

economía  
**abierta**

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



20+20

---

Empresas de  
**HUMANIDADES**



**EOI** Escuela de  
organización  
industrial



economía  
**abierta**

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



20  
+  
20

---

Empresas de  
**HUMANIDADES**

# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Tíscar Lara**

*Vicedecana de Cultura Digital EOI*

**Eduardo Lizarralde**

*Director de Conocimiento EOI*

**Enrique Ferro**

*Técnico del Decanato EOI*

Libro digital en:

[www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:75308](http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:75308)

Enlace directo en:



## PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-24-3

© Fundación EOI, 2012

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

Madrid, 2012

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

## AUTORES

Equipo constituido como parte de las actividades del Grupo de Investigación *Cultura Urbana* de la UNED.

Luis Reygadas (UAM, México)

Francisco Cruces (UNED)

Humberto Matas (Fundación Innovación y Diseño)

Nancy Konvalinka (UNED)

Irene Estrada (Fundación Innovación y Diseño)

Hugo Valenzuela (UAB)

Diego Herranz (UNED)

Sandra Fernández (UNED)

Montserrat Cañedo (UNED)

Carlos Montes (UNED)



Fundación • Innovación & Diseño



“Cuidamos el papel que utilizamos para imprimir este libro”

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



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

# EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Conexiones Improbables

CONEXIONES  
**improbables**

Dnx | Designit

**Designit**

Funky Projects

**FUNKY  
PROJECTS**

The Hub Madrid

**HUB** Madrid

Investic

**investic**  
SOFTWARE LIBRE  
TECNOLOGÍAS DE LA COLABORACIÓN

Vizzuality

**vizzuality**

ELII

**elii**

CC60

**CC  
60**

CuldeSac™

**CuldeSac™**

e-cultura

**e-cultura**  
sobre todos, imaginación

peSeta

**peSeta®**

Aceite Las Valdesas

**Aceite  
de  
Las  
Valdesas**

Comunitae

**comunitae**  
.com

Milhulloa

**mi milhulloa**  
planta medicinal e aromática  
S.Coop. Galiza

Monvínic

**monvínic**

Terra Madre

**TERRA MADRE**

Verkami

**verkami**

Aula Coeducativa

Espinoso Rural

Instituto Madrileño de Fertilidad

**imf**  
Instituto Madrileño de Fertilidad



# ÍNDICE

Capítulo 0

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

Capítulo 1

<b>LAS EMPRESAS DE HUMANIDADES</b> .....	<b>  17  </b>
--	---------------

1. Definición conceptual del sector .....	18
---	----

2. Selección de las empresas.....	27
-----------------------------------	----

Capítulo 2

<b>EXPERIENCIAS EMPRESARIALES</b> .....	<b>  33  </b>
---	---------------

Conexiones Improbables.....	35
-----------------------------	----

dnx   Designit.....	43
---------------------	----

Funky Projects.....	55
---------------------	----

The Hub Madrid .....	65
----------------------	----

Investic.....	79
---------------	----

Vizzuality.....	89
-----------------	----

ELII .....	101
------------	-----

CC60 .....	117
------------	-----

CuldeSac .....	127
----------------	-----

e-cultura .....	139
-----------------	-----

peSeta.....	157
-------------	-----

Aceite Las Valdesas .....	167
---------------------------	-----

Comunitae .....	177
-----------------	-----

Milhulloa .....	191
-----------------	-----

Monvínic .....	203
----------------	-----

Terra Madre.....	215
------------------	-----

Verkami.....	223
--------------	-----

Aula Coeducativa .....	235
------------------------	-----

Espinoso Rural.....	243
---------------------	-----

Instituto Madrileño de Fertilidad.....	251
--	-----



Capítulo 3

**CONCLUSIONES**..... | 261 |

- 1. Nuevos empresarios, nuevos trabajadores:  
una base humana distinta..... | 263 |
- 2. Organizaciones más horizontales, flexibles, con toques anárquicos ..... | 265 |
- 3. Transformaciones en las culturas corporativas..... | 270 |
- 4. Humanización de los procesos de trabajo..... | 280 |
- 5. Imbricación del mundo de la vida y el mundo del trabajo ..... | 284 |
- 6. Perspectiva ampliada de la innovación ..... | 287 |
- 7. Creación, aprovechamiento y gestión de redes..... | 289 |
- 8. Atención a demandas sociales y culturales insatisfechas ..... | 291 |
- 9. Creación de experiencias únicas..... | 294 |
- 10. Tensiones y retos de las empresas de base humana..... | 295 |
- 11. Claves de éxito y consideraciones finales..... | 300 |

Capítulo 4

**BIBLIOGRAFÍA**..... | 317 |





# 0

EL PROYECTO SECTORES  
DE LA NUEVA ECONOMÍA  
20+20





## El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el [Plan Estratégico eoi2020](#), busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

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

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

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

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

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

- Administración y Competitividad
- Economía de la Confianza
- Economía del Ensamblaje
- Empresas de humanidades

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología



*Work in progress* trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.

## El concepto de Nueva Economía

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

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas *puntocom* del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)<sup>1</sup>, la informacionalización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)<sup>2</sup>.

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

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

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



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.).

## Construyendo la Nueva Economía 20+20

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

- *Economía Verde*. Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social*. Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía Digital*. Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad*, que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía Abierta*, empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.
- *Administración y Competitividad*. Actividades y proyectos de gestión pública basados en la introducción de nuevas preocupaciones sociales, en la asunción de soluciones a retos tecnológicos y en la creación de infraestructuras facilitadoras del desarrollo competitivo de los sectores económicos.
- *Economía de la Confianza*, basada en organizaciones en las que la confianza forma parte del conjunto de recursos intangibles que les proporcionan sus ventajas competitivas, actuando como un factor clave en su capacidad competitiva.
- *Economía del Ensamblaje*, en donde la capacidad de la empresa para adaptar y sistematizar el conocimiento adquirido de diversas fuentes favorece la resolución de problemas y la generación de nuevos procesos de innovación.
- *Empresas de Humanidades*, en las que las personas cumplen un papel central en su misión, visión y procesos, aplicando el talento humanístico a sus prácticas empresariales y primando el lado humano de la tecnología.

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



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

## Caracterización de la Nueva Economía 20+20

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

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero sólo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el *low cost* y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.
- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados *nativos digitales*. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos *low cost*) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna *abierta*.
- Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que 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.

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

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

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

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige



la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

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

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

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

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

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socio-económicos 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.

- **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 sobremedida 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 ren-



tabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

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

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata 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<sup>3</sup> según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

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

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

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

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

---

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.
- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.



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

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

## Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

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

- Primero, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- Segundo, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
  1. Descripción del proyecto empresarial.
  2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
  3. El papel de la innovación en la empresa.
  4. La cultura corporativa.
  5. Configuración organizativa.
  6. Red de valor de la empresa.
- Tercero, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resalado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

# 1

## LAS EMPRESAS DE HUMANIDADES





## 1. Definición conceptual del sector

Una de las características más relevantes y, a la vez, más difusas y menos conocidas de la llamada “Nueva Economía”<sup>1</sup> es la emergencia y proliferación de empresas y otras iniciativas económicas que revaloran la dimensión humana de las organizaciones, es decir, que colocan en el centro de sus preocupaciones y esfuerzos a las personas: colaboradores, trabajadores, proveedores, clientes, usuarios, comunidad. Esto contrasta con los modelos burocráticos que predominaron en la etapa fordista-taylorista, en los que el factor humano estuvo claramente subordinado a la base tecnológica y a criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad que dejaban poco espacio para incorporar el talento y los valores humanísticos en las organizaciones.

En la mayoría de los estudios sobre la nueva economía se destacan los cambios tecnológicos (entre ellos, uso extensivo e intensivo de las nuevas tecnologías de la información, nuevos materiales, reducción de los tiempos de transporte) y económicos (globalización, mayor competencia en el mercado mundial, surgimiento de nuevos productos y nuevas ramas, etcétera), pero se pone menor atención a las transformaciones en el panorama humano y social que han resultado decisivas para el surgimiento y desarrollo de esta nueva etapa de la historia económica mundial. En este texto partimos de la tesis de que la nueva economía no es sólo una modificación técnico-económica, sino un hecho social total<sup>2</sup> que combina también procesos organizativos, sociales y culturales inéditos, tanto en su origen como en su evolución y en sus implicaciones. De ahí la importancia de analizar la emergencia de empresas e iniciativas económicas de base humana, que tienen una visión muy diferente sobre el papel de las personas y sobre la importancia de los conocimientos humanísticos en los procesos económicos.

De entrada es importante señalar que las empresas de base humana, a diferencia de otros fenómenos de la nueva economía como serían las empresas verdes o las empresas digitales, no constituyen un sector homogéneo diferenciado del resto, sino que se trata de iniciativas emergentes muy diversas; que buscan trascender el modelo burocrático fordista-taylorista, pero que lo hacen desde enfoques muy variados; que han surgido desde ámbitos no sólo distintos, sino incluso contrastantes, que van desde la filantropía empresarial hasta alternativas económicas derivadas de los movimientos sociales, pasando por empresas que han innovado sus sistemas de organización del trabajo o sus modelos de negocio para crear entornos de colaboración con sus socios, trabajadores, proveedores, clientes y usuarios, así como experiencias de innovación social y de integración de saberes humanísticos en la actividad empresarial. No pretendemos una definición cerrada y limitativa del sector de empresas de base humana, sino una definición abierta que permita incluir los diversos caminos que se están explorando para fortalecer la base humana de la nueva economía española. En lo que resta de este primer capítulo expondremos los anteceden-

<sup>1</sup> Charles Leadbeter, *Living on thin air: the new economy*, Londres: Viking, 1999; Jeremy Rifkin, *La era del acceso*, Barcelona: Paidós, 2002.

<sup>2</sup> Marcel Mauss «Ensayo sobre los dones. Motivo y forma del cambio en las sociedades primitivas», en *Sociología y antropología*, Tecnos, Madrid, 1979 [1924], pp. 153-263.



tes de las empresas de base humana, la definición fundamentada del sector, la justificación de la definición, la relación de parámetros y criterios utilizados para seleccionar las empresas y la relación de las 20 empresas incluidas en la investigación.

## 1.1. Antecedentes de la incorporación de la base humana

Entre 1927 y 1932 el psicólogo Elton Mayo y el antropólogo William Lloyd Warner, ambos australianos, realizaron en la planta Hawthorne de la empresa Western Electric diversos estudios en los que encontraron una fuerte relación entre la productividad y los patrones de relaciones informales en los grupos de trabajo; destacaron también la importancia de los factores emocionales, psicológicos y sociales en el funcionamiento de las organizaciones<sup>3</sup>. Lo que ocurrió en esa planta localizada en las afueras de Chicago es quizás el ejemplo más famoso de la incorporación del talento humanístico en la comprensión y mejoramiento de las empresas. Pero de ninguna manera es el único ni el primero. Desde 1815 Robert Owen había postulado que el genuino interés por los trabajadores (las “maquinas vitales”, como solía llamarles) produciría beneficios para las empresas<sup>4</sup>. La preocupación por las repercusiones de la división del trabajo industrial en las personas está presente en varias de las obras clásicas de las ciencias sociales y las humanidades.<sup>5</sup> La industrialización, que tuvo un enorme éxito productivo y económico, con frecuencia fue vista como un proceso que tenía numerosas consecuencias negativas en términos emocionales, sociales, culturales y familiares. Baste recordar los análisis de Marx sobre el carácter alienante del trabajo industrial o las reflexiones de Durkheim sobre la erosión de los lazos sociales y la ruptura de la solidaridad social frente a la moderna división del trabajo. Desde otro ámbito, la Iglesia Católica advirtió desde 1891 en la encíclica *Rerum Novarum*: “Que lo realmente vergonzoso e inhumano es abusar de los hombres como de cosas de lucro y no estimarlos en más que cuanto sus nervios y músculos pueden dar de sí.”<sup>6</sup>

El siglo XIX, testigo de la Revolución Industrial y sus consecuencias, dio lugar a numerosas reflexiones sobre los riesgos de deshumanización presentes en la moderna organización industrial. En primer lugar, se denunciaron las pésimas condiciones de trabajo que enfrentaban los obreros: bajos salarios, largas jornadas de trabajo, falta de higiene y seguridad en las fábricas, trabajo infantil, negación del derecho a la organización. También se señalaron las implicaciones negativas de la excesiva división de tareas que volvía al trabajo una actividad repetitiva, lo mismo que la subordinación del trabajador a la maquinaria industrial hasta el punto de convertirlo en un engranaje de un sistema fabril que escapaba

<sup>3</sup> Elton Mayo, *Human Problems of an Industrial Civilisation*, Nueva York: Routledge, 2007 [1933]; Richard C. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper*, Piscataway: Transaction Publishers, 2005.

<sup>4</sup> Ian Donnachie, *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony*, Edinburgo: Tuckwell Press, 2000.

<sup>5</sup> Carlos Marx, *El capital. Crítica de la economía política*, vol. 1. México: Fondo de Cultura Económica, 1974 [1867]; Emile Durkheim, *La división del trabajo social*, Madrid: Akal, 1987 [1893]; George Simmel, *Filosofía del dinero*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1977 [1900]; Max Weber, *Economía y sociedad. Ensayo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica, 1996 [1922].

<sup>6</sup> *Carta encíclica rerum novarum del sumo pontífice León XIII sobre la situación de los obreros*, [www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html).



a su control. También se criticó el predominio de la búsqueda de ganancias en detrimento de los valores éticos y de la cohesión social. Sin embargo, no fue sino hasta finales de ese siglo y en las primeras décadas del siglo XX que se tomaron medidas para atacar las aristas más graves de esta problemática: en diversos países se aprobaron leyes sobre el trabajo que determinaron salarios mínimos y jornadas máximas, se establecieron condiciones básicas de higiene y seguridad, se reconocieron derechos de asociación de los obreros y se desarrollaron diversas acciones para mejorar la situación de los trabajadores y sus familias.

Las medidas anteriores humanizaron las condiciones de vida y de trabajo en aspectos como el salario, la vivienda, la alimentación, la salud, la duración de la jornada y las condiciones materiales en las que se realizaba la actividad productiva (ventilación, iluminación, temperatura), pero no necesariamente cambiaron la manera de trabajar ni resolvieron problemas relacionados con la alienación, el carácter repetitivo del trabajo o la subordinación de la dimensión humana a imperativos económicos y tecnológicos. Más aún, en las primeras décadas del siglo XX se agudizaron algunos de estos rasgos deshumanizadores en numerosas empresas. Por una parte, la llamada organización científica del trabajo o taylorismo incrementó notablemente la productividad, pero llevando al extremo la descomposición de tareas.<sup>7</sup> El sistema de “tiempos y movimientos” se convirtió en sinónimo de trabajo rutinario y carente de sentido. Por otra parte, la combinación de la organización científica del trabajo con la cadena de montaje, utilizada por primera vez para la fabricación en serie del automóvil Ford T, dio lugar al sistema fordista-taylorista, que redujo considerablemente los costos de producción, pero a la vez exacerbó las tendencias deshumanizadoras de la organización industrial del trabajo, porque el operador directo perdió el control sobre su ritmo de trabajo y se veía condenado a repetir durante toda la jornada operaciones manuales simples que no le demandaban ningún tipo de creatividad o de utilización de sus capacidades intelectuales. Se había llevado al extremo la separación del brazo y la mente. La sensación de ser una pieza insignificante movida por los engranajes de una gran maquinaria, genialmente retratada en la película *Tiempos modernos* de Charles Chaplin (1936), expresa los dilemas humanos de la moderna civilización industrial.

La Escuela de Relaciones Humanas, formada a raíz de los experimentos de Elton Mayo y colaboradores mencionados más arriba, puede considerarse como una reacción contra las consecuencias negativas de la organización científica del trabajo y el fordismo-taylorismo. Al destacar los aspectos psicológicos, emocionales y sociales del trabajo apelaba a otras dimensiones de la humanización, más allá de las recompensas monetarias o el bienestar material. Pese al prestigio que alcanzó dicha Escuela, su influencia práctica fue limitada. En numerosos países la mayoría de las grandes empresas optaron por seguir el modelo fordista-taylorista, mediante el cual mejoraron su eficiencia e incrementaron sus ganancias. El descontento que provocaba ese modelo en los trabajadores y empleados trató de con-

---

<sup>7</sup> Benjamin Coriat *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, México: Siglo XXI, 1991; Frederick W. Taylor *The principles of scientific management*, Nueva York: Cosimo Classics, 2006 [1911].



trarrestarse mediante el aumento de los salarios y de otros beneficios laborales durante el auge económico de la posguerra. Pero la mejoría en la situación económica no eliminó el sentimiento de alienación, tampoco logró despertar el entusiasmo, la creatividad y la iniciativa en el trabajo. Más bien fomentó una lógica instrumental según la cual las personas cumplían con sus obligaciones laborales a cambio de una recompensa económica, creándose ambientes de trabajo poco propicios a la innovación y la colaboración. Hasta hace poco tiempo, la mayoría de las empresas pusieron poca atención a la dimensión humana. El modelo fordista-taylorista, caracterizado por la fragmentación extrema de los procesos de trabajo, la producción en serie, la organización racional de la empresa y la subordinación de las personas a las directrices de la organización, fue el modelo prototípico de las economías del siglo XX. Si bien algunas empresas y organizaciones mantuvieron una orientación humanista o se preocuparon por mejorar el clima laboral en su interior, esto fue más la excepción que la regla.

## 1.2. Crisis del fordismo-taylorismo y retos de la globalización

En las últimas tres décadas del siglo XX y la primera del siglo XXI se observa una tendencia significativa hacia la revaloración de las dimensiones humanas de las organizaciones. La emergencia de empresas de humanidades o de base humana es parte de este proceso. Varios factores concurren para dicha evolución. En primer lugar, desde la década de los años setenta se inició la crisis del paradigma fordista-taylorista, que resulta a todas luces rígido e insuficiente frente a un mercado mundial cada vez más competitivo, centrado en la calidad y en la diversificación constante. El fordismo-taylorismo ha sido bueno para aumentar la eficiencia, pero no para fomentar la innovación y mejorar la calidad. Al subordinar la base humana a los requerimientos de la tecnología y de las instancias directivas se puede conseguir productividad en tareas repetitivas a cambio de recompensas económicas, pero difícilmente se pueden obtener el entusiasmo, la creatividad, la flexibilidad y el compromiso que se requieren en una nueva economía marcada por la innovación y el cambio constante. Si bien en muchas organizaciones el modelo fordista-taylorista sigue siendo predominante, desde hace varias décadas ha sido severamente cuestionado y se buscan otras alternativas.<sup>8</sup>

En segundo lugar, el impresionante desempeño productivo y tecnológico de Japón durante el último tercio del siglo XX llamó la atención sobre las culturas laborales y los sistemas de trabajo de ese país, en particular sobre el llamado sistema toyotista, en el que la participación de los trabajadores en los procesos de innovación y mejora continua es decisiva<sup>9</sup>. El toyotismo no rompe por completo con los principios del fordismo-taylorismo, en lo esencial se mantiene la fragmentación de tareas y la escisión entre el trabajo manual y el trabajo intelectual. Pero sin duda representó un cambio positivo, porque muchas empresas que siguieron ese modelo de trabajo lograron gran productividad, mayor calidad y mayor capacidad de reacción ante las fluctuaciones del mercado. Y lo lograron no sobre la base

<sup>8</sup> Robert Boyer, *Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIème Siècle*, París: GERPISA, 1991.

