elementos que son considerados en el Informe del Departamento de Comercio (Margherio, 1998). Respecto a los consumidores, la entrada de la Economía Digital les ofrece nuevas posibilidades no contenidas, o al menos de forma más restringida, en la economía tradicional. Por su parte, los trabajadores se ven afectados por tres factores fundamentales que caracterizan la nueva realidad económica. En primer lugar, el trabajo en la Economía Digital se caracteriza por necesitar de un nivel de capacitación mucho mayor a la media de la economía tradicional, pues los puestos de trabajo son cada vez más intensivos en conocimiento. En segundo lugar, se traslada a la fuerza de trabajo la flexibilidad que caracteriza al sector. En tercer lugar, la mano de obra se ve afectada por el fenómeno de la globalización, cuyas consecuencias más importantes son la deslocalización de la producción y la apertura de las fronteras. En un segundo plano, la Economía Digital irrumpe sobre las estructuras, los procesos y los productos. Respecto a las estructuras, se produce un cambio en la manera en que las empresas y las industrias se relacionan entre sí, debido a la incorporación de las TIC (Zimmermann y Koerner, 2000), y se produce un descenso de los costes de transacción debido a la creación de espacios empresariales electrónicos que abaratan y facilitan las operaciones. En cuanto a los procesos, las TIC han transformado gran parte de las formas de operar de las empresas, debido, fundamentalmente, a la capacidad que les brindan de gestionar la información. Gracias a ello, las empresas son capaces de realizar transacciones y comunicarse de manera virtual, lo cual supone un cambio de paradigma respecto a la forma tradicional de comercio. En lo concerniente a los productos, la Economía Digital influye en los bienes y servicios, añadiendo una serie de posibilidades no existentes en el comercio tradicional. En un tercer plano se encuentra la infraestructura, pues las empresas necesitan crear una serie de componentes (*hardware* y *software*) que les permitan estar conectadas.

Debido a la novedad del sector y a la fusión que se está experimentando entre el sector de la Economía Digital y los diferentes sectores de la economía tradicional, existen diferentes clasificaciones del mismo con fronteras que permanecen todavía difusas.

De entre todas las posibilidades, se ha optado por emplear para la descripción del sector de la Economía Digital una clasificación que se caracteriza porque divide a las empresas en dos grandes grupos, aquellas que realizan una actividad económica o empresarial a través de Internet, y aquellas cuyos productos o servicios constituyen propiamente los elementos que componen la red:

1. **Infraestructuras:** Pertenecen a este subsector aquellas empresas que proveen de productos o servicios para construir propiamente la infraestructura de Internet o de comunicaciones. Formarían parte de este conjunto las empresas de *hardware*, los proveedores de servicios de Internet, los fabricantes de equipos que dan soporte a la red o los desarrolladores que crean aplicaciones que garantizan el correcto funcionamiento de la misma.



2. **Aplicaciones:** Constituyen el mapa de servicios que se sitúa por encima de la capa anterior y permite al resto de las empresas llevar a cabo sus actividades de forma online. Formarían parte de este sector las empresas que desarrollan cualquier tipo de aplicación para poder manejar en la red y que hacen posible que se pueda llevar a cabo el comercio electrónico.
3. **Intermediarios:** Forman parte de este subsector aquellas empresas que prestan servicios digitales mixtos a través de la red, tales como agencias de viajes, agentes online o empresas de subastas online.
4. **Comercio a través de la red:** Formado por todas aquellas empresas que emplean Internet como un medio para proveer sus servicios u ofrecer sus productos. Entran dentro de este grupo todas aquellas empresas que realicen actividades de venta al consumidor (B2C) o transacciones entre empresas (B2B).

A partir de esta clasificación han sido seleccionados diferentes casos de éxito de la Economía Digital española, que se reparten de la siguiente manera entre dichas categorías. Como se puede apreciar en el gráfico, algunas de ellas pertenecen tanto a la parte de aplicaciones como de intermediarios, puesto que a la vez que ofrecen sus servicios a través de la red, prestan servicios digitales de valor añadido.

Infraestructuras				
Aplicaciones				
				
Intermediarios				
				
Comercio a través de la red				
				



Economía Social

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45642>

La Economía Social es un conjunto de entidades microeconómicas, compuesto por empresas de personas, de carácter libre y voluntario, privadas, esto es, creadas desde la sociedad civil, y que, con procesos democráticos de decisión, desarrollan una actividad económica con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir o dar cobertura a inversores o a empresas capitalistas. Incluye tres grandes familias clásicas de organizaciones económicas: las cooperativas, las mutualidades, y las asociaciones; a las que se han ido añadiendo más recientemente otras entidades como las sociedades laborales, las empresas de inserción, muchos centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, parte de la actividad de las fundaciones privadas, etc.

Las aportaciones de la Economía Social a la nueva economía innovadora y socialmente responsable que se analiza en este proyecto son muchas y muy destacadas. Las organizaciones de la Economía Social aportan una destacada capacidad de innovación, tanto en la detección de nuevas necesidades sociales como en el desarrollo de nuevos productos, procesos, mercados y modelos organizativos; constituyen un potente factor de movilización del potencial económico y social endógeno de las localidades y territorios en los que actúan; efectúan una destacada contribución a la resolución de los desequilibrios laborales del país, creando y reteniendo empleo; contribuyen a aumentar el grado de cohesión de las sociedades en las que llevan a cabo sus actividades, reduciendo la exclusión social de los grupos sociales más desfavorecidos; y, en definitiva, contribuyen con todo ello a la mejora de la competitividad de la economía española, tanto en el sector de mercado como en el de no mercado.