<sup>9</sup> Benjamin Coriat, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México: Siglo XXI, 1992.



de acentuar la división del trabajo y la concentración del poder en la gerencia, sino con esquemas organizativos más horizontales, tratando de enriquecer el contenido del trabajo y buscando la colaboración de los miembros de la organización desde los niveles más bajos. Fue la primera señal exitosa de la imperiosa necesidad de revertir la deshumanización del trabajo generada por la civilización industrial.

La visibilidad del factor humano de los procesos productivos resulta, también, de una reconfiguración profunda de los modelos productivos y la organización económica, la cual parece traer al centro de la atención los procesos de innovación y creación como recurso estratégico. El contexto general donde se producen estos cambios está marcado por un conjunto de características que son definitorias de las economías metropolitanas actuales: una aglomeración espacial sin precedentes (de funciones, flujos y personas); la deslocalización, digitalización y automatización de procesos industriales; la interdependencia global, con el protagonismo de actores transnacionales y una nueva división internacional del trabajo; la dualización socioeconómica (con una hipercualificación en un extremo de la estructura del empleo, y una descualificación en el otro); el paso de la fabricación masiva de bienes a formas más flexibles, segmentadas y personalizadas de producción; el predominio del sector de los servicios –corporativos, sociales y personales–; el carácter nodal de las ciudades como operadores económicos; un incremento generalizado de la conectividad; un régimen temporal de hipermovilidad y obsolescencia acelerada; una individuación social extrema, con formas electivas de cosmopolitismo e identificación cultural<sup>10</sup>.

En este panorama, la innovación parece cobrar un especial valor. Sobre ella vuelven su mirada tanto los actores económicos como institucionales, la sociedad civil y los propios usuarios finales de las tecnologías. La consecuencia es que hoy en día la innovación se ha convertido en la principal arma competitiva de las empresas. Éste es probablemente uno de los principales factores que están obligando a reconsiderar la importancia de la dimensión humana en las organizaciones: hay evidencias sólidas de que la innovación florece mejor en ambientes de trabajo más flexibles y abiertos a la comunicación, la creatividad y la experimentación<sup>11</sup>. En las empresas de punta se habla de una revolución del *management* que busca incorporar de manera más amplia el talento y la creatividad.<sup>12</sup>

La globalización, la migración transnacional y la intensificación de las relaciones interculturales también han incidido en la incorporación de talento humanístico en las empresas. Operan en contextos socioculturales muy complejos, sus clientes son cada vez más heterogéneos y sus equipos de trabajo muchas veces están formados por personas

<sup>10</sup> Saskia Sassen, *Cities in a world economy*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press, 2000; François Ascher, *Métapolis ou l'avenir des villes*, Paris: Odile Jacob, 1995; Alain Bourdin *La métropole des individus*. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, 2005.

<sup>11</sup> Eli Lloveras, Rubén Martínez, Clara Piazuelo y Jaron Rowan, *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*, Madrid: Traficantes de sueños, 2009.

<sup>12</sup> Bernard Girard, *El modelo Google. Una revolución del management*, Barcelona: Verticales de bolsillo, Grupo Editorial Norma, 2009; Gary Hamel, *The future of management*. Boston: Harvard Business Press, 2007.





que provienen de tradiciones culturales muy disímiles<sup>13</sup>. Esto obliga a tomar en cuenta variables culturales en la configuración de los ambientes y procesos de trabajo, en el diseño de los productos y los servicios y en las estrategias de mercado. En la época de la globalización una aproximación meramente tecnológica a la nueva economía se encuentra en clara desventaja frente a otra que incorpore también la dimensión humana en toda su complejidad. Paradójicamente, las nuevas tecnologías de la información tienen enormes potencialidades para desarrollar la base humana de las empresas, pero al mismo tiempo plantean numerosos retos y dilemas en ese mismo terreno. Con los nuevos dispositivos tecnológicos es posible hacer más fluida e intensa la comunicación con clientes, usuarios, socios, empleados y colaboradores, dentro y fuera de las organizaciones, pero también se multiplican las demandas y expectativas de las personas: sólo las empresas que logren comprender mejor las características y las dinámicas de las nuevas generaciones de consumidores, prosumidores, usuarios y trabajadores podrán aprovechar plenamente las oportunidades creadas por el nuevo contexto tecnológico. Los vínculos entre las personas y los sistemas expertos de las organizaciones son intersecciones entre lo humano y lo tecnológico que cada vez más se vuelven cruciales en la nueva economía.<sup>14</sup>

En la sociedad del conocimiento adquieren gran relevancia las cadenas de colaboración que permiten reunir, organizar y procesar información y saberes que se encuentran dispersos, implícitos y difusos, para transformarlos en productos y servicios que generen valor para las empresas, para las personas y para la sociedad. Cada vez se reconoce más la importancia del capital social de las personas y las organizaciones, ya sea como un recurso valioso para mejorar el desempeño económico<sup>15</sup> o como un objetivo a perseguir para mejorar la calidad de vida y fortalecer la cohesión social.<sup>16</sup> Además, en la primera década de este siglo esta revalorización de la dimensión social y humana de los procesos económicos dio un giro importante por los sorprendentes resultados que han tenido diversas iniciativas que emplean el trabajo cooperativo y el capital social mediante nuevas tecnologías de la información. Entre los casos más conocidos se encuentran algunos esfuerzos colaborativos sin fines de lucro como el desarrollo del software libre o la construcción continua de Wikipedia,<sup>17</sup> lo mismo que el enorme éxito productivo y financiero que han tenido algunas empresas que han sabido aprovechar la cooperación mediante redes que unen a sus empleados

<sup>13</sup> Luis Reygadas, *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona: Gedisa, 2002.

<sup>14</sup> Francisco Cruces *et al.* "¿Confianza, cosmética o sospecha? Una etnografía multisituada de las relaciones entre instituciones y usuarios en seis sistemas expertos en España", *Alteridades*, 13 (25) pp. 77-90, 2003; Honorio Velasco, Francisco Cruces, Ángel Díaz de Rada, et al. *La sonrisa de la institución. Confianza y riesgo en sistemas expertos*, Madrid: Ed. Ramón Areces, 2006; Bruno Latour, *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires: Manantial, 2008.

<sup>15</sup> James Coleman (1990) *Foundations of social theory*, Cambridge: Harvard University Press, 1990; Nan Lin, *Social capital. A theory of social structure and action*, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

<sup>16</sup> Bernardo Kliksberg y L. Tomassini, *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000.

<sup>17</sup> Yochai Benkler, *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*, New Haven: Yale University Press, 2006.



con los usuarios, clientes y proveedores: Google y Facebook serían ejemplos paradigmáticos.<sup>18</sup> En libros de divulgación y en algunos trabajos académicos se ha comenzado a hablar de que la colaboración en red produce “innovación en masa”<sup>19</sup>, de que está emergiendo una “economía de la colaboración” o de las “multitudes inteligentes”<sup>20</sup> y un nuevo tipo de empresas, las “wikiempresas”, que aprovechan las ventajas de la producción de conocimientos en red.<sup>21</sup> Para explotar al máximo las potencialidades colaborativas de la nueva economía la dimensión humana resulta central. Ahora no se trata de ensamblar máquinas, herramientas, brazos y tornillos en un sistema mecánico cerrado y controlado desde un único puesto de mando, sino de enlazar saberes, voluntades, emociones, experiencias, conocimientos, proyectos e iniciativas en redes más horizontales, abiertas, flexibles y creativas.

Parecen existir muchas razones económicas, sociales, tecnológicas, organizacionales y culturales para dejar atrás el paradigma fordista-taylorista y sustituirlo por modelos de empresas que pongan en el centro a las personas. No obstante, esta transformación apenas está en ciernes, la mayoría de las empresas siguen ancladas en los viejos esquemas de trabajo y administración. No ha surgido un nuevo paradigma dominante: lo que existe son múltiples búsquedas, distintas trayectorias para tratar de reforzar la base humana de las organizaciones económicas, desde diversas perspectivas.

### 1.3. Características de las empresas de base humana

La búsqueda de alternativas para fortalecer la dimensión humana de las empresas se ha emprendido desde lugares muy distintos. En primer lugar, algunas empresas convencionales de viejo cuño han tratado de adaptarse a los nuevos tiempos humanizando sus prácticas y sus estilos organizacionales, ya sea por las vías de la filantropía y la responsabilidad social corporativa o mediante estrategias para mejorar su ambiente organizacional en el sentido de hacerlo más horizontal (organigramas más planos), más participativo (fomento al liderazgo participativo y al trabajo en equipo) o más amable para su equipo humano (programas de conciliación del trabajo y la dinámica familiar, de enriquecimiento del contenido del trabajo, utilización de criterios ergonómicos en el diseño de espacios, equipos

<sup>18</sup> Bernard Girard, *op. cit.*; Alessandro Acquisti y Ralph Gross, “Imagined Communities: Awareness, Information, Sharing, and Privacy on the Facebook”, *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4258, 2006, pp. 36-58; Nicole Ellison, Charles Steinfield y Cliff Lampe (2007) “The benefits of Facebook friends: Social capital and college students’ use of online social network sites”, *Journal of computed-mediated communication*, núm. 12, 2007, pp. 1143-1168.

<sup>19</sup> Charles Leadbeater, *We think: mass innovation, not mass production*, Londres: Profile Books, 2008.

<sup>20</sup> Rachel Botsman y Roo Rogers, *What’s mine is yours. The rise of collaborative consumption*, Nueva York: Harper Collins, 2010; Don Tapscott y Anthony Williams, *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*, Barcelona: Bolsillo Paidós, 2009.

<sup>21</sup> Amalio Rey y María Jesús Salido, “La wikiempresa. Explorando modelos abiertos y participativos para la empresa en red”, [http://www.emotools.com/static/upload/files/wiki\\_empresa.pdf](http://www.emotools.com/static/upload/files/wiki_empresa.pdf), consultado el 8 de noviembre de 2011.



y procesos, etc.). Esta primera vertiente, más que una ruptura radical con el viejo paradigma, constituye una transición gradual, pero no por ello menos importante.

En segundo lugar hay que considerar iniciativas más rupturistas que han nacido en nuevas ramas de la economía y que por tanto han podido introducir modelos de negocio y de organización más innovadores y experimentales: estructuras más abiertas y descentralizadas, participación de más actores en la toma de decisiones, culturas laborales que propician la experimentación, relaciones de trabajo más casuales y relajadas, comunicación mutidireccional y multicéntrica aprovechando las nuevas tecnologías de la información. Se trata aquí de nuevos nichos de producción y de mercado que han atraído a la llamada “clase creativa”<sup>22</sup> y en los que se configuran ambientes de trabajo adaptados a la idiosincrasia y las expectativas de empresarios y trabajadores de nuevo cuño, para quienes es fundamental que el trabajo brinde oportunidades de aprender, innovar y realizar actividades significativas.

En tercer lugar, la transformación de la base humana de las organizaciones también ha provenido desde ámbitos antes ajenos a los negocios, en particular por las iniciativas económicas que han surgido desde los movimientos sociales y las organizaciones de la sociedad civil, que no ponen el acento en la obtención de ganancias, sino en otro tipo de objetivos de carácter social, cultural, ambiental o ético: reducción de la pobreza, protección del medio ambiente, fomento de la cohesión social, justicia y equidad en el funcionamiento de la economía, promoción de la cultura, inclusión de minorías, etcétera. Es importante considerar estas iniciativas dentro de la nueva economía, porque ya no se trata sólo de actividades de difusión de determinados valores, sino de su puesta en marcha por medio de miles de emprendimientos cuya importancia económica es creciente: redes y organizaciones de comercio justo, de consumo solidario, de ecoturismo, de agricultura sustentable y orgánica, de agricultura urbana, empresas del procomún, iniciativas de comunicación alternativa y muchas otras que emplean a porcentajes cada vez mayores de la población económicamente activa y que introducen sus valores en el mundo de la producción, la comercialización y el consumo.

En cuarto lugar, las empresas de base humana también surgen por la diversificación y multiplicación de las necesidades de atención, cuidado, recreación y formación en las sociedades post-industriales contemporáneas, muchas de las cuales no pueden ser plenamente atendidas por las instituciones estatales; en parte por las dificultades financieras para sostener y ampliar el Estado de bienestar y en parte porque se trata de nuevas problemáticas para las cuáles no se tienen los dispositivos adecuados. Esto ha abierto ventanas de oportunidad para que muchas de estas demandas sean satisfechas por el mercado o por iniciativas sociales: empresas que ofrecen atención a personas de edad avanzada, monitores culturales, centros de atención a migrantes, opciones de formación continua, organizaciones que se especializan en el manejo de los retos derivados del carácter multicultural de las ciudades actuales, empresas que atienden nichos de salud no cubiertos por los servi-

---

<sup>22</sup> Richard Florida, *La clase creativa La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*, Madrid: Paidós empresa, 2010.



cios públicos, etcétera. Esta vertiente responde a la complejidad del panorama humano en las sociedades del nuevo siglo.

Estas cuatro vertientes no discurren en total aislamiento, en muchas ocasiones se mezclan y entrecruzan. Si bien en ocasiones puede distinguirse con claridad un proceso de readecuación del clima laboral en una gran empresa convencional de una cooperativa surgida de un movimiento social contestatario, o una empresa creativa del ámbito de Internet de una asociación que genera empleo para migrantes, en muchas otras ocasiones se crean híbridos y asociaciones que comparten características de estas cuatro vertientes y de otras más, que en conjunto configuran lo que podríamos llamar un sector de empresas de base humana.

En empresas de este tipo no necesariamente desaparecen los clásicos criterios productivistas como el beneficio, la innovación tecnológica, la eficiencia, el desempeño o el cálculo económico, pero se encuentran combinados con -y en ocasiones incluso sujetos a- otro tipo de valores, entre ellos el respeto a la persona, la calidad de vida, el fomento de la creatividad, el contenido del trabajo, la adaptación de las tecnologías a los requerimientos de las personas y el respeto a la diversidad. Lo novedoso no está en estos valores que tienen larga data, sino en el hecho de que hoy se combinen, en muchos casos con éxito, con un desempeño económico muy satisfactorio en numerosas organizaciones.

El término “empresas de base humana” es una manera tentativa y en todo caso aproximativa de referirse al fenómeno -difuso pero reconocible- que venimos caracterizando, el cual es también nombrado en expresiones como “procesos de humanización del trabajo”, “empresas humanas”, “empresas humanistas”, “empresas de humanidades” o “factor humano”. Con tales términos no estamos aludiendo, con seguridad, a un único sector de actividad ni a un único “tipo” empresarial, sino más bien a un haz de fenómenos transversales al funcionamiento de muchas y muy distintas organizaciones, entre los que podemos señalar: (a) la aplicación de talentos y saberes del acervo tradicional de la humanística, las ciencias sociales o las artes como capitales que se revalorizan en la sociedad del conocimiento, (b) el cuidado de las relaciones y el clima laboral al interior de la organización, (c) la proyección de ese mismo cuidado hacia el entorno de clientes, proveedores y usuarios, (d) la valoración del capital social y cultural aportado por los trabajadores y el entorno, (e) el paso de modelos de cultura corporativa monocultural y monolingües hacia un mayor reconocimiento y apreciación de la diversidad y la pluralidad, tanto internamente como en relación con el entorno exterior, (f) la incorporación sistemática de la dimensión humana como herramienta de diseño de procesos y productos, (g) el impulso a la mayor autonomía de las personas, y (h) la atención a nuevos problemas humanos y sociales propios de las sociedades postindustriales contemporáneas. Puesto que se trata de un panorama emergente, el objetivo principal del presente estudio ha sido precisamente contribuir a deslindar y perfilar mejor este conjunto de dimensiones -un conjunto heterogéneo, pero con toda probabilidad interrelacionado.



## 2. Selección de las empresas

### 2.1. Criterios para seleccionar las empresas

Esta investigación exploró las características de las empresas de base humana en la nueva economía española, para lo cual se recuperaron las experiencias de 20 empresas que cumplieron con uno o varios de los siguientes ocho parámetros:

1. Empresas que han incorporado antropólogos, psicólogos, filósofos, pedagogos, artistas y otros profesionales de las humanidades para poder incluir el talento humanístico como un recurso clave para la producción de bienes y servicios en la sociedad del conocimiento. Con este parámetro aparece el factor humano como talento para la generación de valor en la nueva economía.
2. Empresas que se distinguen por privilegiar el lado humano del funcionamiento de la organización: buen trato a las personas, comunicación fluida, horizontalidad, organigramas más planos, utilización de métodos participativos en el trabajo cotidiano, trabajo en equipo, costumbre de compartir y/o consultar temas estratégicos, ambiente amigable y relajado. Aquí estamos incluyendo el factor humano dentro de la empresa.
3. Empresas u organizaciones que se distinguen por el buen trato a sus clientes, usuarios, proveedores y otros actores con los que establecen vínculos. Es decir, que los escuchan, que no los ven sólo como un número, que hacen estudios de mercado no-convencionales, que tratan de comprender su cultura, sus experiencias, sus expectativas, que ofrecen buen servicio post-venta, que se han esforzado por mejorar las interfaces empresa/clientes. Aquí se considera el factor humano desde la empresa hacia su entorno.
4. Empresas u organizaciones que tratan de crear, fortalecer o aprovechar el capital social (las conexiones y redes de los trabajadores, del producto, de los usuarios, de la clientela, de la comunidad o de la sociedad más amplia), para crear entornos colaborativos que generen mayor valor para todos los involucrados en estas redes. En este caso se considera la dimensión relacional del factor humano como objetivo, para aprovechar y potenciar las redes sociales que atraviesan la empresa y su entorno.
5. Empresas que respetan la diversidad cultural y promueven relaciones interculturales más horizontales, abiertas y de beneficio mutuo. Esta dimensión se relaciona con el carácter multicultural de las sociedades contemporáneas y permite incluir a aquellas organizaciones que ven la diversidad cultural no como un obstáculo, sino como un activo y una oportunidad para mejorar su desempeño económico y para construir una sociedad más incluyente. Aquí se incluye lo humano como expresión de la diversidad y la complejidad intercultural contemporáneas, que se convierten en recurso productivo.



6. Empresas que han incorporado la dimensión humana en la adecuación o el diseño del producto, de los espacios de trabajo, de la tecnología utilizada o de los procesos de trabajo. No sólo se trata de la aplicación de la ergonomía, sino de toda una concepción de la innovación como un proceso centrado en las personas, en el que éstas, sus experiencias, sus conocimientos y sus necesidades aparecen como el punto de partida para diseñar las innovaciones y el criterio principal para evaluarlas. Aquí se toma en cuenta la incidencia del factor humano como origen, herramienta y criterio para la innovación y la reconfiguración de las empresas, sus procesos y sus productos.
7. Iniciativas que fomentan la autonomía económica y laboral de las personas. Se trata de intentos de trascender el trabajo alienado de la época industrial, en el que las personas tenían márgenes de decisión muy estrechos en lo que se refiere a su trayectoria laboral, a la manera de hacer su trabajo y de conducir sus vidas, además de que predominaban los trabajos rutinarios carentes de sentido. Aquí entran las iniciativas por ampliar la autonomía, la responsabilidad y la libertad en el ejercicio del trabajo, así como experiencias de cooperativas, micro-emprendimientos y empresas familiares que fortalecen la independencia económica. Con este parámetro se incluye lo humano como dimensión emancipatoria a perseguir en la nueva economía.
8. Empresas y organizaciones que atienden nuevos problemas humanos y sociales propios de la complejidad social de nuestros tiempos. En este caso destacan las iniciativas que buscan generar valor (económico, social y humano) al responder a la creciente demanda de servicios sociales y personales, como fruto de las limitaciones del Estado de bienestar frente a dinámicas emergentes de las familias, de las ciudades y, en general, de las personas en la modernidad tardía. En este caso lo humano se incluye como un campo de intervención para las empresas y organizaciones que promueven innovaciones sociales.