El Consejo Económico y Social Europeo define la Economía Social como el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.

Dentro de la Economía Social de mercado figuran las empresas del sector que producen bienes y servicios destinados principalmente a la venta en el mercado a precios económicamente significativos; mientras que en la Economía Social de no mercado figuran las organizaciones cuya producción de bienes o servicios se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos.



La economía social de mercado incluye las cooperativas, las mutuas de seguros, las mutualidades de previsión social complementaria, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores, así como los grupos empresariales creados para un mejor desarrollo de las instituciones anteriores. Todas estas categorías se encuentran representadas en el análisis del volumen del proyecto dedicado a la Economía Social.

La economía social no de mercado (no incluida en el presente proyecto) agrupa fundamentalmente a las asociaciones y las fundaciones. Las asociaciones son entidades que desarrollan actividades sin fines de lucro, en beneficio de sus socios o para llevar a cabo ciertos objetivos de interés general; en tanto que las fundaciones son organizaciones sin fines de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

La muestra de entidades de la Economía Social analizada en este proyecto se compone de veinte organizaciones individuales y de un grupo empresarial (el Grupo Mondragón), seleccionadas por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, CEPES. El número de entidades se considera apropiado para proporcionar una panorámica suficientemente rica del sector, sin entrar en una casuística excesiva que dificultaría más que otra cosa la obtención de las buenas prácticas o lecciones para el futuro pretendidas por el proyecto.

Para que la muestra refleje en la mayor medida posible la diversidad de la Economía Social, se ha seleccionado entidades de personalidad jurídica diferente: ocho cooperativas; tres sociedades laborales; tres centros especiales de empleo; tres empresas de inserción; dos mutualidades de previsión social; una cofradía de pescadores; y el citado grupo cooperativo Mondragón, especialmente significativo por su antigüedad y volumen de actividad.

Desde el punto de vista sectorial, se incluyen en la muestra entidades de quince ramas productivas distintas, pertenecientes según los casos a los sectores agroalimentario, industrial o a distintos subsectores de servicios; con un claro predominio de las actividades industriales y de servicios (incluyendo varias organizaciones con actividades sectoriales o subsectoriales múltiples).

Se ha procurado además diversificar lo más posible las Comunidades Autónomas en las que se encuentran domiciliadas las entidades de la muestra, de manera que se encuentran representadas en ella las Comunidades Autónomas, por orden de mayor a menor representación, de Madrid, Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco, Aragón, Andalucía, Murcia y Navarra.



Cooperativas	   
	   
Sociedades Laborales	  
Mutualidades	 
Centros Especiales de Empleo	  
Empresas de Inserción	  
Cofradía de Pescadores	Cofradía de Rosas
Grupo Empresarial	  



Economía Verde

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45646>

El término “Economía Verde” supera en su ámbito al conocido como sector verde o medio ambiental que se encuentra delimitado y concretado por las actividades industriales que lo conforman. La Economía Verde es consustancial a la idea de sostenibilidad, y por tanto a la búsqueda de la armonía entre el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental. Pero este libro se refiere a las empresas y, por tanto, se desciende del nivel general que supone la Economía Verde al ámbito más concreto de la Gestión Verde o *Green Management*.

En un sentido general, la Economía Verde incluiría todas aquellas instituciones, entidades y organizaciones productivas “preocupadas por el medio ambiente”. No obstante, esta acotación se antoja un tanto imprecisa y parece conveniente concretar algo más su significado. Por un lado, el término Economía Verde integraría y daría cabida a todas aquellas actividades que están relacionadas con el medio ambiente y su sostenibilidad. El sector medioambiental engloba ramas productivas que van desde las energías renovables hasta el reciclaje y tratamiento de residuos, pasando por la gestión de recursos naturales y el tratamiento del agua, entre otros. Por otro lado, el término también abarcaría aquellas empresas y organizaciones privadas y públicas que desarrollan comportamientos y prácticas de gestión respetuosas con el medio ambiente, yendo más allá del simple cumplimiento de la normativa establecida. La Economía Verde, por tanto, tiene un carácter transversal ya que en todos los sectores económicos se puede observar este tipo de comportamientos, si bien las organizaciones se pueden calificar en función del grado de implicación y proactividad en las cuestiones medioambientales.

Junto a esta demarcación de la realidad que designa el término, no podemos ignorar que la Economía Verde se ha configurado como un nuevo modelo de desarrollo económico basado en la economía ecológica y la sostenibilidad, opuesto al modelo actual de economía negra, centrado en el uso del carbón, del petróleo y de otras fuentes de energía no renovables. Un principio básico que inspira este nuevo modelo de desarrollo es la preocupación por la interdependencia entre las personas y los sistemas naturales, y por el impacto de las actividades económicas en el cambio climático. Es una forma de desarrollo centrada en la generación de beneficios sociales y económicos, apoyada o basada en el uso de nuevas energías y el respeto al medio ambiente y los sistemas naturales.

Esta nueva economía, basada en el respeto ambiental, se fundamenta en su capacidad de generar beneficios y puestos de trabajo mediante las inversiones en nuevas infraestructuras ambientales, uso de tecnologías limpias, energías renovables, productos basados en la biodiversidad, gestión sostenible de productos químicos y residuos, y la potenciación de ciudades verdes, con edificios y sistemas de transporte ambientalmente sostenibles.

Bajo el término de Economía Verde es posible incluir a empresas pertenecientes a sectores muy variados, cuyo rasgo común es la preocupación por la sostenibilidad y el medio ambiente. Dada la amplitud de actividades que podrían ser consideradas, optamos por llevar a cabo una selección de aquellas recogidas en documentos o estudios sobre

Economía Verde, realizados por instituciones del prestigio, como las Naciones Unidas o la OIT. En este sentido decidimos incluir a empresas relacionadas con los sectores de las energías alternativas o energías limpias, como, por ejemplo, la energía eólica y la solar; las vinculadas a la alimentación y a la agricultura; aquéllas con actividades en el sector de la construcción, pero con una orientación en su negocio de reducir los consumos de energía; las empresas que se encargan del tratamiento y reciclaje de productos naturales como el agua, o industriales como componentes eléctricos o electrónicos; y ejemplos de empresa del sector turístico y servicios de asesoramiento medioambiental.

Se han seleccionado empresas que han destacado en su actividad y que no son necesariamente grandes, con objeto de mostrar como las actividades relacionadas con el medio ambiente y el desarrollo de una gestión sostenible no es privativo de grandes empresas.

Las empresas seleccionadas se agrupan en sectores, considerados y definidos desde una perspectiva amplia, y bajo el criterio de la existencia de cierta afinidad entre las actividades que realizan. Así las empresas son:

Sector de la Energía	   
Sector de la Agricultura y Alimentación	   
	  
Sector del Reciclaje	 
Sector de la Construcción	 
Sector de Servicios Medio Ambientales Integrales	 <p>egmasa Empresa de Gestión Medioambiental CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE</p>  
Sector Turismo	 <p>FUERTE HOTELES</p>
Deporte y Ocio	



Industrias de la Creatividad

<http://www.eoi.es/savia/pubman/faces/viewItemFullPage.jsp?itemId=eoi:45653>

En los años más recientes ha comenzado a desarrollarse el concepto de *Industrias Creativas* desde tres perspectivas complementarias: la política económica, el análisis económico sectorial y la técnica estadística.

Dentro de las políticas públicas tienen una gran influencia los avances realizados por el Gobierno británico. El Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportes del Reino Unido definió a las Industrias Creativas como “*aquellas industrias cuyo origen es la creatividad, talento y habilidades y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual*”. El concepto de “Industrias Creativas” suponía la toma en consideración de un conjunto de sectores más amplio que el que correspondía a las Industrias Culturales. Visto así, formarían parte de las Industrias Creativas todos los sectores que componían las Industrias Culturales, más otros como la publicidad y la arquitectura. Francia también ha progresado en esta línea. En España, el Gobierno incluye a estas industrias como uno de los pilares de la estrategia de economía sostenible.

En cuanto a la delimitación sectorial en este contexto aparece estrechamente vinculada con la organización gubernamental de cada país. Así, el núcleo lo constituyen las llamadas “industrias culturales” (edición y publicación de libros y prensa, bellas artes, archivos y bibliotecas, artes de la representación, audiovisual), y en ciertos países se amplía ese núcleo de diversas maneras: incorporando el “deporte espectáculo”, la industria del videojuego y el *software* lúdico, el diseño industrial, la moda, la arquitectura,...

La dimensión europea llegó con la Cumbre de Lisboa del año 2000. A partir de este momento, se estimó conveniente empezar por intentar aclarar y delimitar con precisión los diferentes conceptos utilizados. Por su parte, la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNCTAD), en su Informe de 2008, se refiere a las Industrias Creativas como un nuevo paradigma del desarrollo en el que las Industrias Culturales son el “corazón” de las Industrias Creativas.

En el terreno del análisis académico, tampoco hay un consenso claro sobre qué son las Industrias de la Creatividad; no obstante, sí se encuentra aquí una reflexión sumamente interesante sobre el cómo se configuran estas industrias: en todas ellas se amplía la cadena de valor para incorporar plenamente al consumidor, puesto que si este no asume el contenido simbólico del bien elaborado no se alcanza ningún resultado positivo. Es decir, la clave económica se encuentra en la generación de un valor simbólico más allá del mero material que tiene el producto que da soporte al bien creativo. Además de generarlo, hay que lograr que el consumidor conozca, aprecie y adquiera el citado bien.

Destaca la definición de Drake, que por su claridad puede aportar ser una buena aproximación (Drake, 2003: 512, nuestra traducción):



...[las industrias de la creatividad incluyen a] todas las actividades, derivadas de la creatividad, las habilidades y el talento individual (...) que tienen un potencial para generar beneficio y puestos de trabajo con la creación y el uso de la propiedad intelectual...

Por último **en el ámbito de las estadísticas** también aparece una gran diversidad conceptual. Trabajos pioneros de la UNESCO han sido ampliados y complementados por EUROS-TAT, la OMPI, la OECD y otras organizaciones. En España disponemos de una referencia del máximo interés: la “Cuenta Satélite de la Cultura en España” que es elaborada por el Ministerio de Cultura con la colaboración del INE.

La primera consideración a la hora de seleccionar las empresas fue que cubrieran el mayor número posible de sectores de actividad dentro de clasificación escogida, a fin de lograr una mayor representatividad del sector. Lógicamente, esto llevó a considerar empresas muy heterogéneas. Además, se ha procurado cubrir un espacio geográfico lo suficientemente amplio, analizando empresas de diversas CCAA. La elección de las empresas ha buscado también abarcar la mayor diversidad posible en cuanto a tamaño (número de empleados), nivel de facturación y tiempo de actividad.