A partir de estos ejes o parámetros se definieron las empresas y organizaciones que se incluyeron en el estudio. Se buscó que la muestra incluyera tanto casos de organizaciones empresariales que destacan separadamente por su acento en alguno de los parámetros mencionados como otros donde puedan verse concurriendo varios de ellos en situación de sinergia e interacción. También se buscó la mayor diversidad posible en lo que se refiere a ubicación geográfica, rama de actividad, tamaño de la organización y edad de la misma.

## 2.2. Empresas incluidas en la investigación

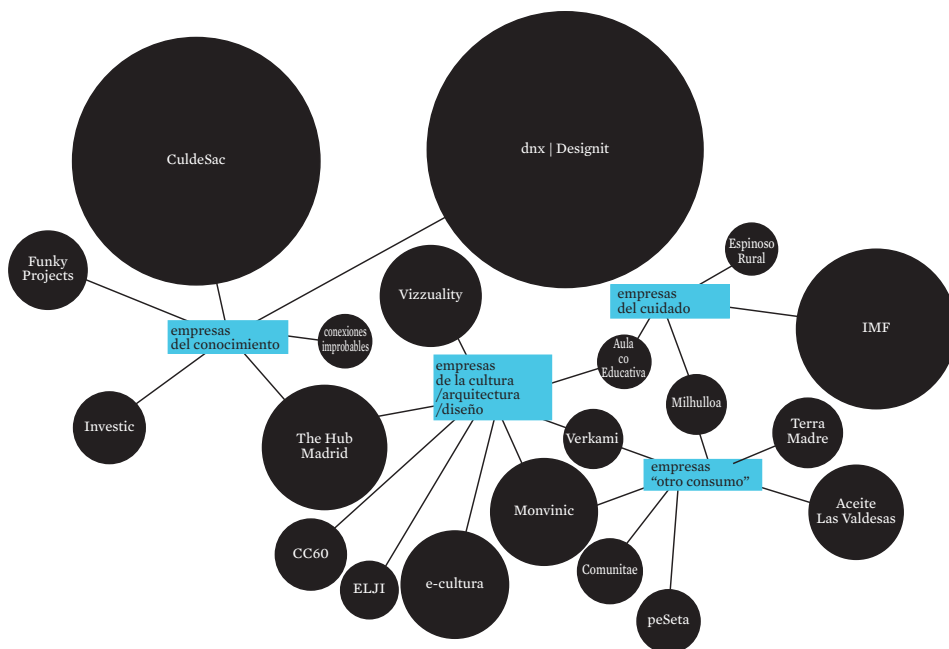
Fue difícil encontrar 20 empresas que cumplieran con los criterios de investigación que se había definido. Durante el proceso de investigación entramos en contacto con 46 empresas que, en una primera aproximación, parecían ser organizaciones de base humana. Sin embargo, en muchas de ellas no fue posible hacer el estudio, bien porque al conocerlas más de cerca encontramos que no cumplían con las características establecidas, bien porque las cumplían pero tenían compromisos de trabajo que impedían realizar la investigación en este momento. Esta dificultad para encontrar los casos de estudio fue el primer resul-



tado importante del proyecto: descubrimos que las empresas de base humana son escasas, que algunas parecen serlo pero no lo son y que algunas de ellas tienen equilibrios de tiempo muy precarios que les dificultan destinar tiempo a la realización de un estudio de esta naturaleza. Por esta razón queremos también expresar un profundo agradecimiento a las 20 organizaciones que participaron en la investigación, ya que compartieron generosamente su tiempo y su información.

Es importante insistir en que, en sentido estricto, no existe propiamente un sector de empresas de base humana, sino más bien procesos transversales de humanización de empresas que se encuentran en sectores muy diversos. Hemos agrupado los casos seleccionados en cuatro sectores, definidos de manera un tanto laxa y no convencional: 1) empresas del conocimiento y/o de unión de saberes; 2) empresas del ámbito del diseño o de la cultura, 3) empresas que promueven formas alternativas de consumo o financiamiento, y 4) empresas que proporcionan cuidado o servicios personales.

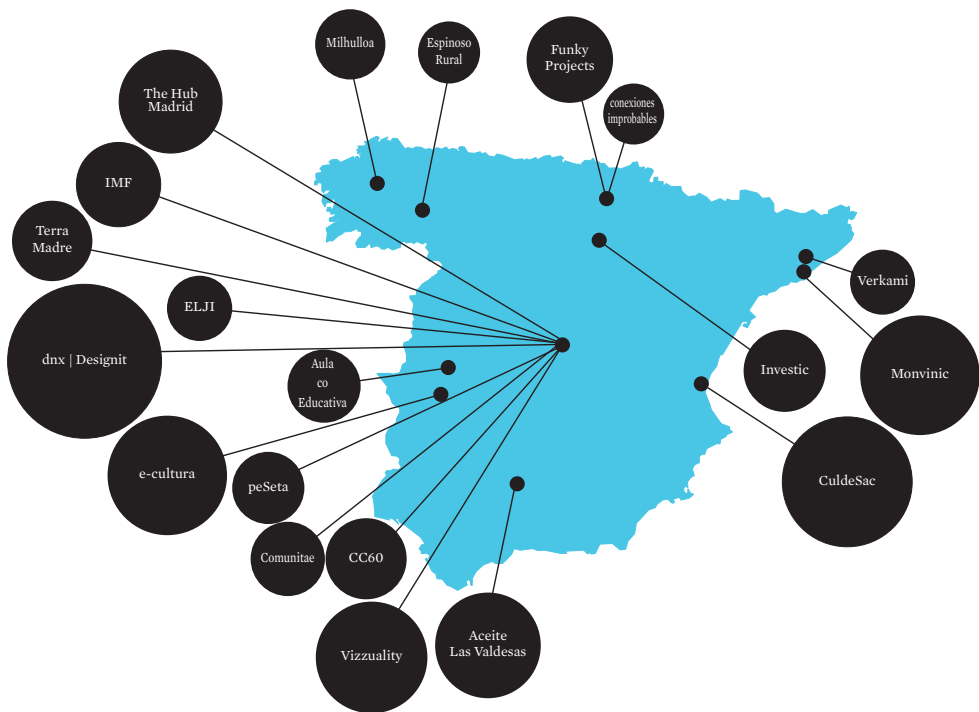
FIGURA 1



Originalmente se pretendió seleccionar organizaciones de distintos tamaños, pero no encontramos empresas grandes que cumplieran con los parámetros establecidos. Por ello finalmente se incluyeron sólo empresas micro, pequeñas y medianas. En lo que se refiere a su ubicación, las empresas investigadas se encuentran en Barcelona, Bilbao, Cáceres, Córdoba, León, Lugo, Madrid, Mérida, Pamplona y Valencia.



FIGURA 2







En la tabla siguiente se presenta la lista de las 20 empresas estudiadas, señalando algunas de sus características principales.

**TABLA 1**

**Relación de las 20 empresas incluidas en la investigación**

Empresa	Sector	Actividad	Ubicación	Tamaño
1. Conexiones improbables	Conocimiento, unión de saberes	Vinculación de empresas artes y humanidades	Bilbao	Micro
2. dnx   Designit	Conocimiento, unión de saberes	Consultoría, diseño e innovación	Madrid	Mediana
3. Funky Projects	Conocimiento, unión de saberes	Consultoría e innovación	Bilbao	Pequeña
4. The Hub Madrid	Conocimiento, unión de saberes	Innovación social	Madrid	Mediana
5. Investic	Conocimiento, unión de saberes	Software libre	Pamplona	Pequeña
6. Vizzuality	Conocimiento, unión de saberes	Consultoría informática	Madrid	Mediana
7. Agencia de Arquitectura ELII	Diseño y cultura	Arquitectura	Madrid	Micro
8. CC60	Diseño y cultura	Arquitectura	Madrid	Pequeña
9. CuldeSac	Diseño y cultura	Diseño	Valencia	Mediana
10. e-cultura	Diseño y cultura	Intervención cultural para el desarrollo local	Mérida	Mediana
11. peSeta	Diseño y cultura	Diseño	Madrid	Pequeña
12. Aceite Las Valdesas	Consumo alternativo	Producción de aceite de oliva	Córdoba	Mediana
13. Comunitae	Financiamiento alternativo	Financiamiento	Madrid	Pequeña
14. Milhulloa	Consumo alternativo	Producción y/o deshidratación de hortalizas, frutas, verduras y algas	Lugo	Pequeña
15. Monvínic	Consumo alternativo	Restauración	Barcelona	Mediana
16. Terra Madre	Consumo alternativo	Distribución de alimentos ecológicos	Madrid (Torremocha de Jarama)	Pequeña
17. Verkami	Financiamiento alternativo	Financiamiento de proyectos artísticos y culturales	Barcelona	Pequeña
18. Aula Coeducativa	Cuidado y servicios personales	Educación a través del juego	Cáceres	Micro
19. Espinoso Rural	Cuidado y servicios personales	Turismo alternativo	León	Pequeña
20. Instituto Madrileño de Fertilidad	Cuidado y servicios personales	Centro de reproducción asistida	Madrid	Mediana



# 2

## EXPERIENCIAS EMPRESARIALES







## Conexiones improbables

# CONEXIONES improbables

### 1. Introducción

Conexiones improbables es un proyecto de la empresa c2+i que, según explica Arantxa Mendiharat, se dedica a “a conectar dos ámbitos, por un lado el ámbito de artistas e investigadores sociales, y por otro lado todos los demás ámbitos que no sean artísticos o puramente de investigaciones intersociales”. La idea fundamental es conectar a la empresa que les consulta con una o más personas de otros ámbitos alejados del mundo empresarial que, precisamente por venir desde fuera, les proporcionen una visión nueva y distinta del problema al que se enfrentan, para ayudarles a buscar soluciones diferentes. La empresa se presenta de la siguiente manera en su página web:

*“Conexiones improbables es una comunidad de iniciativas de investigación colaborativa y co-creación para la innovación y la responsabilidad social. Se basa en los paradigmas de la innovación abierta y en los principios de la intersección entre ámbitos, disciplinas y personas diversas. Así, pone en relación artes, pensamiento, ciencia, empresa y gobernanza, en la búsqueda de nuevas preguntas y respuestas a las necesidades de organizaciones de todo tipo. Son conexiones supuestamente improbables, pero posibles. Conexiones improbables hace de la hibridación entre diferentes un entorno capaz de promover transformaciones, metamorfosis a menudo poco previsibles en las lógicas del pensamiento lineal y de la innovación direccional e incremental. Una slow innovation, más profunda, más radical, más sustentada en la investigación y experimentación conjuntas, en los valores y en las personas.”*

Conexiones improbables está ubicado, en Bilbao, en un espacio que se llama Eutokia, un lugar que ofrece espacio para proyectos innovadores de distinto tipo, que se parece en algunos aspectos a The Hub. Es un espacio con elementos sorprendentes por todos lados: para entrar, se pasa por dos ambientes distintos, uno que parece una cueva y otro que parece un túnel de hielo. Tiene, aparte de aulas y espacios de trabajo distintos, una cocina abierta a todos y autogestionada.



Como ocurre con otros casos en este estudio, nace de una experiencia anterior de su director, Roberto Gómez de la Iglesia. Su experiencia anterior, con la empresa Xabide, le lleva a replantear cómo debe funcionar una empresa de este tipo, con una reflexión profunda sobre el significado de la cooperación y los fenómenos cooperativos, reflexión que se tratará más adelante en este informe.

Con Roberto Gómez de la Iglesia, en Conexiones improbables, colabora Arantxa Mendiarrat, siendo las dos personas directamente implicadas en la dirección de esta iniciativa, contratándose los demás servicios necesarios fuera a otras empresas.

Como c2+i es una empresa relativamente joven, y dentro de ella Conexiones improbables también, no ha habido tiempo aún para que se den distintos hitos en su desarrollo. Sin embargo Roberto Gómez de la Iglesia sí que se refiere a los hitos de su vida profesional que le han llevado a las ideas que actualmente mantiene y que están en la base de su empresa actual. Como ha ocurrido con otras empresas de este sector, Conexiones Improbables surge de una crisis anterior. Después de 25 años en la empresa Xabide, una empresa de gestión cultural que él fundó y dirigió, salió por petición de sus propios socios en la empresa. Según explica, se da cuenta de una disonancia entre los líderes de la empresa que entienden la colectividad de una manera y los empleados que tienen una perspectiva distinta. La crisis surge de su empeño personal en resolver esta situación. Existía, según explica, una imposición de la colectividad que no dejaba lugar para el desarrollo de los individuos sino que los entendía como elementos para el desarrollo del colectivo. Este acontecimiento le lleva a una reflexión seria y profunda de cómo debe ser una empresa; como dice, "...eso para mí supone una crisis total de concepción empresarial." De esta crisis surgió su replanteamiento de un nuevo ideal de relaciones laborales. En sus propias palabras:

*"Y entonces es aquí donde viene una reflexión muy profunda sobre el marco de relaciones de trabajo, es decir, con quién puedes trabajar y con quién no puedes trabajar; y yo me doy cuenta que sólo se puede trabajar con aquella gente que sea suficientemente independiente, que tenga suficiente criterio y que no tenga ningún miedo a estar solo."*

En otro momento de la entrevista ofrece la siguiente reflexión:

*"Yo diría que, al cabo de los años, me he convertido en un hombre liberal en el sentido estricto de la palabra, es decir, creo en el individuo y creo en la libertad del individuo para adaptar, decidir, plantear, incluso para plantear el trabajar por el bien común y para trabajar colectivamente, luego cada vez creo menos en el colectivo, no significa que no creo en los procesos colaborativos y colectivos, pero no creo en el colectivo como agente, o creo menos en el colectivo como agente."*

El resultado ha sido una manera radicalmente distinta, comparada con la filosofía anterior, de ver las relaciones laborales:

*"Para mí esa experiencia vital ha sido fundamental desde todas las dimensiones. Uno: respecto a mi propio liderazgo y cómo ejercer liderazgo y qué significa ejercer*



*liderazgo de verdad. Dos: sobre qué es un equipo y qué no es un equipo y, por tanto, sobre con quién quiero trabajar y lo que quiero trabajar. Y seguramente he aprendido mucho sobre lo que se explicita y no se explicita en una organización de muchas personas, sobre todo eso que la gente no dice pero piensa, siente y acaba actuando en consecuencia, y especialmente sobre el papel del miedo.”*

Este resultado ha tomado cuerpo en el proyecto de Conexiones Improbables. Como se explica en la página web en el apartado “¿Qué hacemos?”:

- **Conectamos y mediamos**

*“Planteamos entornos donde pueden interactuar artistas y creadores, filósofos, antropólogos, con empresas u organizaciones sociales, pensadores con científicos o éstos con entidades públicas..., en la búsqueda de una comprometida innovación social y productiva. Improbables, como impulsor del cambio y de la innovación, genera un contexto de alto valor añadido tanto para los creadores y los pensadores como para las empresas y organizaciones públicas y sociales participantes. La oportunidad es mutua.”*

- **Reflexionamos y proponemos**

*“Improbables forma parte de varios grupos de reflexión sobre metodologías para la hibridación entre diferentes (como por ejemplo Creative Clash). Desarrollamos herramientas, métodos de puesta en común de lenguajes y seguimiento de proyectos que favorecen la creatividad bajo licencias de Creative Commons.”*

- **Difundimos**

*“Desarrollamos programas que permiten un aprendizaje compartido entre las diferentes experiencias, en la búsqueda además de una dimensión socializadora y pedagógica de las mismas (principalmente mediante los OpenLabs). Improbables también está presente en numerosos foros locales e internacionales.”*

## 2. Modelo de negocio

Como negocio, el proyecto opera siguiendo las líneas básicas de una consultoría, aunque Arantxa Mendiharat puntualiza, *“aunque a nosotros no nos gusta emplear la palabra consultoría porque consideramos que de alguna manera hay cosas que lo diferencian.”* Las empresas y organizaciones acuden con sus necesidades y Conexiones Improbables, en una convocatoria pública internacional anual, expone estas necesidades para que personas de distintos ámbitos –artistas, personas de las humanidades y de las ciencias sociales, actores, creadores de varios tipos- presenten proyectos a concurso para responder a ellas. Con esto se consigue, según Arantxa, que en “cada propuesta el artista ya se presenta para una organización en concreto y para una investigación en concreto, con lo cual ya mandan un anteproyecto pensado para esa organización.” A partir de allí, un equipo juzga las propuestas y elige, para cada organización o empresa, una lista corta de 3 a 5 “conexiones improbables” de entre los proyectos presentados y la misma empresa u organización que está buscando el servicio de asesoría elige entre ellas.



Según Arantxa Mendiharat, las empresas pagan la parte del artista o investigador que lleva a cabo el proyecto, mientras que Conexiones Improbables busca ayudas públicas para poder financiar la parte suya de consultoría.

Para poner un ejemplo, un grupo de municipios del País Vasco solicitó una investigación para “idear y desarrollar dispositivos que animen los jóvenes (16-25 años aprox.) a utilizar el euskera en sus prácticas informales. Se trata de pensar/actuar tanto a nivel simbólico (de imagen) como a nivel práctico”. De entre los varios proyectos presentados para resolver esta necesidad, se eligió un proyecto diseñado por una mujer australiana, con formación antropológica y con experiencia trabajando como editora, diseñadora visual, fotógrafa y productora, además de experiencia trabajando con los pueblos indígenas australianos. La breve descripción ofrecida de este proyecto en la página web lo explica así:

*“Los colores: un juego y evento multimedia en euskera. Este proyecto parte de la observación que los jóvenes asocian normalmente el Euskera a contextos formales, como la escuela o la administración, pero no a situaciones sociales informales. El juego utilizará la tecnología audiovisual para convertir imágenes y sonidos en símbolos con un significado emocional - estimulando así el mantenimiento y uso del euskera. Dará a jóvenes locutores una razón para usar el idioma de manera informal, asociada al ocio, pero que tendrá sin embargo un alto valor cultural.”*

En este caso, no se trataba de una empresa, sino de un grupo de ayuntamientos, pero la idea no varía: una persona con capacidad de ver el mundo de manera distinta ofrece una solución novedosa a una organización con una problemática definida. Como dice Roberto Gómez de la Iglesia.

Su experiencia previa en una empresa grande hace que Roberto Gómez de la Iglesia se haga “un planteamiento inicial de no crecimiento”:

*“...me planteo no generar estructura [...]. Entonces, lo que me planteo es un modelo de red, es decir, lo que me doy cuenta es que hay mucha gente autónoma pequeña que es muy buena, que son muy flexibles, que son gente que me parece buena gente, me parece fundamental también, y que tienen ganas de colaborar y entonces a partir de eso... pues algunos son autónomos, otros son empresas, otros son profesores universitarios, otros son proyectos y entonces, luego, además, el papel de los artistas...”*

*“...al final mueves un montón de gente, pero no los mueves con el modelo tradicional, no son mis empleados.”*

Según comenta Roberto Gómez de la Iglesia, su propósito al no tener empleados es buscar la mayor libertad del individuo, evitar que la “marca” de la empresa se imponga: “Entonces realmente estás construyendo sobre la persona, sobre las personas, sobre los individuos que colaboran”.





Finalmente, tanto Roberto Gómez de la Iglesia como Arantxa Mendiharat insisten que la vocación de su empresa es que, al cabo de un tiempo, se produzca un cambio de mentalidad empresarial en el que las conexiones que ahora se consideran improbables fuesen probables y naturales, en ese momento la necesidad en el mercado de Conexiones Improbables desaparecería. Ahora se dedican a conectar a las personas de las organizaciones con los artistas, científicos sociales, etc., que les pueden ayudar a obtener una visión distinta; cuando esta práctica se haya implantado como habitual en el mundo empresarial, ya las mismas organizaciones buscarán esta colaboración y no necesitarán de un intermediario como Conexiones Improbables.