El orden en el que aparecen las empresas en este trabajo se basa en el factor de diferenciación que se ha considerado más aclarador para el lector: el sector de actividad. Para ello se ha partido de la clasificación que establece el documento DCMS Reino Unido, aunque introduciendo algunas modificaciones; incluyendo al subsector del deporte y fusionando los subsectores de *software interactivo de entretenimiento* con *software genérico*.

Por todo ello se ha utilizado la siguiente muestra por subsectores dentro de las Industrias de la Creatividad:



Publicidad	
Arquitectura	
Arte, antigüedades, patrimonio	
Artesanías	
Diseño	
Moda	
Cine y vídeo	  
Música	
Artes escénicas y actuación	
Edición	  
Software	 
Televisión y radio	 
Deportes	 

5

20 CLAVES DE ÉXITO DE LA
NUEVA ECONOMÍA 20+20





Cada uno de los sectores estudiados presenta características específicas, sin embargo podemos destacar una serie de factores que podrían ser de interés general para potenciar el éxito empresarial en este tipo de organizaciones. A continuación se va a comentar algún aspecto particular de cada sector y, posteriormente, se van a destacar veinte factores de éxito identificados.

En los modelos de organización de la denominada **Economía Abierta** no es raro relativizar el ánimo de lucro. En muchas ocasiones no es motivación suficiente para agrupar a las personas en torno a un proyecto. Hace falta “algo más”. Al mismo tiempo, sucede también que las organizaciones con lucro incorporan –con un sentido diacrónico– en cierto momento el no lucro en su código genético. Son ejemplos de ello Xul, Naider o Tourism Revolution Ecosystem, que dibujan también organizaciones sin ánimo de lucro en su arquitectura organizativa. Por tanto, parece que lucro y no lucro conforman un continuo y que pudieran no ser conceptos excluyentes sino elementos que manifiestan una “diferenciación inclusiva” en palabras de Ulrich Beck.

En gran medida abrir la empresa es reconectarla con su ecosistema de referencia. La Caja de Ahorros de Navarra lo ha desplegado haciendo participar a sus clientes en decisiones hasta ahora “internas” y propias de la organización tradicional. Maier Technology Centre da un paso en ese sentido cuando pone en marcha un concurso de diseño que va a abrir las puertas de lo tecnológico a ese conocimiento que está “ahí fuera” pero que podría estar “aquí dentro” porque esos límites sí no desaparecen, sí que se difuminan.

La **Economía Digital** en España supone todavía un peso relativamente pequeño en el conjunto de la economía, al contrario que ocurre en otros países como Estados Unidos donde su peso específico es muy superior. Del análisis de las cifras se puede ver un sector empresarial que poco a poco va introduciendo las TIC dentro de sus actividades, pero que muestra por el momento grandes diferencias entre los niveles de penetración de estas tecnologías entre las grandes y pequeñas empresas, lo cual es especialmente determinante en el caso de España.

La investigación empírica llevada a cabo en las empresas del sector de la Economía Digital analizadas ha permitido identificar, desde una óptica sectorial, cuáles son los principales impactos, resultados y factores de éxito de estas empresas mediante el empleo de las TIC. Estas empresas se eligieron tratando de abarcar las cuatro áreas o subsectores en que puede clasificarse el sector de la Economía Digital. Los resultados y lecciones aprendidas del análisis de este conjunto de empresas son amplios y con numerosos rasgos comunes, por lo que una clara identificación de los mismos se debe realizar manteniendo la identidad de cada uno de estos subsectores.

La vocación de **pertenencia a la Economía Social** es una constante de las entidades analizadas a lo largo de esta investigación. Todas las organizaciones estudiadas se reconocen en los valores sociales solidarios, que trascienden los objetivos meramente económicos convencionales para introducir aspectos como el mantenimiento de los puestos de trabajo en peligro, la defensa laboral de colectivos sociales con particulares dificultades de inserción, la democratización en la toma de decisiones, la participación activa de las personas que constituyen su base social y laboral, la vinculación al territorio, etc.



Ahora bien, en todos los casos considerados se comprueba que las organizaciones más eficaces de la Economía Social tienen una orientación muy clara a la satisfacción de las necesidades de su clientela, a la calidad de sus productos y servicios, a la innovación, y en definitiva a la competitividad entendida en el mejor de los sentidos; una competitividad y orientación hacia el mercado, como manera más segura de desarrollar la organización de una manera sostenible. De este modo, el encuadramiento de estas empresas en la Economía Social es para ella un reto adicional para liderar sus mercados y fidelizar una demanda cuya estabilidad no radica en el carácter social de las empresas que la sirven sino en la eficacia de las mismas.

Las actividades en el contexto de lo que hemos denominado **Economía Verde** surgen como consecuencia de iniciativas que pueden ser calificadas como emprendedoras, en el sentido de que son fruto de una visión sobre la existencia de oportunidades de mercado, son iniciativas que tienen un carácter proactivo y que presuponen un plus en la asunción de riesgo en tanto que tienen un carácter de primicia. Las personas que tienen esta visión y adoptan estas iniciativas se caracterizan por tener una cualificación técnica elevada que les permite entender y asumir el conjunto de conocimientos que se necesitan para el desarrollo del negocio. El capital humano de las empresas destaca por su nivel de conocimientos especializados, fruto de las tecnologías específicas que en muchos casos deben emplearse. La especialización se convierte en un rasgo relevante y en la que se basa la capacidad de competir. Dicha especialización es una consecuencia del capital humano del que se dispone.