### 3. Innovación

Hay varios puntos de innovación destacables en este proyecto.

El más claro y que construye la base misma de la empresa es la “conexión improbable” entre empresa y artista o investigador. Por una parte, las personas de la empresa buscan ayuda desde fuera de su ámbito habitual para llegar a pensar de forma nueva e innovadora, para ver sus asuntos desde un punto de vista diferente, con la posibilidad de así encontrar soluciones diferentes. Por otra parte, los artistas e investigadores tienen la oportunidad de utilizar su creatividad y sus visiones alternativas para resolver problemas en entornos humanos específicos y fomentar el cambio.

En un informe del Labour Market Observatory del European Economic and Social Committee, Roberto Gómez de la Iglesia describe su visión así:

*“Habían mirado la relación completa entre las artes y el negocio para ver cómo la gente podría hacerse más innovadora, también desde el punto de vista de tomar responsabilidades sociales, habían mirado la forma en la que las personas se comunicaban y trabajaban juntos, como se organizaban las empresas, todo para hacer a las personas repensar por qué estaban donde estaban y qué hacían. No era una cuestión de innovar por innovar, sino para contribuir a la mayor sostenibilidad de la plantilla, la empresa en sí y la sociedad en general. Simplemente dejándolo ocurrir, habían experimentado la creación de conexiones improbables y mágicas que transformaban las maneras en las que las personas piensan y actúan. c2+i creía en la necesidad de reescribir la narrativa existente de relaciones entre la cultura y el sector creativo, la sociedad y la economía. La cultura podía, de hecho, contribuir a crear empleos, a la economía y a la sociedad civil, cosa que se solía ignorar. Las empresas buscaban la innovación desesperadamente [...]. Tenían que trabajar fuera del cuadrado y extender sus alas, y esto era precisamente lo que caracterizaba al sector de las artes. A la vez, los artistas tenían que examinar su papel e intentar buscar un nuevo territorio para su arte. [...] de hecho, a menudo tenían la capacidad de ver un potencial creativo que a veces producía resultados espectaculares si se unían con las competencias de la empresa misma.”*



En palabras de Arantxa Mendiharat, en el mismo informe, “...lo que fuera que ocurriera, debería siempre resultar en un cambio de actitud por parte de las personas involucradas.”

La innovación aquí es, entonces, doble.

Por una parte, procura arrancar, en cada organización a la que atiende, un proceso de *slow innovation*. Es decir, no pretende un cambio radical, inmediato y total, sino que intenta plantar las semillas de un cambio de mentalidad hacia la apertura y el empleo de la imaginación en un número limitado de personas en la organización. Estas personas, a su vez, contagiarán a los demás, funcionarán como una suerte de levadura cuyos efectos se extenderán, poco a poco, en toda la organización.

Por otra parte, pretende dar a los artistas, científicos sociales, filósofos, etc., una oportunidad de utilizar sus conocimientos y habilidades para influir en aspectos concretos de estas organizaciones, una oportunidad de involucrarse directamente en los cambios y en la apertura del mundo empresarial.

La innovación también se expresa en la estructura mínima de la empresa, dos personas que trabajan juntas, pero sin una relación de jefe-empleado. De hecho, la organización “en red” antes comentada evita, según la visión de Roberto Gómez de la Iglesia, una dependencia jefe-empleado que reduce la libertad de cada uno y produce una colaboración en la mejor de las situaciones porque es una colaboración libremente elegida en cada momento, en base del interés de cada uno, una colaboración que repercute y fomenta el mejor esfuerzo posible.

Otro elemento de innovación son los “*OpenLabs*”, en los que presentan a un público, especialista o general, alguno de los aspectos de los proyectos acometidos, no sólo para difundirlos, devolviendo así información e ideas a la sociedad en general, sino para recoger la opinión de estos públicos sobre estas innovaciones.

#### 4. Cultura corporativa

Siendo un proyecto que, en realidad, se lleva adelante por dos personas, una de ellas que participa como autónoma, es difícil hablar de cultura corporativa. Como hemos visto, lo que dice Roberto Gómez de la Iglesia al respecto es que la única forma de trabajar realmente a gusto es trabajando con completa libertad. Este concepto de completa libertad se traduce, para él, en la contratación de todos los servicios fuera; así, las personas que trabajan en distintos aspectos de los proyectos, trabajan “libremente”, es decir, aceptan proyectos o no, los desarrollan a su manera y no se sienten coaccionados por ser empleados. De hecho, se podría decir que, de esta manera se evita una cultura corporativa definida que podría enfocar la creatividad de cierta manera, dándole una “marca” y limitándola en otros sentidos.



## 5. Estrategia de la empresa

Tanto Roberto Gómez de la Iglesia como Arantxa Mendiharat dicen que la estrategia del proyecto es buscar la normalización, entre los dos mundos de la empresa y del artista, de esta práctica de crear conexiones improbables para innovar y buscar sostenibilidad y, así, hacer desaparecer la necesidad de contar con su ayuda, es decir, hacer desaparecer a Conexiones Improbables. No obstante, de momento, su estrategia es proporcionar un servicio de consultoría distinta, que busca el choque y la sorpresa como elementos necesarios para poder llegar a cambios en la visión y la práctica de las personas implicadas.

Conexiones Improbables crea la necesidad de sus servicios en la convocatoria anual que hacen en su página web, que es la que es imprescindible para buscar un buen acoplamiento entre las necesidades de las organizaciones y las posibilidades que ofrecen los artistas, científicos sociales, etc.

## 6. Cadena de valor

El valor añadido del servicio que ofrece Conexiones Improbables está en el hecho de posibilitar esta conexión improbable, acción que difícilmente podría emprender cada organización por su cuenta, ni cada artista o científico social.

De este modo, con su intervención genera una cadena de valor inexistente de antemano (la que conecta las partes), y a su vez en las partes que conectan insertan este mismo valor, antes improbable, en sus propias cadenas de valor.

Su convocatoria, como se ha visto en el ejemplo concreto dado, es capaz de ofrecer a las empresas, mayoritariamente españolas, un abanico de propuestos de personas de todo el mundo al que no podrían acceder de otra manera.

## 7. Conclusiones y claves de éxito

La innovación “de base humana” en esta empresa se percibe en la unión, o en el “choque”, por decirlo así, de lo que se suelen concebir como distintos sectores del mundo, la empresa u organización y el arte o la investigación social. Esta innovación pasa por hacer que estos sectores, que suelen estar aislados el uno del otro, perciban una utilidad y una necesidad de encontrarse, de buscar sus futuros el uno con el otro. Esa unión de fuerzas y disposición de compartir conocimientos crea valor, permitirá a ambos no sólo sobrevivir sino florecer en la sociedad actual.

De esta manera, las claves de éxito de Conexiones Improbables pueden resumirse de la siguiente manera:



- Ofrecer una unión fructífera para ambas partes al mundo de la empresa y al mundo de las artes, la investigación social, la filosofía, etc.
- Avalar un proceso de “*slow innovation*”, en el que la solución de este choque de mundos no es una solución inmediata sino una manera de cambiar mentalidades y formas de ver el mundo a favor de un proceso gradual de cambio de actitudes que se extiende por la organización a partir de un pequeño grupo de miembros.
- Producir una estructura en red que favorece la máxima libertad en cada momento de los implicados, libertad para aportar su propia visión, de colaborar o no en virtud del interés que tiene el proyecto para su propio desarrollo. Ya que los colaboradores no dependen de Conexiones improbables como empleados, están libres del sesgo constante de intentar pensar de la misma manera que el jefe. Esta estructura explícitamente evita la creación de una cultura corporativa con el propósito de no canalizar las maneras de pensar de los colaboradores, de aprovechar siempre la frescura y carácter innovador que puedan aportar.
- El concepto de devolver la innovación producida a la sociedad mediante los *OpenLabs* crea un compromiso social de una innovación que sea aceptable para la sociedad y validada por ella, que no sea perjudicial. A la vez, crea una conciencia social de que la innovación en el mundo empresarial y organizacional es cuestión de todos; el público tiene que beneficiarse de ella y tiene también la responsabilidad de vigilarla y conducirla en las direcciones que crea más adecuadas.



dnx | Designit

# Designit

## 1. Descripción del proyecto empresarial

*“En dnx | Designit intentamos comprender a las personas, cocrear con ellas y crear productos y servicios que les sean útiles”.* Esta es la primera frase que se lee en la sección “Qué hacemos” del sitio web de dnx | Designit. Desde aquí puede apreciarse que la dimensión humana es central en esta empresa de consultoría que se dedica a la investigación, cocreación y diseño de dispositivos y servicios digitales (páginas web, software para teléfonos móviles y banca electrónica, entre otros). Las personas son a la vez su campo de trabajo (investigan con usuarios de estos dispositivos y servicios para comprender cuáles son sus necesidades y sus estilos de uso), sus colaboradores (suman los esfuerzos de trabajadores, clientes y usuarios en los procesos de cocreación y diseño) y su objetivo (buscan diseñar productos y servicios que sirvan a la gente).

La empresa que hoy se llama dnx | Designit fue formada en 2001 por dos jóvenes (Joaquín Guirao y Humberto Matas, ambos de 29 años en ese momento), con el nombre de Dnextep. Su origen está marcado por las experiencias que vivieron sus fundadores durante el boom de internet de los años noventa. En esa época ocuparon puestos de dirección en una empresa dedicada al diseño de páginas web que creció exponencialmente, llegó a tener más de 600 empleados y contaba con sucursales en varios países. Pero al pincharse la burbuja de internet la caída fue estrepitosa y la empresa quebró. A partir de esa experiencia, Joaquín y Humberto concluyeron que el siguiente paso era seguir en el mismo ramo (diseño de interfaces web, diseño de teléfonos celulares) pero centrándose en la usabilidad de estos dispositivos digitales, es decir, en configurarlos de manera que correspondieran a las características, necesidades y expectativas de las personas que los utilizaban. Además, no querían repetir la historia de una empresa que creciera desmesuradamente y se volviera incontrolable. Su visión era crear una empresa innovadora en el campo de la usabilidad, formada por unas cuantas decenas de personas, que realizara proyectos interesantes y en donde la vida laboral fuera agradable. Como lo dice Joaquín Girao, director general de dnx | Designit:



*“Teníamos una idea en la cabeza que era, queremos dedicarnos a lo que hacemos con el cariño necesario, dedicándole tiempo mental, no queremos que de repente se nos descontrolen por un crecimiento exagerado, se nos descontrolen la compañía o no sepamos qué estamos haciendo, entonces eso, yo lo contaba como un nivel de la compañía, treinta personas, que facture dos millones de euros y que me permita vivir bien y tener controlado el tipo de cosas, el tipo de proyectos que queremos hacer.”*

Con esta idea, consiguieron un socio inversor que puso el capital necesario para arrancar la empresa, con unas cuantas personas, brindando a otras empresas servicios de consultoría para diseñar páginas web y aplicaciones para teléfonos celulares y cajeros automáticos. Para esto requerían investigadores que pudieran estudiar la experiencia de los usuarios de estos dispositivos. Fue así como en 2003 cambió de nombre a dnx group y se incorporó Maritza Guaderrama, doctora en sociología con amplia experiencia en la investigación sobre usuarios de nuevas tecnologías (entre otras cosas, fue la primera en realizar en España focus groups en línea). En años posteriores se incorporaron otros dos socios directores: César Astudillo y Daniel Yuste, quienes a partir de 2007 se responsabilizaron de las áreas de consultoría y comercialización respectivamente. En 2011 se asoció con la compañía danesa Designit y cambió su nombre a dnx | Designit. Al unirse ambas compañías se convirtieron en una de las empresas de consultoría en diseño más importantes de Europa. Entre los clientes de dnx | Designit están Telefónica, Movistar, Terra, Endesa, BBVA, Caja Madrid, Santander Central Hispano, El País, Grupo Planeta, NH Hoteles, RTVE, Microsoft, Nokia, Sony, Myspace, Coca-cola, Heineken, Vodafone, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Ayuntamiento de Madrid y la Generalitat Valenciana. En los últimos tres años dnx | Designit facturó en promedio tres millones de euros anuales.

## 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La clave del modelo de negocio de dnx | Designit está en contribuir a mejorar la usabilidad de los dispositivos y servicios digitales, convirtiendo el conocimiento tácito, fragmentado y disperso que tienen los usuarios en conocimiento explícito, estructurado e innovador, con el fin de utilizarlo en el diseño y rediseño de dichos dispositivos y servicios.

Son tres las principales líneas de negocios de dnx | Designit:

- **Investigación:** Utilizando una combinación multidisciplinaria de métodos cuantitativos y cualitativos realizan investigaciones con usuarios. Por ejemplo, piden a algunas personas que durante una semana usen un nuevo modelo de móvil y registren sus experiencias en un “diario de uso”, después se reúnen con ellos para analizar sus experiencias. O estudian la manera en que los clientes de un supermercado emplean un nuevo lector de barras móvil. O investigan las condiciones cotidianas de pacientes crónicos con el fin de generar ideas para diseñar un sistema de atención médica a distancia. Como ellos dicen, tratan de “Escuchar, observar y comprender, aprender a extrañarnos con lo cotidiano”. Con ello lo que hacen es comprender la experiencia humana frente a nuevos dispositivos tecnológicos y de ahí extraer lecciones para rediseñarlos.



- **Cocreación:** A diferencia de consultoras más convencionales que después de escuchar a sus clientes e investigar a los usuarios se aíslan para procesar la información y elaborar sus propuestas, dnx | Designit ha tratado de incorporar tanto a usuarios como a clientes en el proceso de generación de alternativas. Se trata de un proceso de cocreación que busca “Digerir la información con el cliente y los usuarios, explorar y crear conjuntamente nos permite encontrar ideas y perspectivas diferentes.” Para ello utilizan técnicas de resolución creativa de problemas, de diseño participativo, de ideación colectiva y de co-análisis de resultados de investigación con clientes y usuarios.
- **Diseño:** La concepción del diseño en dnx | Designit está guiada por los principios de usabilidad. El criterio para reconocer un buen diseño se desplaza de las dimensiones meramente estéticas o tecnológicas hacia la dimensión humana: un buen diseño es aquel que tiene un impacto positivo en las vidas de las personas: “No diseñamos para ser un ‘referente en tendencias’ o para ‘proyectar una imagen dinámica’. Diseñamos para hacer cosas mejores para la gente”. Eso no quiere decir que no sean relevantes los aspectos técnicos o la belleza, pero se pone en el centro a los usuarios. Diseñan en contacto con personas de carne y hueso, similares a las que van a usar los productos. Han diseñado dispositivos muy diversos, desde un pastillero electrónico para pacientes crónicos hasta la interfaz del nomenclátor oficial y callejero de la Comunidad de Madrid, pasando por sitios web, aplicaciones de banca electrónica, aplicaciones y paquetes de servicio de telefonía móvil. Su concepción del diseño ha ido evolucionando, en un comienzo buscaban diseñar productos y dispositivos digitales, después advirtieron que eso era insuficiente, que tenían que diseñar la interacción entre las personas y los dispositivos. A últimas fechas han dado una nueva vuelta de tuerca y comienzan a trabajar en el diseño de servicios, es decir, la configuración del conjunto de la experiencia que vive el usuario cuando adquiere y usa un producto, en todas las fases del proceso. A partir de la alianza con *Designit* comienzan a incursionar también en el diseño de objetos.

Los clientes de dnx | Designit pueden optar por contratar solamente alguno de los tres tipos de servicios (investigación, cocreación o diseño), contratar dos de ellos u optar por un proyecto de ciclo completo que incluya los tres momentos. Este último tipo de proyectos son los que generan mayor valor agregado, tanto para dnx | Designit como para sus clientes.

El capital relacional interno y externo es crucial para *dnx | Designit*: la buena marcha de su trabajo depende de la circulación de conocimientos dentro de la empresa y de la fluidez de su interacción con el personal de las empresas clientes que solicitan sus servicios y de los usuarios que consumen los servicios de dichas empresas. Al construir ese capital relacional *dnx | Designit* crea una cadena de valor en la que se van transformando las experiencias fragmentarias de los usuarios en conocimientos útiles y proyectos con alto valor agregado. Esta cadena de valor puede verse como un ciclo de obtención y generación de conocimientos sobre los artefactos digitales, en el que intervienen tres tipos de actores humanos: 1) los clientes de *dnx | Designit*, que son las empresas u organizaciones que venden los dispositivos y servicios digitales, 2) los usuarios y consumidores de dichos dispositivos y servicios, y, 3) las personas que trabajan en *dnx | Designit*, quienes actúan como nodos centrales en la red de circulación de conocimientos que enlaza a las empre-

sas y los usuarios. En esta red desempeñan un papel muy importante diversos “actores no humanos” (Latour, 2008): por un lado los artefactos mismos que son objeto de los estudios de *dnx | Designit* (teléfonos móviles, páginas web, banca electrónica) y, por otro, los dispositivos que son utilizados para realizar los estudios y para comunicar a las personas involucradas en la red (ordenadores personales, programas de software, correo electrónico, redes sociales, teléfonos, etcétera).

**FIGURA 3**  
Cadena de valor



### 3. El papel de la innovación

Las oficinas de *dnx | Designit* se ubican en Madrid, cerca de Plaza de España. Desde que uno entra se tiene la impresión de haber llegado a un lugar de trabajo original, con tonos lúdicos. En paredes de vidrio, en los muros, en columnas o en los techos están escritas





frases como “promueve ideas alocadas”, “en aquel momento parecía una buena idea”, “relájate y pásalo bien!”. También hay una mesa de ping pong (que se utiliza como mesa de reuniones) y una puerta de garaje en un cuarto piso que pretende ser una metáfora del carácter innovador de la empresa. Con este diseño interior dnx | Designit buscó dar un sello específico a su espacio de trabajo, que escapara de la uniformidad que suele predominar en las oficinas. Uno de los consultores recordó la impresión que tuvo el primer día que entró:

*“Me llamó mucho la atención...no sé, es una oficina diferente, no es una oficina con cubículos, todos trabajando callados, sino que hay paredes llenas de post-it, todo lleno. Una vez que trabajas aquí te das cuenta de que, pues de que es diferente, no, que hay cosas diferentes y que dejan mucha libertad, muy creativo.”*

Para una empresa consultora no es fácil innovar, porque no crea sus propios productos sino que ayuda a mejorar los productos de sus clientes. Pese a esta limitación, dnx | Designit ha introducido algunas innovaciones, la mayor parte de ellas orientadas a que las aplicaciones digitales sean más amables y más usables. Se puede decir que la innovación consiste en modificar los diseños tecnológicos a partir del conocimiento profundo de los usuarios potenciales: páginas web en las que las personas encuentran lo que buscan con más facilidad y rapidez, cajeros automáticos más seguros y más accesibles, aplicaciones de telefonía móvil que se adaptan mejor a las experiencias de distintos tipos de personas.

Además de ayudar a mejorar los productos de sus clientes, dnx | Designit ha realizado innovaciones de procesos e innovaciones organizativas. En cuanto a los procesos destaca la adaptación de diversas técnicas de investigación de mercado al mundo digital. Por ejemplo, realizar grupos de enfoque en línea, que es algo que no se había hecho en España. O adaptar técnicas desarrolladas por la antropología en el estudio de otras culturas para que resulten útiles en la observación de comunidades virtuales y prácticas online.