Todas las empresas han visto en la Economía Verde un nicho de mercado y de negocio. El medio ambiente y la sostenibilidad se han convertido en una oportunidad y no una amenaza. Las empresas desarrollan estrategias de diferenciación en los productos o servicios medioambientales que ofrecen al mercado. Han sabido identificar las necesidades/problemas medioambientales de otras empresas y de la sociedad para diseñar productos y servicios que los satisfagan. En las empresas hay una cultura, una interiorización de valores relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Las empresas que conforman el sector de las **Industrias de la Creatividad** destacan por las convicciones que poseen los fundadores e impulsores de cada una de las empresas analizadas. Dichas convicciones son lo que justifica que las personas que trabajan en estas empresas se dediquen en cuerpo y alma al proyecto. Les entusiasma hasta tal punto el proyecto empresarial que han creado e impulsado, que contagian su entusiasmo a sus colaboradores para que todos se identifiquen con un mismo sueño. Aquí no hay frontera entre la actividad laboral y la actividad social. Desde este compromiso con su actividad, los emprendedores creativos han sido capaces de cohesionar equipos de trabajo para gestionar los proyectos y consolidar comunidades de usuarios, que comparten sus valores y están interesados en las actividades que proponen.

Aunque muchas de estas empresas creativas sean Pymes estructuralmente débiles, no debe considerarse como una flaqueza, sino todo lo contrario puesto que esta aparente limitación es la que les permite estar cerca del mercado, y, por consiguiente, tomar conocimiento directo de las necesidades que puedan existir en sus respectivos entornos para dar respuestas



adecuadas. Pero, además, las pequeñas empresas creativas palian su teórica debilidad estructural con una importante capacidad de crear equipo que constituye, al fin y al cabo, un embrión de estructura, un núcleo duro a partir del cual la organización irá tomando forma y consistencia. El tamaño medido en términos de activos tangibles no importa tanto, lo que verdaderamente importa es tener claro lo que uno quiere ser para implicarse con voluntad, tesón y perseverancia en lo que hay que hacer.

La relación que se presenta a continuación es una selección de las claves de éxito identificadas en los análisis de los 100 casos empresariales entrevistados ordenadas en función de si son factores que afecten a la innovación en la empresa, a la estructura de la organización, a la estrategia, la cultura y los recursos humanos o a la actividad emprendedora:

TABLA 2
20 factores de éxito

INNOVACIÓN

- 1. La creatividad como resorte de primer orden para convertir el conocimiento en innovación

- 2. El contacto inmediato con la sociedad le permite detectar, canalizar y atender nuevas demandas y necesidades

- 3. La innovación es una seña de identidad

- 4. Desarrollar estrategias de diferenciación que van más allá de las características físicas de los productos y los servicios

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- 5. Organizaciones flexibles y adhocráticas

- 6. Redes de colaboración

- 7. Descentralización y delegación

- 8. Aprovechar las ventajas asociadas a la pequeña dimensión, especialmente en las etapas iniciales del proyecto

ESTRATEGIA

- 9. Orientación al cliente

- 10. Creación de redes de valor. Conexión con otras redes personales y empresariales con similares objetivos. Colaborar, cooperar e intercambiar experiencias y conocimientos

- 11. Prestar atención a los cambios y las tendencias de futuro para traducirlas en oportunidades de negocio que les permiten el crecimiento y, en algunos casos, la internacionalización

- 12. Creación y distribución de bienes relacionales (aquellos en los que predomina su dimensión intangible)

CULTURA Y RR.HH.

- 13. Adecuar la organización de forma tal que las personas sean los protagonistas: fomentar ideas como la pasión, la libertad, la amistad,...

- 14. Procesos de toma de decisiones con un carácter participativo y colaborativo, y trabajo en equipo

- 15. Dar una gran importancia a la responsabilidad social de la empresa

- 16. Procesos de aprendizaje dinámicos (aprendizaje colaborador)



TABLA 2 (CONTINUACIÓN)

20 factores de éxito

EMPRENDEDOR (EMPRESARIO)

17. Integración de las actividades profesionales y personales
18. Diversidad en la forma jurídica (cooperativas, mutuas y mutualidades, grupos de S.A., S.L., S.A.L., empresas sociales, ISFLSH,...)
19. Combinación de los roles de “Empresario innovador” y “Empresario emprendedor”
20. La ideología y los valores personales del empresario constituyen el núcleo del proyecto empresarial

Innovación

1. La creatividad como resorte de primer orden para convertir el conocimiento en innovación

Buena parte de las innovaciones de producto y de proceso desarrolladas por las empresas para mejorar su posicionamiento competitivo se apoyan sobre la Creatividad Tecnológica y Económica. De esta forma, la creatividad se configura como un recurso muy especial que permite generar valor. En la medida en la que se aprovechan los conocimientos de forma creativa, como por ejemplo a través de la creación de redes de conocimiento, se desarrolla la innovación.

2. El contacto inmediato con la sociedad le permite detectar, canalizar y atender nuevas demandas y necesidades

Las empresas están en contacto inmediato con la sociedad (por ejemplo a través de las redes sociales), y llevan a cabo una adaptación permanente a su entorno (tales como los cambios urbanísticos en los municipios que cubre su actividad, o como la aparición de nuevas demandas de movilidad geográfica) en la que es fundamental innovar constantemente. Las empresas articulan ofertas que se adecuen a estas nuevas demandas insatisfechas. Pero además son capaces de transformar valores y cultura reorientando el estilo de desarrollo (en el sentido de patrones de consumo, de producción y de organización).

3. La innovación es una señal de identidad

La innovación es uno de los ejes fundamentales de las empresas. Son organizaciones con una capacidad innovadora innata y constante. Y esto por diversas razones, entre las que se puede destacar: la necesidad de adaptarse a un entorno en constante movilidad, con una demanda poco estable; o la presión de la competencia, especialmente al haber muchas



de ellas que no protegen con métodos formales sus conocimientos y al haber incrementado la cantidad de información disponible para los clientes.

4. Desarrollar estrategias de diferenciación que van más allá de las características físicas de los productos y los servicios

Las empresas desarrollan estrategias de diferenciación en los productos o servicios que ofrecen al mercado. Dichas estrategias van más allá de las características físicas de los productos, y pueden abarcar aspectos que se relacionan con esos productos y que finalmente influyen en el valor o percepción de los clientes, como por ejemplo la transparencia, la coherencia, o el respeto por el medio ambiente; valores relacionados con la identidad y la cultura de la empresa. Esto permite la generación de una confianza del consumidor.

Estructura de la Organización

5. Organizaciones flexibles y adhocráticas

Las empresas orientadas hacia la innovación y el cambio son organizaciones flexibles por naturaleza, dispuestas a modificar su estructura interna con frecuencia para adaptarse a un entorno cambiante que evoluciona a gran velocidad. Este hecho fortalece a las compañías. También es común que mantengan relaciones adhocráticas (o específicas de cada situación) con una red habitual de colaboradores, basadas en gran medida en la confianza, para la realización de cada uno de los proyectos, y que difuminan los límites fronterizos de las organizaciones.

6. Redes de colaboración

Las empresas deben fomentar la adhocracia para dar mayor flexibilidad e integración a la organización. Esta adhocracia no sólo se aplicará en el diseño de las estructuras organizativas sino, también, en la creación de unas amplias redes de colaboración. Dichas redes de colaboración representan conjuntos de relaciones que se establecen con otros agentes u organizaciones del ecosistema y mediante las cuales se pretende buscar esas complementariedades capaces, por una parte, de ampliar la base de conocimiento disponible, y, por otra, de dar origen a un capital relacional estratégico y dinámico que será fuente inagotable de ventajas competitivas sostenibles.

7. Descentralización y delegación

Otro factor de éxito es aumentar la confianza interna para crecer, lo que implica implantar una cultura empresarial que facilite la descentralización y delegación que permita que cada



individuo tome sus propias decisiones, sea consciente de sus limitaciones y comprenda los riesgos que pueden acarrear sus decisiones para la empresa y para sus compañeros, asumiendo el derecho al error para que la empresa pueda crecer. Un decidido impulso a la formación es imprescindible para lograr este aspecto.

8. Aprovechar las ventajas asociadas a la pequeña dimensión, especialmente en las etapas iniciales del proyecto

Es evidente que los recursos con los que cuentan las grandes organizaciones les permiten desarrollar proyectos de gran envergadura a los que difícilmente pueden acceder en solitario pequeñas empresas. Sin embargo, la reducida dimensión de algunas empresas es en ocasiones determinante para desarrollar ciertas competencias clave (la gestión ágil de los procedimientos necesarios para la realización de los proyectos, la rapidez en la toma de decisiones, la cercanía con los clientes, etc) que quedan fuera del alcance de la mayoría de las grandes empresas.

Estrategia

9. Orientación al cliente

La orientación al cliente se consigue en gran parte gracias a la flexibilidad y la capacidad de adaptación a sus necesidades mediante el empleo de nuevas tecnologías. Las empresas no sólo observan su mercado y extraen información de los clientes para conformar la oferta, sino que captan información relevante sobre tendencias, estilos de vida, etcétera; lo que se traduce en ofertas novedosas y, por tanto, en nuevas oportunidades de negocio.

10. Creación de redes de valor. Conexión con otras redes personales y empresariales con similares objetivos. Colaborar, cooperar e intercambiar experiencias y conocimientos

Muchas de estas empresas tienen una gran capacidad para colaborar y crear redes de valor alrededor suyo. De esta forma, se 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 que tengan similares objetivos. Incluso en entornos muy competitivos, son capaces de identificar posibilidades de colaboración para realizar proyectos más ambiciosos y valiosos. Además, en algunos casos de Economía Social, “la colaboración entre prestadores de un servicio y los receptores de éste crea valor social sostenible”.



11. Prestar atención a los cambios y las tendencias de futuro para traducirlas en oportunidades de negocio que les permiten el crecimiento y, en algunos casos, la internacionalización

Hay un proceso de adaptación constante a las cambiantes condiciones del mercado. Esto tanto por el lado de la demanda como de la oferta. Entre estas condiciones cabe citar entre otros: los cambios de patrones de consumo, de organización, y de producción; los cambios en el entorno, como por ejemplo alteraciones urbanísticas en la localización de su actividad; la aparición de nuevos competidores; los reclamos de nuevos valores de la sociedad; etcétera. De esta manera se amplían las oportunidades de negocio, favoreciendo el crecimiento de la empresa y llevando, en ocasiones, a la internacionalización de la misma.

12. Creación y distribución de bienes relacionales (aquellos en los que predomina su dimensión intangible)

En muchos casos, los bienes presentan carácter de bienes relacionales, es decir, de bienes donde la dimensión intangible es central en la determinación del nivel de calidad del output. Aquellas organizaciones que sean capaces de implicar a los demandantes serán las que presentarán mayores ventajas en la oferta de estos outputs.