Por lo que se refiere a innovaciones organizativas destaca la creación de una densa red interna de circulación de conocimientos que combina recursos tradicionales (reuniones, talleres, comunicación cara a cara, uso intenso de post-its y flipcharts) con nuevas tecnologías (correo electrónico, Twitter, Messenger, Basecamp). Esa red no sólo se alimenta de la información y los conocimientos de cada una de las personas que trabajan en dnx | Designit, se integra también a clientes y usuarios que participan en los proyectos y se incorporan cotidianamente contenidos que se bajan de internet. Esta red tiene tres rasgos distintivos que la hacen muy eficaz. En primer lugar se ha creado la costumbre de compartir los hallazgos: navegan constantemente en internet y cuando alguien encuentra algo que cree que puede resultarle interesante a los demás les envía el link o lo agrega para que esté disponible en el sitio de la organización. En segundo lugar, tiene un componente reflexivo: no sólo mandan información, sino comentan la utilidad que puede tener o realizan un breve análisis: tienen una Wiki a la que van agregando definiciones que resultan útiles para el trabajo, hay la costumbre de registrar los avances y los aprendizajes, al comenzar cada proyecto los responsables redactan un texto llamado “Botadura”, que queda disponible para todos, y al concluir redactan otro texto bautizado como “Post mortem”, en el que se indican los logros, la manera en que evolucionaron las relaciones con el cliente, las experiencias positivas y negativas. También hacen énfasis en sistematizar y compartir la metodo-



logía y las técnicas utilizadas en los proyectos: en una carpeta metodológica ubicada en la red interna hay un archivo en el que se describen de manera concisa más de treinta técnicas de investigación, diseño e innovación utilizadas con frecuencia en los proyectos de *dnx | Designit* (técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, técnicas de diseño digital, técnicas de presentación de resultados, de realización de reuniones, muchas de ellas adaptadas al trabajo en la Web y a la experiencia digital). En tercer lugar, se trata de una red que fluye muy bien por su carácter desenfadado, informal y lúdico: no sólo porque la lista de correo interno se llama Sandeces y cada quien puede escribir lo que quiera, incluyendo alguna sandez, sino también porque en la comunicación interna se tolera el error, se permiten las bromas y se estimula el sentido del humor, lo que crea un caldo de cultivo favorable para el florecimiento de nuevas ideas.

En los últimos años la compañía ha alentado a sus miembros a desarrollar iniciativas innovadoras que puedan dar lugar a nuevos emprendimientos, creados o apoyados por *dnx | Designit*. Es así como han surgido *vi.vu* (red social de bienestar y salud que pone en contacto a personas y profesionales de la salud), *unvlog* (red social para subir y compartir vídeos), *h2i institute* (centro de investigación y formación de posgraduados en el campo de la innovación centrada en las personas), *twittsms* (aplicación que permite actualizar Twitter mediante el envío de un sms en España) y *Calltube* (aplicación para convertir una video llamada en un vídeo de youtube).

Además de generar innovación interna, *dnx | Designit* se ha convertido en una consultora que ofrece asesoría en innovación a otras empresas. Desde hace varios años realizaron una alianza con la empresa Basadur Applied Creativity, aprendieron la metodología Simplex de Min Basadur para la resolución creativa de problemas y pagaron los derechos para capacitar en esta metodología. Sobre esa base han desarrollado otras técnicas e impartido talleres de innovación y de técnicas de ideación y diseño participativo.

En cuanto al origen de las innovaciones de *dnx | Designit* predominan fuentes de innovación propias, a partir de la investigación constante que se realiza con usuarios, en el mundo de internet o en diversas publicaciones relacionadas con su campo de trabajo. No se trata de investigación básica de largo aliento, sino de investigación aplicada ligada a los ciclos de los proyectos de consultoría, que suelen ser cortos. También se recurre, en ocasiones, a algunas fuentes de innovación ajenas, como es el caso del método de Min Basadur o la utilización de diversas plataformas o tecnologías disponibles en internet (gratuitas o mediante el pago correspondiente). Lo que destaca es la capacidad de *dnx | Designit* para incorporar nuevos conocimientos y adaptarlos a sus necesidades.

Por lo que se refiere a la protección de las innovaciones *dnx | Designit* ha optado por la creación de un gap tecnológico-cultural: no oculta información acerca de su metodología de trabajo, de su personal o de sus proyectos (respetando por supuesto los acuerdos de confidencialidad que tiene con sus clientes), ya que confía en sus capacidades técnicas, organizativas y culturales para desarrollar proyectos novedosos y diversos que son difíciles de estandarizar y paquetizar, por lo que no requieren muchas medidas especiales de protección.



A pesar de que *dnx | Designit* trabaja en el campo de las nuevas tecnologías no comparte la visión tecnicista de la innovación, es decir, aquella que hace énfasis en que los productos y servicios correspondan al último grito de la moda en aspectos técnicos. Por el contrario, optó por la “innovación centrada en las personas”, aquella que prioriza la dimensión humana de las innovaciones, la que se refleja en la vida de la gente. Quizás la principal innovación de *dnx | Designit* sea el ambiente humano que se respira en el trabajo cotidiano, que es un componente central de su cultura corporativa.

#### 4. La cultura corporativa

La cultura de *dnx | Designit* se podría definir como centrada en el aprendizaje, colaborativa, cuidadosa de las personas y equitativa en la gestión de los recursos humanos.

**Centrada en el aprendizaje.** *dnx | Designit* se considera una compañía “muy inquieta, con mucha necesidad de aprender”. Lo que era una exigencia del mercado para mantenerse a la vanguardia se ha convertido en una costumbre y en algo placentero. Es una “empresa que aprende”, porque ha construido de manera sistemática diversos mecanismos que favorecen el aprendizaje individual y organizacional. Entre ellos destacan los siguientes:

- Los viernes al mediodía, antes de concluir la jornada semanal, realizan “refectorios” o talleres en los que algún miembro de la organización o un invitado externo da una charla o desarrolla una dinámica sobre temas relacionados directa o indirectamente con el campo de trabajo de *dnx | Designit*: nuevas aplicaciones de software, novedades en el mundo de internet, técnicas de investigación, diseño de servicios, etc.
- Se recomienda a quienes trabajan ahí que dediquen una hora a la lectura, como parte de su jornada laboral.
- Como se señaló antes, se busca aprender de los usuarios y sistematizar los aprendizajes que se adquieren en cada proyecto.
- Se estimula y se fomenta que las personas de *dnx | Designit* escriban notas y artículos, que participen en congresos y coloquios.
- La búsqueda de información se ha convertido en una tarea cotidiana para el desarrollo de los proyectos. Asimismo, está muy arraigada la costumbre de compartir la información con el resto de la organización.

Este sistema de aprendizaje ha fortalecido la inteligencia competitiva de la organización, que permite entregar a los clientes resultados que van un poco más allá de lo esperado.

**Colaborativa.** Hay una fuerte insistencia en trabajar de una manera colaborativa, en compartir la información y el valor generado en la empresa. Como lo señalan algunos de sus directores:



*“El tipo de empresa que viene para mí es ése, es, son grupos de personas, unidas por una visión común de algo y que se ponen a trabajar juntas, se ponen de acuerdo para trabajar juntas y repartir el valor que generen, y no sé si se llama capitalismo humano, no tengo ni idea de cómo se llama.” (Humberto Matas, director de estrategia e innovación)*

*“Una estrategia cooperativa es la más ética. Más como se coordinan los bancos de peces o las manadas de pájaros, que como se coordinan los ejércitos, y que todos compartamos los frutos de esa actividad” (César Astudillo, Director de consultoría)*

Este ambiente de colaboración también es destacado por los consultores:

*“Lo siguiente que me di cuenta es que la gente era muy colaborativa o muy expresiva, o sea la gente en general suele compartir lo que piensa, lo que lee, lo que siente, lo que opina, lo que todo.”*

*“Se comparten cosas, eh, recursos, porque tenemos esa cultura de que todos más o menos saben qué estamos haciendo, a unos les suena, no sé qué, ‘oye pues para innovación mira lo que he visto, o mira lo que hacen éstos en los videojuegos’, o sea esa cultura de ir echándole al saco cosas que tú ves por Internet. Ese tipo de cosas es lo que yo llamo la cultura de empresa, es todo eso que lo que hace es que haga boom, y la gente diga, ‘¡ah!, casualidad’. Casualidad no, porque en otra empresa, lo primero que no lo puedes escribir, lo segundo a lo mejor no están tan juntos como para poder hablar, no hay una cultura para que el otro se sienta cómodo de escribir y decir no sé qué, e incluso criticar.”*

Cuidadosa de las personas. Uno de los directores de dnx | Designit señala que la compañía ha atravesado por varias fases, desde ser una pequeña consultora, volverse líder nacional en su campo y actualmente comenzar su internacionalización, pero que hay una característica que se ha mantenido constante: la idea de cuidar a quienes tienes a tu alrededor. Cuidar en todos los sentidos, no sólo tratar bien a las personas, también crear condiciones para que crezcan, exigirles cuando es necesario. Los comentarios de algunos consultores muestran ese sello distintivo:

*“Yo me siento muy cuidada en dnx | Designit, me siento con esa libertad de cualquier cosa buena o mala hablarla con mi mentor. Y que me tiran a la piscina, que me hacen meter la pata, y que meter la pata no quiere decir que te vayan a echar mañana. Estoy enamorada de Madrid y de dnx | Designit.”*

*“Lo que hace agradable aquí, es que te dejan, te dan tanta libertad para eso, que es lanzar, hasta dónde puedes llegar,...te puedes quedar todo el día charlando con tu compañero, de lo que sea. Te dan tanta libertad que sabes, no, como no pasarte.”*

*“Veo que hay interés por la gente, por el equipo humano, de dar más propuestas, de que tú puedas decir lo que sea, quiero decir, si tú quieres algo, lo puedes decir, te lo concederán o no lo conseguirás, pero te escuchan, hablan contigo.”*



**Equitativa en la gestión de los recursos humanos.** Los diferenciales de ingresos no son muy altos, son mucho menores que en otras empresas de dimensiones similares. Los que más ganan, los cinco directores generales, perciben un ingreso neto que no es muy superior al de los consultores con mayor experiencia. Tampoco hay una diferencia abismal con respecto a otros trabajadores: apenas es el doble de lo que gana la recepcionista, el triple de lo que ganan los consultores de nuevo ingreso y cuatro veces lo que gana la señora que hace la limpieza de la oficina, que sólo va por las tardes. La relación entre los ingresos de los socios-directores y los ingresos promedio es de sólo 2 a 1. En general hay la percepción de que las remuneraciones corresponden a la experiencia, la capacidad y el esfuerzo.

Aproximadamente 20% de las personas que trabajan en dnx | Designit poseen acciones de la compañía. Además del salario, muchos de los consultores tienen un ingreso variable en función de su desempeño y de los resultados de la empresa. Todo esto contribuye a que las personas se sientan involucradas con la marcha de la compañía.

## 5. Configuración organizativa

Al momento de realizar la investigación (mayo de 2011) trabajaban en dnx | Designit 41 personas: cinco socios/directores, 27 consultores y nueve miembros del staff encargados de actividades administrativas y de apoyo. Predominaban los jóvenes y los profesionales: el promedio de edad era de 33 años, 85% de los consultores tenían menos de 35 años y prácticamente todos tenían estudios universitarios, en algunos casos con posgrado.

La unidad organizativa básica es el equipo de trabajo. Los equipos se forman ad hoc para cada proyecto. Cada consultor o consultora trabaja a la vez en tres o cuatro proyectos, con equipos diferentes. En cada proyecto participan por lo regular tres o cuatro personas. Anteriormente existían tres categorías entre los consultores: consultor senior, consultor junior y jefe de proyecto. Con la finalidad de hacer más plana la organización y potenciar las capacidades de todos los consultores se han eliminado esas categorías y ahora cualquier consultor puede ser líder de proyecto. La coordinación del trabajo cotidiano recae en los líderes de proyectos y en reuniones semanales de revisión del trabajo en curso llamadas WIP (*Work in Progress*). La dirección intermedia la realiza un equipo de gestión y la conducción estratégica de la organización recae en los socios directores.

El control del trabajo en dnx | Designit no se realiza de manera autoritaria o centrada en coacciones externas (recompensas y castigos económicos). Predomina un control de tipo normativo, interno, cultural, en el que se busca que cada quien realice su trabajo por convencimiento propio, porque le gusta hacerlo y cree que debe hacerlo bien, sin que nadie lo esté supervisando. Hay un horario de trabajo, pero tiene cierta flexibilidad y nadie vigila ni el número de horas ni la actividad que está realizando. Para muchos de quienes trabajan en dnx | Designit una parte del salario es variable en función del cumplimiento de las metas de la organización y del desempeño individual, pero por lo general la gran mayoría obtiene la máxima evaluación de su desempeño, de modo que esta evaluación no se ha convertido en factor de diferenciación interna. Se procura que el estímulo princi-



pal para mejorar el desempeño no sea la recompensa económica, sino la combinación de un trabajo interesante con un ambiente humano.

Los consultores y los equipos de trabajo tienen bastante autonomía en la manera de realizar su trabajo. Se escuchan frases como “*Aquí los jefes de proyecto te dejan bastante libre*”; “*La maniobrabilidad que te dejan, o sea aquí hay mucha libertad para hacer tú lo que quieras tú*”; “*Tu tiempo te lo manejas tú, y tú eres responsable de tu proyecto y de tu parte del proyecto haces lo más grande, y si quieres bajarte al bar, te bajas al bar, no pasa nada, si llegas tarde, pues llegas tarde, si te tienes que ir pronto, te vas pronto, si tienes que ir al médico no tienes que traer justificante*”. No hay ningún problema en que las personas combinen su trabajo con otras actividades, lúdicas o personales (mandar correos personales, comprar en línea, bromear, jugar con el ordenador, organizar actividades extralaborales, etc.). Una parte importante de esta autonomía es la libertad para utilizar sus ordenadores como si fueran ordenadores personales, sin ningún tipo de restricción, censura o control.

En general se puede decir que *dnx | Designit* tiene una configuración organizativa flexible y bien integrada. Hay que destacar que esto se logró con base en esfuerzos internos y en un estilo espontáneo, desenfadado y amigable, lejano a las fórmulas acartonadas que resultan a veces de asesorías externas o de la importación de técnicas foráneas en boga. Como lo dijo un consultor:

*“También se preocupan ellos de incentivar de vez en cuando reuniones con todos, no estilo sectario, si no plan, pues lo que sea, como compañeros. Un compañero se fue a vivir a la sierra de Madrid y dijo, ‘oye venga, voy a tener barbacoa’, y cogemos todos para allá, pero no en plan de estas típicas reuniones americanas, que pusieron de moda los americanos de vamos hacer un fin de semana de convivencia, de ‘yo lo tiro para atrás, tú me coges’, no, no, aquí era comer panceta y chorizo, entraña y cosas de ésas, no.”(Entrevista 15)*

## 6. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

La misión estratégica ha ido cambiando con el tiempo. En un principio lo central era poder anticipar cuáles eran los siguientes pasos que iban a marcar el mundo de internet y de los servicios digitales, de ahí el nombre *Dnextep* con el que surgió la compañía (del inglés *The Next Step*). Esta capacidad de anticipación fue la que permitió obtener y sostener los clientes que hicieron posible la subsistencia de la empresa en sus primeros años. De esta misión se derivó la costumbre de buscar y compartir información relevante sobre todo lo que surgía en relación con los ordenadores, internet, el software, los videojuegos, los teléfonos móviles, las redes sociales y, en general, el mundo digital. El foco en esa primera etapa fue la investigación y el diseño de experiencias de uso online. Los temas de la usabilidad y la innovación estuvieron desde el principio, pero fueron adquiriendo cada vez mayor fuerza y a partir de 2006 la misión se redefinió en términos de buscar la innovación centrada en las personas. Las consecuencias de este cambio estratégico fueron, por un lado, promover con mayor énfasis la construcción de un ambiente interno innovador y, por el otro,



mejorar las técnicas de investigación y diseño para conocer mejor a los clientes y usuarios y lograr una mayor participación de ellos en los proyectos, lo que a su vez dio lugar a abrir una tercera línea de negocios, la de la cocreación, que comenzó a desarrollarse en 2008. Los cambios estratégicos permitieron que *dnx | Designit* se consolidara como proveedor de servicios de consultoría, investigación y diseño digital para muchas de las principales empresas que operan en España.

Igualmente, le permitió sortear con buenos resultados la crisis económica de los últimos años de la década. Esto la ha posicionado para comenzar un proceso de internacionalización, en el que la reciente alianza con *Designit* ha sido un paso trascendental.

Entre las estrategias de *dnx | Designit* destacan las siguientes:

- Adquirir y renovar constantemente un conocimiento profundo y diverso de las experiencias de los usuarios de servicios online.
- Brindar a sus clientes un poco más de lo que les piden o de lo que está establecido en el proyecto, con lo que han logrado un alto grado de fidelización y un capital reputacional que ha permitido sostener y ampliar su cartera de clientes.
- Generar un ambiente interno de aprendizaje y apertura a la innovación.
- Crecer de manera mesurada para que no se pierda la filosofía de la organización.
- Combinar los objetivos empresariales (incremento de la facturación y del margen de beneficio) con los objetivos humanos (cuidado de las personas que trabajan en *dnx | Designit*, seguir realizando proyectos interesantes, promover innovaciones centradas en las personas).

La cultura corporativa de la organización y el reclutamiento de personal acorde a ella, con capacidad y disposición para la innovación, han facilitado la puesta en marcha de sus estrategias. En general han seguido estrategias exitosas, pero existen algunas tensiones que han tenido que enfrentar y que siguen siendo un desafío para su desarrollo futuro. Una de ellas es que hay una tendencia a trabajar demasiado, porque realizan actividades que suelen ser muy interesantes y por la aspiración de darle al cliente un poco más de lo que se ha comprometido. Otra tensión se presenta entre la aspiración de continuar haciendo proyectos novedosos y la necesidad de paquetizar un poco los proyectos para sostener los márgenes de rentabilidad. Una tercera tensión se presenta entre el crecimiento constante y la aspiración por conservar el ambiente amigable y humano que han caracterizado a *dnx | Designit*, lo cual será sin duda más complejo en la fase de internacionalización que ha comenzado en fechas recientes.

## 7. Claves de éxito

### a) La creación de un buen sistema de aprendizaje genera valor

Una de las claves del éxito de *dnx | Designit* es haber dedicado tiempo, recursos e imaginación a crear un buen sistema de aprendizaje, lo que la convirtió en “una empresa que



aprende”, que tiene capacidad para desarrollar nuevos proyectos y prosperar en un medio muy competitivo, sin necesidad de proteger u ocultar sus conocimientos. Aparentemente la empresa destinó mucho esfuerzo a actividades que no generan beneficios monetarios en lo inmediato: dar tiempo a los consultores para que lean o desarrollen proyectos personales, permitir que en las redes de comunicación interna circule información que no se relaciona con el negocio, destinar unas horas de cada semana a la realización de seminarios y talleres, destinar un rato cada día a alimentar y seguir los hilos de discusión que se generan en la lista de correos *Sandeces*, aceptar proyectos desafiantes que demandaban mucho tiempo y otorgaban poco margen de beneficio, combinar el trabajo cotidiano con actividades lúdicas y de convivencia, dedicar tiempo a documentar y registrar las experiencias que se tuvieron con cada cliente, con cada proyecto y con cada técnica de investigación o diseño. Pero ese aparente desperdicio construyó una de las principales fortalezas de la compañía: su capacidad para aprender, para generar pequeñas innovaciones, para adaptarse y comprender a distintos tipos de clientes y usuarios y para desarrollar de una manera creativa proyectos complejos. En última instancia esto incrementó notablemente los niveles de facturación y el valor añadido.