Cultura y Recursos Humanos

13. Adecuar la organización de forma tal que las personas sean los protagonistas: fomentar ideas como la pasión, la libertad, la amistad,...

Las personas son las protagonistas, se cree en ellas más allá del discurso o de la declaración de intenciones; y esa convicción es la que guía el resto de acciones y propósitos del grupo. Las personas se convierten en el centro de la empresa en tanto que representan su fuente principal de competitividad, y la forma en que se desarrollan dentro (o fuera) de las empresas es fundamental. 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.

14. Procesos de toma de decisiones con un carácter participativo y colaborativo, y trabajo en equipo

Los procesos de toma de decisiones tienen un carácter claramente participativo y colaborativo. El lema de una de las empresas "participación democrática eficaz" resume en buena medida la actividad de otras de las empresas consideradas. La idea central es que la



toma de decisiones se beneficie de una red distribuida donde es necesario concitar apoyos y convencer al resto de la red. Estos posibles beneficios desaparecen cuando las decisiones se toman de forma centralizada, en la que no tienen cabida opiniones diversas. Otra característica, que además es condición necesaria para la anterior, es la capacidad de adaptación y el trabajo en equipo. El contacto personal es fundamental, no sólo del equipo propio de la empresa, sino en la relación con otros agentes, Administraciones Públicas o los propios clientes. Para ello es fundamental que el equipo esté implicado y motivado.

15. Dar una gran importancia a la responsabilidad social de la empresa

Son organizaciones que, en general, se perciben a sí mismas con un alto grado de responsabilidad social. Buscan una razón de ser y una legitimidad que impregna toda su cultura. Sus miembros suelen asumir un cierto compromiso con la consecución de objetivos que no solo sean económicos sino que también tengan una cierta repercusión social.

16. Procesos de aprendizaje dinámicos (aprendizaje colaborador)

Muchas de las empresas, en gran parte por su carácter innovador, acometen procesos de aprendizaje abiertos e interactivos. Las fuerzas innovadoras de una empresa no están en general concentradas en un solo departamento, sino que se encuentran dispersas por toda la organización y, por tanto, conviene reunir las en grupos de trabajo especialmente compuestos para los proyectos que se vayan a llevar a cabo. Del mismo modo, es común encontrarse procesos de aprendizaje entre distintas entidades. De esta forma, se recurre a un aprendizaje colaborador que se traduce por la elaboración conjunta del saber e intercambio de contenidos y experiencias. En dichos procesos es fundamental la integración de las personas con la tecnología.

Actividad Emprendedora

17. Integración de las actividades profesionales y personales

La motivación de las personas involucradas en los proyectos que acometen las empresas es fundamental. En estas empresas dicha motivación suele ser muy alta. Esto se explica por diversos factores, como por ejemplo las aspiraciones y los intereses personales, los ideales, etcétera. Esto, añadido a la flexibilidad de muchas de estas organizaciones (apoyada profundamente en la tecnología), explica el hecho de que las actividades profesionales y personales suelen tener fuertes vínculos.



18. Diversidad en la forma jurídica

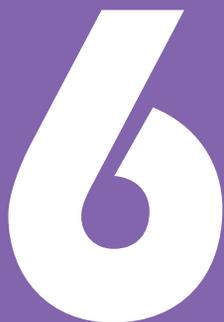
En efecto, las empresas incluidas en este estudio disponen de múltiples fórmulas jurídicas para llevar a cabo su actividad (sociedades laborales, sociedades limitadas, sociedades anónimas, cooperativas, fundaciones,...), especialmente en sectores como los de la economía abierta o la creatividad. Se elige la forma jurídica que mejor se adapte al logro de los objetivos propuestos.