#### b) La preocupación por el entorno humano de la organización fortalece las ventajas competitivas

A lo largo de la historia moderna ha sido muy común encontrar un *trade-off* entre los aspectos humanos y los aspectos económicos de las organizaciones empresariales: muchas compañías que han privilegiado la dimensión humana han visto mermar sus márgenes de beneficio, mientras que otras consolidaron su posición económica a costa de sacrificar su base humana. Las empresas que lograron avanzar paralelamente en ambas dimensiones han sido más la excepción que la regla. Pero quizás en la nueva economía las cosas sean diferentes. Los mercados cada vez premian más a las empresas responsables y castigan a las que incurren en violaciones de principios éticos, ambientales o sociales. Además, las nuevas generaciones de trabajadores valoran de manera muy especial aquellos empleos que se distinguen por ofrecer puestos desafiantes, tareas creativas, ambientes amigables y comunicativos y posibilidades de expresión personal. Esto tiene mucho que ver con la expansión del sector servicios y el incremento del contenido intelectual del trabajo. Dice Richard Florida que la creatividad de las personas se ha convertido en el recurso más valioso en la economía contemporánea, por lo que ahora las empresas tienen que adecuarse a las características y expectativas de la cada vez más influyente clase creativa (Florida, 2010). Lo que antes era una excepción puede convertirse en una tendencia de gran relevancia. El caso de *dnx | Designit* apunta en esa dirección: la preocupación por cuidar a las personas que trabajan en ella, por consolidar su capital social interno y externo, por generar innovaciones pensando en las personas y por construir un entorno de trabajo agradable y desafiante le ha dado enormes ventajas competitivas. Contar con personas creativas, entusiasmadas con su trabajo y con enormes habilidades para trabajar de manera colaborativa es un activo enorme que se refleja en la cuenta de resultados.





## Funky Projects

# FUNKY PROJECTS

### 1. Descripción del proyecto empresarial.

Funky Projects se define como una consultoría de innovación especializada en el diseño de servicios (service design), la creatividad estratégica y la innovación centrada en las personas y destinada a empresas e instituciones. Ahí radica precisamente su relevancia como empresa de base humana. Como indica su creador: “hay gente que innova en tecnología, pero vamos a innovar en las relaciones entre personas, para que las relaciones sean más excitantes y divertidas, para tratar que la gente disfrute de su trabajo...”. Esta innovación puede implicar la creación de un servicio *peer-to-peer* de alquiler de coches particulares, el diseño de estrategias para posicionar una determinada marca o crear nuevas experiencias a partir de rutinas convencionales (la estancia en una sala de espera de hospital) o generar *futurizaciones* para prever el uso potencial de productos o servicios en el futuro (por ejemplo, consumo de nuevas bebidas).

Asier Pérez (Bilbao, 1970) es el fundador, gurú y gerente de la empresa. Estudió Bellas Artes en la Universidad del País Vasco, donde luego sería profesor asociado entre 1997 y 2001, y logró cosechar una notable fama como artista internacional. En 1999 establece una primera empresa, *Asier Pérez González & consonni S.L. (APG&CO)*, un proyecto de dinamización y potenciación de la escena artística bilbaína ideada para fomentar efectos comunitarios mediante la organización de actividades socioculturales.

No obstante, tras comprobar que sus proyectos artísticos no lograban el efecto de transformación social deseado, en el 2002, e inspirado en empresas como IDEO (consultoría de servicios pionera en USA), decide crear *Aporama Funky Projects, S.L.*, pasando a denominarse en 2006 simplemente Funky Projects S.L. Aunque fue inicialmente creada por dos socios, ciertos desacuerdos empresariales e ideológicos hacen que finalmente sólo quede Asier al frente. A día de hoy la empresa cuenta con tres socios: Asier (52%), una socia que se independizó y creó la empresa Pink Gorillas (10%) y Capital Riesgo Euskadi (38%).



El nombre de la marca se inspira en el libro *Funky Business* de los economistas noruegos J. Ridderstrale y K. Nordström. Su tesis mantiene que la sociedad está cambiando mediante “fuerzas funk” (globalización, tecnología, nuevos valores...), dando lugar a un mundo distinto, complejo e inestable (“la aldea funk”), en el que nuevas normas de juego fuerzan a individuos (“Tú, Funky”) y a empresas (“Funky S.A.”) hacia un cambio de paradigma donde se adoptan nuevas actitudes si se desea no ya triunfar sino simplemente encajar. Según Asier, “al leer el libro me deslumbró la idea de crear negocios disruptivos, cambio cultural, innovación...”.

La visión era devenir referente nacional e internacional del diseño de servicios basado en las personas. Su misión implica un reposicionamiento: potenciar la investigación I+D, la internacionalización y la especialización para crear un nicho laboral único y sin competencia (lo que se denomina un océano azul). En España se cuentan menos de una decena de empresas similares y, frente a éstas, Funky Projects se ha especializado en la “innovación social”, siendo una de las pocas empresa integradas en el Service Design Network. Su aportación trata de ser creativa y auténtica: “no se puede innovar cuando todos los del sector estamos analizando y observando lo mismo (DAFOs, benchmarks, estudios de la competencia, análisis estadísticos, análisis comportamiento de consumidores...)”. La diferencia con el resto, manifiesta Funky Projects, es su autenticidad, la creación de productos únicos, originales y genuinos. Uno de sus lemas es: *Funky Projects imitate us!!*

La empresa se compone de un equipo multidisciplinar de siete personas (la mayoría son mujeres), entusiasta, relativamente joven y con perfiles en *branding*, periodismo, ingeniería, bellas artes, documentación, comunicación, psicología, historia, diseño, estética, filosofía o arquitectura<sup>23</sup>. Esto aporta una perspectiva variada y rica:

*“cada uno tiene sus propias destrezas. El trabajo de Funky nos posibilita conocer en qué es bueno cada uno. Si necesito acción y contacto con las personas Alex es válida; si necesito un frontón para confrontar ideas: Irune; si necesito expertise: Irea. A mí me buscan en momentos de conceptualización o de crisis.”*

Actualmente posee dos oficinas, una en Bilbao y otra en Madrid, y ha trabajado al nivel nacional e internacional (Holanda, Reino Unido, México, Francia, Suiza...) con un amplio porcentaje de clientes públicos (administraciones, ayuntamientos, etc.) y empresas privadas, como Absolut Vodka, Athletic Club, Cajamadrid, Fundación Deusto, Telefónica, Philips, Caser Seguros, La Obra Social la Caixa, Converse, Sara Lee, Pepsico o Cruz Verde. Cabe destacar asimismo sus originales campañas, como Kissarama, que trató de concentrar en Belfast al mayor número de parejas besándose simultáneamente en el mismo lugar y fue retransmitido por BBC y SkyNews (Reuters). Su objetivo era generar una gran atención mediática para propiciar la participación ciudadana en la arena política.

<sup>23</sup> Asier (Bellas Artes), Irune (diseño industrial y espacio público), Alex (Bellas Artes), Begoña (Bellas Artes), Wilma (empresariales, administración), Beatriz (Historia del Arte y documentación), e Iria (psicología y antropología).



Las ventas en 2009 ascendieron a 494.492€ con una estimación de 650,000€ para 2011, 800,000€ (2012), 900,000€ (2013) y 1.050.000€ (2014). Su capital social actual es de 154,000€ y los fondos propios ascienden a 269,444€. Los gastos más cuantiosos derivan de salarios, viajes, hoteles, adquisición de literatura y alquiler: la renta del local (2900€ mensuales) y préstamo destinado a la inversión en infraestructura implican un coste de unos 4000€ mensuales.

## 2. El modelo de negocio.

Las tres líneas principales de negocios son:

- A. **Proyectos y consultoría en creatividad estratégica:** destinados a posicionar una marca (branding), diversificar la línea empresarial, crear nuevos nichos de mercado o redefinir un servicio para aumentar su valor (por ejemplo, mejorar las relaciones cara a cara en el contexto de compraventa de un producto telefónico determinado).
- B. **Sistemas:** talleres de experiencias creativas que pueden aplicarse a productos o a metodologías de trabajo. Destacaría aquí, por ejemplo, el taller denominado *We Sell Smoke*, orientado a potenciales clientes donde se muestra la capacidad transformadora de Funky Projects mediante sesiones de agitación para la innovación (estrategias, actividades y procesos diseñados para fomentar el pensamiento novedoso, disruptivo y creativo).
- C. **Divulgación e investigación** de nuevas tendencias socioeconómicas para mantener la tensión innovadora de las empresas (en forma de cursos, jornadas, conferencias, publicaciones, etc.). Una línea de inversión importante de la empresa es la investigación en I+D, que puede dar lugar a *spin-offs* que generen otros procesos y oportunidades de innovación (y, por lo tanto, de negocio). Por ejemplo, algunos procesos de “investigación remota” (técnicas de recogida de datos on-line, por ejemplo a través de un fórum o un cuestionario) han dado lugar a un producto, como puede ser el caso de *Hello Change*, un proceso de selección de personal que exponemos más abajo. Otro nicho de investigación pueden ser los “estudios de usabilidad”: la observación de un proceso de uso (desde que surge la idea de compra hasta su deshecho) para mejorar su cadena operativa de uso o construcción.

Ese proceso de gestación creativa implica una alta inversión en trabajo en grupo y en inputs que lo alimenten constantemente con tal de mantener cierto nivel de frescura y novedad:

*“la creatividad no es un número de buenas ideas, como en un artista hay una inversión bestial de tiempo, trabajo, metodología, etc. Como suele decirse, que la inspiración te pille trabajando.”*

El proceso creativo difiere según el producto, pero grosso modo se basa en una serie de pasos (algunos colectivos y otros en función de la *expertise* del grupo de trabajo o trabajador) en el que la experimentación y la investigación forman parte de un proceso de creatividad emergente:

TABLA 2



FASE	METODOLOGÍA
Observación contexto de uso de productos /servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formulación del espíritu y el diseño del proyecto</b></li> </ul>
Investigación y experimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de métodos y técnicas de investigación (por ejemplo, etnografía)</b></li> <li>• <b>Tratamiento de datos</b></li> </ul>
“Transformación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sesiones de trabajo interno: desarrollo del proyecto</b></li> </ul>
“Dar sentido”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Creación de talleres de co-creación con usuarios y clientes (dinámicas de agitación, creación generativa...)</b></li> </ul>
“Activación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diseño de un prototipo y contra-briefing</b></li> </ul>
Implantación (optativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguimiento, difusión, etc.</b></li> </ul>

### 3. Red de valor de la empresa

Pero, ¿cómo se genera valor? El valor monetario se genera de la aplicación de tarifas, que dependen de las horas de trabajo, de la fase del proceso y de la línea del servicio, oscilando entre los 120€ y los 160€/hora. No obstante, no todo estriba en aplicar tarifas a procesos estandarizados, al contrario. La empresa apuesta por proyectos que suponen retos antes que por la aplicación de clichés o recetarios, pues es la frescura en la innovación lo que genera a medio y largo plazo el valor añadido:

*... con algunos proyectos sabes que la cantidad de dinero es limitada y que el número de horas es mayor, pero representa un reto...y esto es un caramelo, que implica muchas horas pero que abre otras puertas... Al final es una inversión, porque esos clientes conectan con otros clientes.*

En este contexto, el capital relacional resulta fundamental: la empresa tiende a la colaboración cuando se trata de trabajo crítico e integra a colaboradores de alto valor añadido (programadores, arquitectos, etc.), mientras que opta por externalizar los aspectos que no son críticos (gestión, asesoría fiscal, provisión de material, etc.). Su red de colaboradores incluye desde expertos o especialistas en un determinado área (consultores, como *Pink Gorillas*)<sup>24</sup>, como una amplia red de empresas internacionales (*IDEO, Live/Work, Bright-house, etc.*).

<sup>24</sup> Pink Gorillas trabaja para reactivar o potenciar la capacidad creativa de las personas: “creemos en la singularidad de las personas y que ello ofrece valor diferencial y enriquece la vida”. La fundadora, Ixiar García, se define «como una activista futurista cuyas acciones siempre están dirigidas a contagiar la creatividad y provocar cambios innovadores. Estudió Bellas Artes en Bilbao y Cuenca y trabajó durante varios años en *Funky Projects* desarrollando proyectos de transformación social. Sus inquietudes la han llevado a iniciar un nuevo camino centrado en el ámbito de la educación”.



La cadena de valor no surge directamente de la obtención del producto e indirectamente del propio proceso de creación –en forma de spin-off, o de procesos o servicios “paquetizables”, por ejemplo. Por esa razón la actitud proactiva y la generación de ideas se alimenta constantemente a nivel de actitudes (valores, reciprocidad, trabajo en equipo...) y aptitudes (incentivando la formación continua y cubriendo el coste de asistencia a congresos, conferencias, cursos de formación, etc.). El flujo de información, interno y externo, es aquí fundamental porque supone la materia prima sobre la cual se crea la ideación de experiencias y servicios. Algunas rutinas habituales de los empleados implican, al llegar, consultar y ponerse al día sobre alguna temática particular en fuentes de información diversas en Internet (blogs, páginas especializadas, etc.).

La publicidad es clave en el contexto del capital relacional, sobre todo tratándose de un sector emergente y todavía poco comprendido. Esta publicidad se desarrolla mediante cuatro vías: primero, la activa participación en actos públicos de difusión de sus servicios y procesos (congresos, conferencias, talleres, ferias, etc.) Segundo, a través de la publicación de metodologías, por ejemplo en su aportación al libro de Stickdorn y Schneider (eds.) (2011) *This is Service Design Thinking*. Tercero, mediante el uso intensivo de tecnologías de la información y redes sociales. Y, cuarto, a través de un gabinete de prensa externo.

#### 4. El papel de la innovación.

Como vemos, la innovación aplicada tanto a productos y servicios como a procesos y metodologías de trabajo es la piedra angular de Funky Projects: venden innovación y son innovadores. De acuerdo con el fundador de la empresa, frente a una lógica comercial obsoleta (“comprar barato y vender caro”, “comprar en China y vender en España”) la creatividad centrada en las personas es el futuro de la empresa de servicios y se prevé que será la principal ventaja competitiva de las empresas.

Se trata de “innovación alrededor de personas, no de interacción con botones”; es decir, la innovación no es meramente tecnológica, sino principalmente social; si bien para hacer posible la última se requiere un uso intensivo de la primera: infinidad de gadgets tecnológicos amueblan el espacio para hacer posible tanto la creación (cámaras digitales, computadoras, impresoras, software...) como la comunicación (móviles, pantallas, GPS, *networking*, blogs, etc.).

La innovación, para Asier, es “la capacidad de producir respuestas originales a cualquier problema y para tener ideas creativas es necesario tener opinión crítica, ya que la creatividad tiene origen en la voluntad de cambiar el mundo”. Esta manera de entender la innovación posee dos correlatos: primero, implica una aventura, la aventura del aprendizaje:

*Hay que desaprender lo que hemos aprendido... si nos piden diversificar el armario con nuevos cajones la primera pregunta que nos tenemos que hacer es filosófica: ¿qué sentido tiene un armario en una habitación? “¡Qué obvio! Pues para guardar la ropa”. Pero si en lugar de un “guardador” de ropa, lo entendemos como un “facilitador de imagen” que sugiere la combinación adecuada de ropa, entonces los cajones pasan*



*a un segundo plano, ya no es el servicio más importante. El servicio más importante no es guardar, sino sugerir qué me pongo hoy a través de diversas combinaciones. Este nuevo enfoque redefinirá el diseño del armario, que pasará de ser de un objeto estático a ser un servicio dinámico de estructura tangible”.*

Segundo, la innovación social posee el potencial de cambiar la sociedad:

*“Funky Projects aspira a producir transformaciones socio-culturales a través de la innovación, la diversión y la sofisticación para abandonar las convenciones, lo unívoco y lo caduco [...] Desea enriquecer el día a día de la sociedad con experiencias que producen conocimiento y actitud crítica desde una visión experimental, creativa y progresista”.*

Mediante esa actitud aceleran transformaciones culturales capaces de construir una nueva identidad y posicionamiento (de una marca o empresa, pero también de un contexto social determinado o de un espacio), generar líneas de negocio y servicios inesperados y energizar procesos de cambio tanto internos como externos. Puesto que los principales productos que genera Funky Projects son servicios (intangibles, ideas, conocimiento...) resulta complejo patentarlos, se ha optado por lo contrario: difundirlos, ponerlos parcialmente al servicio del usuario mediante la publicación online, por ejemplo.

## 5. Cultura corporativa

La cultura corporativa de la empresa se asemeja a una especie de manifiesto filosófico ideado por Asier, donde podemos destacar los siguientes puntos:

- **Innovación como motor de cambio social:** la comprensión de la innovación en los servicios centrados en las personas implica una visión transformadora o incluso inconformista. En el plan de la empresa puede leerse: “Funky Projects dice que si no innovamos: nos vamos a divertir menos, la aportación que haremos a la sociedad es menor, y el crecimiento y desarrollo intelectual será pobre”.
- **Felicidad en el trabajo:** si trabajásemos menos horas rendiríamos más y seríamos quizás más felices. Inspirándose por ejemplo en el libro de Alexander, *Happy hours is 9 to 5*, la empresa promueve que “estés a gusto, que estés bien y seas feliz en el trabajo”, como vía de desarrollo del potencial profesional y personal. Además, “si tú eres feliz, tus clientes son felices”. Para ser feliz en el trabajo uno debe sentirse realizado, y por ello se fomenta el espíritu emprendedor, el afán de superación y la actitud divertida y proactiva.
- **Trabajo en grupo:** es una de las claves de los procesos de trabajo y de la filosofía de la empresa. La reciprocidad, la unión de diversos individuos creativos y el constante flujo de ideas genera un producto único y exclusivo. El trabajo se percibe como algo vocacional: “nos volcamos en el trabajo, pero no lo vemos como algo pasional sino como un modo de imprimir nuestra marca particular”.



- **Horizontalidad:** para que exista un verdadero clima creativo comunal, tanto la horizontalidad como las relaciones sociales armoniosas son fundamentales. Estas actitudes y valores se fomentan mediante diversas estrategias: cocinando y comiendo juntos de vez en cuando, atendiendo a las necesidades de las personas, ofreciendo apoyo emocional, etc. En este contexto no sólo es importante la praxis o la ideología, sino también el cambio del discurso y la terminología: la plantilla laboral se denomina “equipo”, los *trabajadores contratados* se llaman “miembros”, los *recursos* “personas”, etc.

Funky Projects posee muchos puntos en común con los rasgos analizados por Andrew M. Jones en su libro *The Innovation Acid Test. Growth through Design and Differentiation (2008)*. Funky Projects ha sabido congeniar algunos de los parámetros del nuevo pragmatismo y del entorno empresarial post-ejecutivo por el cual en vez de “gestionar lo conocido”, se apuesta por “construir lo desconocido”. El objetivo no es reproducir procesos, sino crear una nueva experiencia sobre el uso, el contexto o el servicio para el consumidor que dote a la empresa de un valor añadido diferenciador y exclusivo. En este contexto, la filosofía de “el empleado primero” garantiza una correlación positiva o, como lo denomina Jones, una espiral virtuosa: si el empleado es feliz y está bien tratado sentirá aprecio por su empresa; su trabajo será más productivo, efectivo y responsable; se incrementará la calidad del producto; el cliente está contento y demandará más proyectos que ofrecerán más y mayores réditos.... Y el círculo se (retro) alimenta con una ideología que promueve la diversión, la autonomía, la implicación y el entusiasmo, contribuyendo asimismo a fortalecer y a expandir el capital relacional (conexiones y compromisos de la empresas con cuatro figuras claves: clientes, suministradores, colaboradores y empleados).