19. Combinación de los roles de "Empresario innovador" y "Empresario emprendedor"

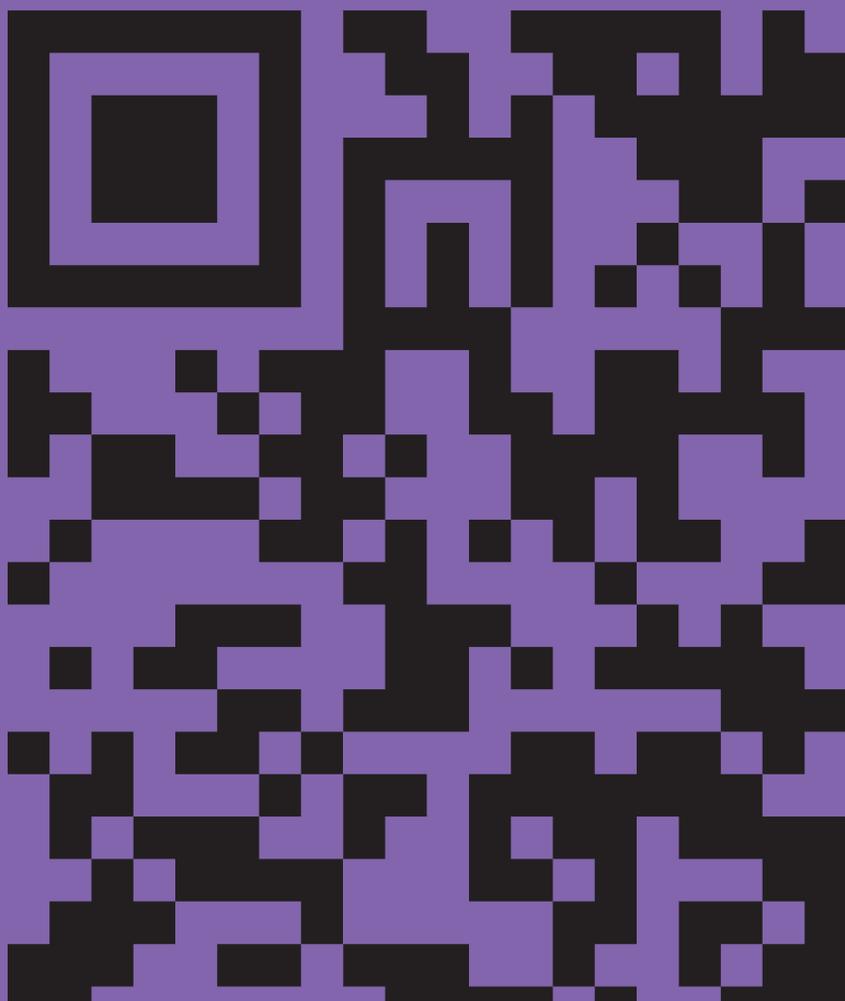
Cuando se habla de empresario innovador se hace referencia a que quien desarrolla el proyecto es quien ha tenido la idea. En cambio, cuando se habla de empresario emprendedor se entiende que el proyecto es impulsado por quien ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En gran parte de las empresas analizadas el empresario desarrolla ambos papeles. Así, el empresario puede ser innovador y emprendedor. También pueden existir varios impulsores de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan; por lo que se ha de considerar dentro de esta última descripción del perfil empresarial.

20. La ideología y los valores personales del empresario constituyen el núcleo del proyecto empresarial

Las actividades estudiadas tienen un fuerte componente de identificación del empresario con los objetivos perseguidos o con las tecnologías utilizadas, de tal forma que su compromiso es muy fuerte con respecto a dichas actividades. Tal identificación se manifiesta en un amplio solapamiento entre la vida profesional y personal, no existiendo una nítida separación entre ambas. Del mismo modo, los grupos de propietarios/trabajadores poseen, en muchas ocasiones, unos valores compartidos, lo cual es un factor clave para la sostenibilidad de las empresas.



BIBLIOGRAFÍA





- Aguila, A., Padilla, A., Serarols, C. y Veciana, J. M. (2001). La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. *Boletín Económico de ICE*, nº 2705: 7-24.
- Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, nº 6-7: 493-520.
- Brynjolfsson, E. (2003). Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Book-sellers. *Management Science*.
- Castells, M. (1997). *La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Consejo Económico y Social Europeo (CESE) (2000). Dictamen Ces242/2000 Do C117 De 26.04.2000, "Economía Social y Mercado Único".
- Consejo Económico y Social Europeo (CESE) (2004) (14 Octubre 2004). Dictamen sobre la "Capacidad de adaptación de las pymes y de las empresas de la economía social a los cambios impuestos por el dinamismo económico".
- Drake, G. (2003). This place gives me space: place and creativity in the creative industries. *Geoforum*, 34: 511-524.
- Eskelsen, G., Marcus, A., y Kenth Ferree, W. (2009). *The Digital Economy Fact Book 2008-2009*. Washington D.C.: The Progress & Freedom Foundation.
- España, Ministerio de Cultura.(2009). *Cuenta Satélite de la Cultura en España. Metodología*. Madrid: Ministerio de Cultura. Obtenido el 2010.02.17 en http://www.mcu.es/estadisticas/docs/CSCE/metodologia_csce-2009.pdf
- Kilduff, M. Crossland, C., & Tsai, W. (2008). Pathways of opportunity in dynamic organizational networks. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 83-99). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Liebowitz, S. (2002). *Rethinking the Network Economy: The True Forces that Drive the Digital Marketplace*. Nueva York: Amacom.
- Margherio, L. (1998). *The Emerging Digital Economy*. Washington: Secretariat on Electronic Commerce. U.S. Department of Commerce.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura de innovación empresarial*. Madrid: Thomson.
- Ontiveros, E. (2000). La nueva economía, *Claves de razón práctica*, nº 103: 16-26.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) y Eurostat (2005). OSLO MANUAL Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, third edition. European Communities 2005. Obtenido en <http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/browseit/9205111E.pdf>
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.



- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.
- United Kingdom, Department for Culture, Media and Sport. (2008). *Creative Britain. New Talents for the New Economy*. London: DCMS. Obtenido el 2010.02.16 en <http://www.culture.gov.uk/images/publications/CEPFeb2008.pdf>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2008). *Creative Economy*. United Nations. Obtenido en http://www.unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf
- Zimmermann, H., y Koerner, V. (2000). *Understanding the Digital Economy: Challenges for New Business Models*. University of St. Gallen: Institute for Media and Communications Management.

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

innovación y
 creatividad en la
**gestión
 empresarial**
 www.eoi.es

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** desarrolla experiencias empresariales basadas en formas de gestión presentes en la *Nueva Economía* con el fin de promover sus valores y claves de éxito, tal y como se contempla en el Plan Estratégico eoi2020.

Los primeros estudios de este proyecto analizan cinco sectores fundamentales para el desarrollo de la economía española en las próximas décadas: *Economía Abierta*, *Economía Digital*, *Economía Social*, *Economía Verde* e *Industrias de la Creatividad*.



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



POLITÉCNICA