En octubre de 2009 la empresa trasladó su oficina desde la C/ Alameda Mazarredo (de 100 m<sup>2</sup>) a otra en C/ Rodríguez Arias (de 200 m<sup>2</sup> con capacidad para 18 trabajadores), y en abril de 2010 abre una sucursal en Madrid de 30 m<sup>2</sup>. Según Asier, “el espacio y el ambiente de trabajo no nos hacen más creativos, pero ayudan a generar creatividad” y, en este caso, el espacio de trabajo dice mucho sobre la empresa: la actual sede ofrece un amplio espacio diáfano y transformable con dos salas, una a cada ala, y una terraza con vistas al casco urbano de Bilbao. Las salas tienen la estructura de casas de madera de jardín –sugiriendo metafóricamente “un hábitat dentro de otro hábitat”. El techo de la oficina muestra las tripas desnudas de cableado e iluminación y conexiones a Ethernet. El suelo es color rosa brillante, marca de Pink Gorillas, y contrasta con los tonos azulados mate de techos y paredes, repletas éstas de información visual y pistas sobre los procesos creativos de diseño de servicios -post-its, paneles, notas y fotografías, viñetas, esquemas, diagramas, etc. Las mesas son exactamente de 1 m<sup>2</sup> y tienen ruedas: eso imprime dinamismo al trabajo, pues las sillas pueden moverse por el espacio para realizar breves reuniones espontáneas o trabajo en grupo puntual si es necesario.

En el ala izquierda se encuentra la cocina, a los pies de la cual se postran unos grandes cojines de vivos colores: es el espacio para “no hacer nada”. La sala está equipada con mesas y pizarrones que hacen de ésta un espacio transformable, polivalente: cocina, comedor o sala operativa de reuniones. La otra ala está ocupada por una sala de trabajo y reuniones con una amplia mesa, proyector, pizarra, etc. El resto del espacio lo ocupa un almacén, un



amplio archivo, una biblioteca, estanterías repletas de libros y archivos y una pequeña sala donde se halla un servidor interno.

El estilo de vestir es casual, salvo cuando tienen reuniones con clientes. El discurso de los empleados muestra un amplio elenco de anglicismos y tecnicismos del mundo de la industria del diseño y la creatividad (*stir-up, link, delivery, social media, design...*) y es desenfadado, próximo, directo y espontáneo. El ambiente es comunicativo y aparentemente igualitario.

## 6. Configuración organizativa

Durante la crisis se ha producido un reajuste de plantilla (con despidos) que ha creado tensiones internas. Para solventar esta cuestión se ha recurrido a la asesoría de coachings externos y se está generando una reconfiguración del plan de empresa y de sus objetivos, por la cual se tendrán más en cuenta las prioridades económicas y la remuneración salarial. Tras esta experiencia, según el fundador:

*He sacado una conclusión: hay que ir más allá del proyecto de autoempleo e imprimir una visión más económica a la empresa. Hay que obtener más valor y mejor rendimiento económico [...] Ya no es un proyecto de “a ver qué pasa”, ahora hay familia, etc. Hay que valorar más los salarios y lo que creamos.*

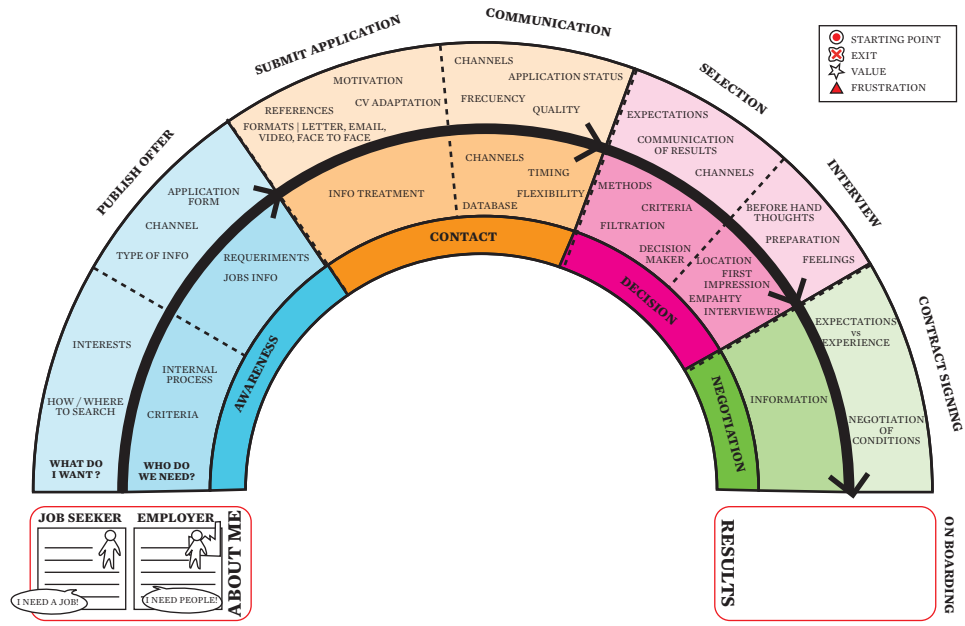
En el organigrama, el consejo administrativo está integrado por los tres socios capitalistas y presidido por Asier Pérez que es quien decide en última instancia sobre las cuestiones cruciales de la empresa. Por debajo se encuentran diversos departamentos: comercial, financiero, consultoría e inteligencia competitiva, dirigidos por diversos miembros del equipo. El liderazgo, según un miembro del equipo, es un valor fundamental en la empresa, para que “llegue al lugar donde todos queremos y para que nos haga sentir que somos parte de todo esto”.

Partiendo de la idea de que la felicidad en el trabajo incrementa la productividad, y teniendo en cuenta que los sistemas de selección convencionales no están diseñados para evaluar la creatividad ni la personalidad, la empresa ha creado –y luego comercializado a empresas de RRHH, consultorías, etc.– un sistema de selección basado en las personas y en su capacidad transformadora: el programa *Hello Change*. En este escenario lo importante no es sólo el objetivo (seleccionar al candidato) sino el proceso: *generar una experiencia creativa* y enriquecedora para los participantes. El programa consta de diversas y variadas fases, como pueden ser: 1) selección del perfil a través del CV y de un video-retrato; 2) participación en una comunidad virtual durante un tiempo, donde candidatos, seleccionadores y futuros compañeros interactúan; 3) una fase de conocimiento mutuo y cara a cara donde se realizan ejercicios individuales (por ejemplo psicotécnicos) o grupales (discusiones, presentaciones, procesos de ideación...); o 4) realización de ejercicios orientados a observar y evaluar el encaje al nivel personal en la empresa (donde se valora la actitud, la iniciativa, la opinión propia, capacidad de aprender, etc.) ya sea en la empresa (reunión) o en otro espacio (por ejemplo, un barrio marginal de Bilbao).





FIGURA 4  
 Ilustración 1. Proceso de selección de personal/investigación



**RECRUITMENT PROCESS // INVESTIGATION GUIDE**

La base formativa, meritocrática, no es por lo tanto el único criterio de selección: la experiencia, las habilidades, la actitud o los hobbies son también importantes en la determinación de un perfil laboral que resulta “especial”. En su página web puede leerse el siguiente llamamiento:

*“buscamos personas geniales para estos puestos [...] reinvéntate en Funky Projects”: experiencia mínima de 5 años, disponibilidad de viajar internacionalmente, excelente nivel de inglés, involucración 150%, aprendizaje permanente, resistencia al stress, habilidad con nuevas tecnologías, capacidad expresiva (escrita/oral), empatía y escucha, percepción, comprensión y expresión propia, pro-actividad.*

Otro factor importante en la selección es la personalidad: ser colaborativo, afable y simpático, pues “la actitud negativa es contagiosa y genera malas dinámicas”. La empatía y la actitud personal son centrales, hasta el punto que buena parte de los despidos tiene que ver con ella: “cuando el nuevo integrante no ha podido enganchar bien con ninguna dinámica de la empresa, significa que no ha logrado integrarse y, por lo tanto, que este no es un trabajo para él o ella”.



## 7. Claves de éxito

Funky Projects es consciente de algunas de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Entre las fortalezas se cuentan la actitud y convicción, el equipo de trabajo, su experiencia nacional e internacional, la investigación y la capacidad de atracción por talento empresarial, estilo y ambiente laboral. Entre las debilidades, que sus procesos pueden resultar más lentos y laboriosos que los de empresas que aplican clichés, la impaciencia, un lenguaje comercial a perfeccionar o el localismo. Las amenazas son ser incomprendidos en el sector empresarial o ser absorbidos por pequeños proyectos que les impidan dar el salto a grandes clientes y proyectos. Sus oportunidades derivan de ser únicos y pioneros, de la percepción externa positiva, el reconocimiento y su tendencia mercantil hacia la creatividad y la innovación.

En la economía postindustrial se da un predominio del sector servicios sobre el sector productivo primario y, sin embargo, la mayoría de las empresas consideran que la inversión en innovación tecnológica sigue siendo la clave. Empresas como Funky Projects muestran que la innovación centrada en las personas es tan o más importante que la primera. Quizás el dualismo tecnología/sociedad que ha imperado en la economía productivista desde la Revolución Industrial comienza a mostrar patentemente su obsolescencia. Y en este contexto de *transformación funky* en el mundo del diseño de servicios es posible que la división artificial entre “humanismo” y “ciencias” pierda su razón de ser. Curiosamente este contexto laboral nos recuerda uno de los escenarios históricos más creativos de Occidente, el Renacimiento, donde no había una clara demarcación entre artista, artesano y científico, ni entre disciplinas que serían luego, con su institucionalización, encasilladas y profesionalizadas.

No cabe duda de que la empresa Funky Projects presenta numerosos aspectos novedosos e innovadores, al menos en España, basados en favorecer el potencial creativo, humanista e innovador de las personas para generar, asimismo, cambios en las empresas, instituciones y sociedades. Algunas de sus propuestas se han implementado en procesos de empoderamiento de mujeres, usabilidad en escenarios de turismo rural o de montaña o en el fomento de la integración de minorías inmigrantes. Al nivel empresarial, una línea similar -profesada antes por empresas como IDEO o ZIBA en Estados Unidos-, ha sido implementada por empresas de vanguardia (BMW, Apple, Google, Whole Foods, Microsoft, Starbucks...) cuyo éxito queda avalado tanto por el número de ceros de sus beneficios como por ocupar puestos elevados en el Ranking de Empresas con Mejor valoración de su actividad laboral. *Funky Projects* marca una tendencia en esta dirección en España y esperamos que alimente otras iniciativas similares.



## The Hub Madrid



### 1. Introducción (historia, visión y misión)

Hub Madrid es una empresa que ofrece alquiler de espacios y servicios para el desarrollo de actividades de emprendimiento social según la fórmula de networking (trabajo colaborativo o en red).

Nace en febrero del año 2010, pero es el desarrollo en forma de franquicia de un concepto de negocio que se concreta en el año 2005 en Londres con el nombre de The Hub. En la actualidad es la representación española de un proyecto empresarial extendido a un conjunto de 28 ciudades distribuidas por todo el mundo, que trabajan de forma independiente pero conectada.

El espíritu original de la propuesta se gesta en Londres y en Nueva York en el año 2000, por un grupo de jóvenes veinteañeros que terminan sus carreras universitarias y se sienten frustrados por la inserción en un mundo laboral que no genera vocaciones y pasión por el trabajo. Influidos por el tono de cambio de ciclo histórico que genera el paso al siglo XXI algunos de ellos forman un grupo de trabajo, *Power of change*, con el objetivo de “retarse unos a otros para trabajar en cosas que les apasionaran y aprender a hacerlo juntos, con nuevos métodos de trabajo”. En este periodo ya empiezan a utilizar y desarrollar metodologías de co-creación (por ejemplo “*Open Space*”) y a servirse del incipiente desarrollo de Internet como fórmulas de participación laboral distintas a las tradicionales.

El fruto de dicho trabajo será la organización de dos grandes eventos que intentan reflexionar sobre el devenir de las sociedades enfrentadas a los problemas característicos del cambio de milenio (desigualdad económica, marginación social y cultural y crisis medioambiental), donde participan personalidades de la política y el emprendimiento. Estos eventos consiguen movilizar mucha energía e innovación, pero no conservarla y darle sentido más allá de dichas acciones. El proyecto de *The Hub* es una respuesta a este desafío: crear espacios donde se promueva y conserve la potencia creadora, de emprendimiento y de conciencia social que se generó en estos eventos.



En la experiencia *Power of change* se encontraba colaborando Max Oliva, que será uno de los fundadores de *Hub Madrid* y actual director de la empresa. En el año 2006 coordinó a un equipo de ocho personas procedente de distintas disciplinas y países. Hasta el 2010 este equipo combinó su trabajo en otras empresas con la búsqueda de un espacio apropiado para llevar a cabo el proyecto y generando comunidad con posibles colaboradores.

En el año 2010 se encuentra el local actual de la empresa, un antiguo garaje en pleno centro de Madrid y se termina de concretar la propuesta y un equipo de trabajo estable de 4 personas. Nace así el *Hub Madrid*.

El *Hub Madrid* recibe por lo tanto el impulso y los valores de todo este proceso en el que termina por construirse una gran visión sobre la sociedad y el trabajo, que se resume en las máximas: “*Cambiar el mundo*” y “*No sentirte solo*”. No sentirte solo consistiría en dar visibilidad, apoyo y credibilidad a iniciativas con aspiraciones más allá del mero rendimiento económico, contrarrestando el desprestigio e inverosimilitud que sufren este tipo de propuestas en el entorno empresarial, inhibiéndolas muchas veces. Mientras que cambiar el mundo consistiría en organizar la forma de actuar de manera distinta para mejorar concreta y realmente nuestras condiciones de existencia y las de nuestro entorno. En la presentación de la empresa en su página web puede leerse:

*“Todos somos agentes potenciales del cambio que queremos ver en el planeta, deseando que nuestra actividad no sólo genere un retorno económico sino también social, medioambiental y/o cultural.”*

Es decir, *Hub Madrid* busca ampliar la visión economicista del mundo empresarial completándola con tres objetivos: la mejora de las condiciones de vida de las personas, la cohesión social y cultural y el respeto por el medio ambiente.

Por lo tanto, el factor humano está presente en la iniciativa desde su origen y su visión, y forma parte esencial de su proyecto en dos sentidos:

- En el efecto global que genera su trabajo: equilibrio social y cultural, y mejora de vida medioambiental.
- En la organización del trabajo: vinculando la capacidad de innovación y de rendimiento a la satisfacción vocacional de los empleados y clientes y a la estructura colectiva del proceso de trabajo.

En cuanto a la misión que rige el procedimiento por el cual se intenta realizar su visión, estaría influida por el concepto de “*networking organizado*”: proporcionando un espacio físico de colaboración en el que se organizan encuentros entre emprendedores mediante “hosts” o anfitriones que se encargan de poner en contacto perfiles complementarios para un mismo proyecto.



## 2. Modelo de negocio

¿Qué es exactamente lo que “vende” o “produce” *The Hub Madrid*? Organiza un ambiente que enriquece el encuentro de emprendedores sociales. Ofrece a sus clientes la posibilidad de trabajar de una manera diferente, de desarrollar una actividad económica en un contexto cuyas características permiten poner en común e impulsar el talento, la vocación, la creatividad, la emocionalidad y la colaboración.

En el trasfondo de este nuevo concepto de negocio se encuentra una crítica a la idea de diseño espacial y social que la economía actual ha heredado de la cultura industrial clásica, la cual privilegia componentes de la organización que permiten obtener y maximizar beneficios rentables en el menor tiempo posible, pero anulando o modificando muchos aspectos esenciales de la condición humana y rechazando los hábitos “naturales” de la producción cotidiana por no ser lo suficientemente mensurables y manipulables.

Así, uno de los presupuestos en los que se basa el concepto del *Hub Madrid* (aunque no del todo explícito y formalizado en el discurso de su equipo) es la voluntad de homologación entre el mundo de la vida y el mundo del trabajo. Para el equipo de *Hub Madrid*, la condición humana contiene facultades suficientes para desarrollar un potencial económico basado en la innovación, y las empresas sólo tienen que aportar un contexto adecuado en el que esas tendencias prácticamente innatas se puedan desarrollar con fluidez. Estas facultades humanas serían sobre todo cinco:

- **La vocación:** todo individuo es atraído por determinadas actividades que le generan placer.
- **El talento:** todo individuo posee capacidades para desarrollar determinadas actividades mejor que otras.
- **La creatividad:** la creatividad participa plenamente en los mecanismos de relación con la realidad que el ser humano utiliza cotidianamente, aunque se aplique de distintas maneras en cada caso.
- **La emocionalidad:** las emociones y el mundo informal constituyen parte del potencial humano, junto a las dimensiones más racionales y formales. En este contexto la *serendipia*, como función de inspiración, de intuición y de saber jugar con lo inesperado, es una cualidad humana muy apreciada, utilizada y potenciada.
- **La cooperación:** además, el aislamiento del individuo en una tarea no tiene porqué generar mejores rendimientos, más bien al revés, la cooperación forma parte de las actividades habituales del ser humano y potencia los efectos de sus esfuerzos hacia una escala mayor de resultados.

El propio nombre de “*Hub*”, alude a los dispositivos de conexión de usb, a los “ladrones” que conectan varios dispositivos en un solo enchufe. Y una segunda acepción del término



se refiere a la parte central de una rueda, al anillo que sostiene los radios y que gira alrededor del eje. Aceptaciones que connotan al Hub Madrid como un elemento facilitador y sostenedor de las relaciones entre sus clientes y empleados. Es decir, en el propio nombre escogido para la empresa está muy presente la idea de catalizador de encuentros y propuestas.

En definitiva, *Hub Madrid* aporta valor a la actividad de los emprendedores al dotarles de las condiciones para desarrollar sus facultades hacia la innovación y producción. De acuerdo con esta premisa, el valor que aporta *Hub Madrid* no se basa tanto en el retorno económico, sino en el vital y social. La promesa que presenta a sus clientes (y a sus empleados) no es la de enriquecerse o mejorar sus condiciones económicas a corto plazo, sino la de vincular la actividad económica al desarrollo humano, y sobre todo a la idea de felicidad, de satisfacción.

*“Si te fijas, al final pasas el 80% del tiempo de tu vida trabajando, es demasiado tiempo, si encima no vas a disfrutar con lo que haces, realmente es no vivir [...] Sueña muy tópico pero es simplemente ser más feliz”*

Pero a la vez, este retorno en satisfacción vital y personal es interpretado por el equipo de Hub Madrid como una ventaja competitiva en el mercado de trabajo. La satisfacción genera motivación en el trabajo y mejores rendimientos y, a la vez, en un contexto cada vez más marcado por la idea de innovación, el uso del potencial creativo aporta un valor añadido muy apreciado.

*“No es sólo vivir a gusto, claro que es ganar dinero, se trata de ganar dinero, pero es que si tu trabajas a gusto trabajas mejor y si trabajas mejor vendes más. Es un círculo.”*

Los servicios que ofrece *Hub Madrid* son de dos clases:

- **Alquiler de espacios:** en primer lugar la oferta de *Hub Madrid* se basa en un espacio de trabajo, que a su vez puede dividirse en tres tipos de “producto”.
  - **Alquiler de espacio abierto:** los clientes de *Hub Madrid* pagan una cuota al mes para poder trabajar en el gran espacio central amueblado con mesas, donde se desarrolla lo fundamental del “*networking*” o trabajo colaborativo. Existen diferentes cuotas según tiempo de utilización. Este alquiler supone para la empresa entre el 35 y el 40% de sus ganancias.
  - **Alquiler de salas cerradas para reuniones:** como una oferta aparte se alquilan un conjunto de salas pequeñas, medianas y grandes para reuniones de carácter más privado.
  - **Alquiler del local para eventos:** pero la mayor parte de las ganancias de Hub Madrid (entre el 55 y el 60%) se basan en el alquiler de todo el local para eventos de empresas: pases de modelos de firmas de moda, presentación de productos tecnológicos, etc.



En cierto modo y hasta el momento, el planteamiento de actividad económica del *Hub Madrid* se aproxima a mercados como el de los medios de comunicación, donde mientras su actividad principal consiste en la oferta de un servicio (la comunicación), su mantenimiento económico se basa en una actividad paralela (el alquiler de espacios publicitarios).

Es importante además analizar la singularidad de este tipo de oferta espacial en el contexto del mercado actual, impulsado por las tendencias hacia la globalización y virtualización de los procesos. Esta empresa ofrece un valor contrario a las inclinaciones que imperan en la nueva economía de Internet: lo físico, lo material. El espacio, el local, que es una de las claves del negocio de Hub Madrid es un tipo de producto pensado para las relaciones cara a cara entre emprendedores, un espacio personalizado y material, con cierta flexibilidad de organización pero no codificable ni maleable, ni capaz de generar velocidades como las de Internet. Así, aunque el uso de Internet es fundamental en el Hub Madrid, el espacio se convierte en otro de los valores que se asocian a una cultura empresarial basada en el factor humano, anterior a la industrialización y digitalización de las secuencias de trabajo.

- **Servicio de hosting y organización de networking:** por otro lado, la más importante labor del equipo del Hub Madrid consiste en facilitar los encuentros entre sus clientes y en general en cuidar el ambiente de trabajo: hacerlo agradable y activo.

El concepto de host es importante: consiste en el papel de anfitrión. Basado, una vez más, en la sabiduría popular y en las prácticas tradicionales, el host cumple las mismas funciones que un anfitrión en una fiesta: hacer que los asistentes se encuentren a gusto, que la vivan como propia, pero a la vez sepa mantener una autoridad y una capacidad de organización, de satisfacción de necesidades.

Estos servicios no se ofrecen con un precio determinado, estarían incluidos en el del alquiler del espacio. Pero además no son calculados por la función contable, se entiende que son trabajos no codificables económicamente.

- **En cuanto a los clientes del Hub Madrid.**

En la visión del mundo empresarial del *Hub Madrid* se maneja una concepción híbrida de las relaciones entre economía y beneficio social que critica el modelo de “tercer sector” predominante en la actualidad. El llamado tercer sector es una fórmula de gestión de la economía social (beneficios sociales, desarrollo, pobreza, etc.) en la que el estado intenta hacer de articulador o mediador entre dos perspectivas contrapuestas, la empresarial y la del asociacionismo y ONGs. Para el equipo de Hub Madrid esta fórmula ha demostrado no dar resultados a gran escala, más allá del éxito en pequeños proyectos. La nueva fórmula en la que se inspiran es la del “cuarto sector”<sup>25</sup> es decir, en la conjunción desde su origen de las perspectivas económica y social, la hibridación en un mismo proyecto empresarial de las dos perspectivas.

---

<sup>25</sup> Aunque nunca la han mencionado explícitamente como “cuarto sector” sí se ha manejado el mismo concepto.



*“Si queremos un cambio real necesitamos a todos, a las empresas, pequeñas o grandes y a las ONGs y a las asociaciones.”*

Los clientes de Hub Madrid son emprendedores sociales, es decir: perfiles de disciplinas muy variadas, pero que tienen en común un mismo objetivo de crear empresas con proyección económica desde un marco de valores sociales. Estos clientes se convierten en miembros del *Hub Madrid* al pagar sus cuotas para uso del espacio y disfrute de los servicios de hosting, y en el trabajo diario entran en relación con el resto de miembros para construir equipos que pongan en pie los distintos proyectos.

### 3. La innovación

La innovación se encuentra en el centro del proyecto empresarial de Hub Madrid. De hecho, en la presentación de la empresa en su página web se puede leer:

*“Un nuevo espacio de trabajo para inspirar, conectar e impulsar a Innovadores Sociales. El lugar ideal de trabajo para innovadores sociales. Donde inspirarte e intercambiar visiones con otros emprendedores, compartir conocimiento, recursos, sueños [...]”*

La perspectiva sobre la innovación que maneja el equipo de Hub Madrid, así como sus miembros o clientes, no está basada necesariamente en la tecnología o en procesos de gestión empresarial, sino que está muy centrada en el “factor humano”, de ahí la idea de innovación “social”. Más allá de que las tecnologías puedan ser usadas como medios de difusión o incluso de apoyo a la creación de innovación, el trabajo del equipo de la empresa está dirigido a la innovación como creación humana en tanto que elaboración de ideas y replanteamiento de problemas.

Una vez más el presupuesto que hace de marco a esta perspectiva es el de la humanización de la creatividad. Como se ha señalado en el apartado anterior, la creatividad es concebida como un atributo “natural” del ser humano en su relación con la realidad que la industrialización y racionalización de los procesos en la economía tradicional habría segmentado e incluso inhibido. La propuesta colaborativa y guiada por procesos tanto formales como informales del Hub Madrid, intenta recuperar ese potencial de manera intuitiva y adaptada a la espontaneidad del emprendedor.

La innovación se desarrolla en cuatro niveles:

- En la naturaleza de la actividad de la empresa: generar innovación.
- En el concepto de empresa desarrollado: espacio para networking muy original y nunca antes visto en Madrid.
- En la organización interna: rotación de funciones, horizontalidad y relación directa y compenetrada con clientes.





- En las metodologías que se usan: provenientes de campos diversos (design thinking, art of hosting, técnicas informales, etc.)

#### Innovación en la actividad:

La innovación es el centro de la actividad del Hub Madrid sobre todo porque funciona como laboratorio o incubadora de ideas y no simplemente como sistema de producción de mercancías o servicios. Para el equipo de trabajo el objetivo a cubrir es la generación de proyectos nuevos, de fórmulas empresariales originales o al menos que aporten una nueva perspectiva sobre actividades tradicionales. Es decir, el producto que se “fabrica” en el Hub Madrid son “nuevos proyectos empresariales”.

#### Innovación en el concepto de empresa:

El concepto de networking o co-working es en sí mismo novedoso. Aunque no ha sido el Hub Madrid quien lo ha inventado, sí que ha creado un desarrollo específico, basado en un diseño espacial exclusivo y en la oferta de servicio de host que lo singulariza en el mercado del co-working. Y es, en todo caso, una innovación en el contexto madrileño y español.

#### Innovación en la organización:

Aunque reservamos todo un apartado más adelante a la organización de la empresa, adelantamos que la relación de los empleados con la función de host es rotativa y la del equipo de trabajo con los miembros o clientes transforma a estos últimos en parte prácticamente integrante de la empresa, lo que se puede considerar como innovaciones, al menos en el caso español.

#### Innovación en los métodos de trabajo:

A la hora de dinamizar las actividades y encuentros, el equipo utiliza herramientas innovadoras en el campo de la gestión empresarial, como es el design thinking (reformulación del trabajo en equipo a partir de supuestos extraídos de los enfoques del trabajo de los diseñadores), el art of hosting o técnicas informales, como la organización de las sexy salad (facilitación de encuentros a partir de comidas en común de distintos perfiles)

## 4. Cultura corporativa

El estilo de cultura empresarial del Hub Madrid es consecuente con su visión del mundo de la economía y de la sociedad, y está fundada en unos determinados valores que constituyen el soporte intangible de toda la organización. Pero es que además, por la vía de estos valores y su encarnación en el espacio y en las prácticas que venimos señalando, la cultura empresarial se convierte en uno de los factores que generan valor añadido, por lo que no puede ser considerado simplemente como un factor de cohesión interna de la empresa. La cultura empresarial que organiza la vida y las relaciones sociales en el Hub Madrid, creando un clima de trabajo estimulante y amigable, es uno de los principales atractivos



de su oferta, y es por lo tanto una de las principales razones por las que los clientes o miembros prefieren trabajar en los locales del Hub Madrid a hacerlo en otro sitio.

En cualquier caso los valores que forman la cultura empresarial de esta organización están sustentados en un presupuesto básico que ya hemos mencionado: la homogeneización entre el mundo de la vida y el del trabajo, es decir, en la “naturalización” y “humanización” de las prácticas laborales. A partir de esta premisa, que podemos llamar ética, dos valores fundamentales forman la cultura de la empresa, imprimiendo un carácter específico a la identidad del grupo de trabajo y a su relación con los clientes-miembros.

El primero es el **idealismo**. Los trabajadores de Hub Madrid deben ser idealistas para integrarse con naturalidad en su estructura de trabajo, lo que implica dos cosas: buscar la felicidad y el bienestar en las actividades laborales, pero a la vez ser capaces de sacrificar en otros terrenos, como por ejemplo en el económico. El idealismo es el contrapeso del pragmatismo industrial que la economía actual ha heredado del modelo clásico, es el valor que permite cohesionar al grupo de manera directa y no indirectamente a través del rendimiento económico que se pueda obtener.

Y uno de los ejemplos de cómo funciona este valor se puede encontrar en el alto nivel de participación e implicación de voluntarios que participan en los procesos de trabajo. Personas que sacrifican tiempo y esfuerzo para experimentar una nueva manera de organizar la vida laboral y aprender, muchas veces incluso gratuitamente o según beneficios porcentuales a las ganancias de la empresa.

El otro valor fundamental es el del respeto a **la vulnerabilidad**. El respeto de la vulnerabilidad de las personas que trabajan en Hub Madrid es otro de los factores que hacen de esta empresa un ejemplo de organización “de base humana”. Durante las entrevistas se explicitó cómo este valor se aplica siempre que uno de los componentes del equipo se encuentra en una situación anímica, física o personal difícil (enfermedades leves, molestias, problemas afectivos, etc.). El trabajo en equipo se conforma de acuerdo a los estados de ánimo de los componentes, de tal manera que existe libertad para explicitar las dificultades a la hora de realizar las tareas diarias, con el objetivo de que queden cubiertas por otro miembro del equipo. El respeto a la vulnerabilidad personal permite fluidificar y explicitar las relaciones, de tal forma que se controlen y resuelvan los posibles problemas ocasionados por cristalizaciones y enquistamientos de pequeños conflictos.

*“Si yo vengo un día un poco mal, que he dormido mal, por ejemplo, y llego sin fuerzas es mejor que lo diga y no pasa nada, lo digo y me cubre algún compañero [...] Y ya le cubriré yo a él, pero por lo menos no se crean tensiones...”*

Estos dos valores conforman un clima laboral flexible, lúdico y estimulante, que se materializa en otras dimensiones:

- Instalaciones: en tanto que encarnación material de dichos valores, el local del Hub Madrid está diseñado para generar estados de ánimo proclives para la creación y la innovación. Todo el espacio está pensado en torno a tres ideas:



- **Flexibilidad:** concepto de loft, para permitir el encuentro entre miembros. No existen puestos de trabajo individuales, las mesas tienen una forma sinuosa que permite trabajar tanto individualmente como en grupo, las paredes de muchas de las salas son pizarras sobre las que se puede dibujar y escribir, etc.
- **Aspecto lúdico:** la decoración de la entrada genera una sensación de “guardería”, de espacio de aprendizaje divertido y desenfadado; en la sala central existe una barandilla vertical (tipo parque de bomberos) por la que los participantes de una actividad pueden resbalar al finalizarla, etc.
- **Híbrido doméstico-laboral:** la importancia concedida a la cocina y la mesa de comer, situadas justo en el punto central y de paso del local, así como el uso de los aseos como “espacios de contemplación y de expresión” mediante la posibilidad de escribir notas a otros miembros en la puerta, etc.
- **Código de vestido no restrictivo:** informal y casual. Incluso en algunos casos rozando lo alternativo: pañuelos, sandalias, etc.
- **Estilos de conversación abiertos y lúdicos:** la flexibilidad del propio espacio permite la flexibilidad de las direcciones en las conversaciones; en las actividades colectivas formales se establecen turnos de palabra mediante un balón; el tono de voz suele ser bajo en todo el local, las conversaciones se cruzan, interviniendo miembros del equipo que atraviesan el espacio en un momento determinado, etc.
- **Símbolos y metáforas sobre la creación:** el diseño espacial simulando un colegio o guardería remite a la noción de creatividad espontánea y natural de la infancia, donde la creación, la construcción forma parte de la relación del niño con el mundo.
- **Rituales y ceremonias destinadas a la activación de los lazos:** los momentos informales organizados por el equipo, como las sesiones de sexy salad (comida colectiva un día a la semana), las jornadas de micrófono abierto, las despedidas a miembros del equipo que viajan a otros Hub de todo el mundo, etc. son todos ellos rituales que condensan la idea de vínculo, de encuentro. Incluso cuando se trata de despedidas celebradas en la gran sala central, son vividas como exaltaciones y manifestaciones de ese vínculo, que colocan a los participantes en un estado anímico diferente al ordinario, y por lo tanto, permiten que el resto de miembros accedan a nuevas dimensiones de su personalidad y puedan generar “asociaciones” nuevas, nuevas vías de acceso a proyectos.

## 5. Configuraciones organizativas

Las principales características de la forma organizativa del Hub Madrid son la horizontalidad, la flexibilidad y la diversidad.

La empresa está basada en un organigrama bastante plano distribuido en sólo tres niveles:



### 1. Cofundadores y dirección

**2. Equipo:** Atracción y comunicación, Finanzas, Programación y Servicios a miembros, Eventos Externos, Futuro e Impacto y Coordinación de Hosts

**3. Colaboradores:** becarios y proyectos fin de carrera de universidades (IE, Stanford, etc.)

En total suman ocho trabajadores en nómina, con un número variable de voluntarios y becarios.

La toma de decisiones se realiza de manera individual por cada responsable de departamento, pero una vez a la semana se convocan reuniones de puesta en común de la información y de las decisiones más relevantes. Las entrevistas realizadas dan a entender que por parte de la dirección de la empresa existe la voluntad de no inhibir la capacidad de auto-gestión de cada departamento, e incluso de estimular ciertas actitudes de iniciativa.

*“Al principio, como no soy trabajadora en plantilla iba con mucho cuidado siempre preguntaba [...] Me di cuenta que siempre me decían que hiciera lo que me pareciera mejor, y ya ahora voy mucho más por mi parte, siempre poniendo todo en común una vez a la semana, eso sí”*

En cualquier caso, la organización trabaja según objetivos, que deben cumplirse en plazos relativamente cómodos, pero de manera rigurosa.

Además de esta disposición horizontal de los elementos de la empresa y de la toma de decisiones, el *Hub Madrid* aporta al trabajo cotidiano una flexibilidad que permite, por una parte asegurar el aprendizaje laboral y el contacto directo de todos los empleados con los miembros-clientes, pero además en algunos momentos la misma división funcional “empleado-cliente” queda relativizada.

Así, el principal servicio que ofrece el *Hub Madrid*, el de host, es decir el de anfitrión, se realiza de manera rotativa por parte de todos los miembros del equipo, incluido el director de la empresa. Esta fórmula permite que todo el personal sea capaz de desarrollar la principal función de la empresa, a partir del trabajo cotidiano y tutorizado en las primeras sesiones. Por otra parte, esta rotatividad está también ligada a una cierta ética de la horizontalidad, al no excluir a ningún nivel o función de la organización, por lo que genera cohesión interna, de tal forma que podría ser concebida como una práctica vinculada a la cultura empresarial. Por último, aumenta también la flexibilidad al permitir la sustitución de los miembros en caso de ausencia forzada en el principal servicio de la empresa.

Pero otro elemento que aporta al mismo tiempo flexibilidad y horizontalidad es la escasa formalización de la relación “empleado-cliente” que el término “miembro” intenta representar con mayor precisión. Los miembros no sólo realizan una aportación económica a cambio de un espacio de trabajo y un servicio de host, sino que son invitados a participar activamente de las actividades e incluso, en determinadas circunstancias, pueden ocupar



funciones dentro de la organización, colaborando con los anfitriones. Esta relación flexible puede darse gracias a la cultura empresarial del *Hub Madrid*: idealista, humanista, flexible, lúdica, etc. Pero además al ocupar estas distintas posiciones, el miembro puede aumentar su capital social, fortaleciendo su red de contactos con otros profesionales.

Y por último, un tercer aspecto de la configuración organizacional del *Hub Madrid* es su gran diversidad en cuanto a las nacionalidades de los empleados y de los miembros que lo forman. Cuatro de los ocho componentes del equipo tienen nacionalidad extranjera: México, Marruecos, Argentina y Colombia. Pero además muchos de los colaboradores (becarios, proyectos fin de carrera, etc.) provienen también del extranjero.

La diversidad es considerada un valor en sí mismo, un factor de apertura y de dinamismo en un contexto donde se premia la innovación y la creación. Y se fortalece mediante una gran circulación de los componentes del equipo por establecimientos Hub de todo el mundo. Durante el trabajo de campo, por ejemplo, dos de los empleados viajaron a Berlín y a Sao Paulo para trabajar en los Hub de estas ciudades y adquirir nuevas experiencias.

## 6. Estrategia de la empresa

En la actualidad el número de miembros-clientes del *Hub Madrid* crece a razón de un miembro al día (30 al mes). Un buen ritmo que permite y obliga a la organización a expandir el espacio de trabajo en el corto plazo.

Pero a largo plazo, el modelo de sostenibilidad de la organización está basado no tanto en un nivel de ingresos determinados, sino en conseguir igualar al menos las ratios de negocios solventes por el número de proyectos puestas en marcha que se da en la economía ortodoxa, es decir, del mercado no “social”. En la actualidad esta ratio se sitúa, según los cálculos que maneja el *Hub Madrid* en torno a un 14%. Es decir un 14% de los proyectos empresariales que se ponen en marcha en un país consiguen pervivir después de tres años. Esta es la cifra que el *Hub Madrid* quiere al menos igualar con los proyectos empresariales que se formen en los siguientes tres años.

A medio plazo están desarrollando la idea de crear un *Hub Master*, proyecto formativo que intenta rentabilizar el capital pedagógico de toda una serie de figuras que participan en el *Hub Madrid* provenientes del campo de las universidades y centros de enseñanza empresarial de Madrid y de otras ciudades del mundo.

**FIGURA 5**  
Cadena de valor de la empresa



## 7. Claves de éxito

El éxito de Hub Madrid está sustentado, fundamentalmente aunque no solo, en la intuición de sus fundadores al crear un modelo de negocio que participa en la dinámica de la nueva economía en su dimensión colaborativa o en red. Hub Madrid se ha posicionado como la primera empresa que realiza este tipo de actividad en Madrid y una de las que primero lo hacen en España. Además, se pueden presentar los siguientes aspectos como otras tantas razones por las cuales este negocio se está convirtiendo en una empresa de éxito:

- Toda la cultura del Hub como concepto de actividad laboral, que insiste en la idea de garantía de “felicidad” y mejoras de las condiciones de vida en el trabajo ha captado la atención de todo un conjunto de profesionales que hasta ahora veían insatisfechas sus expectativas vitales en empresas de tipo más ortodoxas.
- Justamente, entre muchos de los perfiles que acuden a hacerse miembros del Hub Madrid se encuentran talentos especiales que por serlo no encajaban con las estructuras de participación en la empresa tradicional, por lo que en el Hub Madrid se está dando una buena acumulación de talentos profesionales.
- Una de las claves que llevan a entender su éxito es cómo se “vende” la idea de la homologación entre los hábitos vitales, intuitivos, y los profesionales, laborales. Esta nueva “metodología” o ciencia del trabajo está dando resultados importantes al motivar la innovación en un grado mayor al que puede presentarse en otro tipo de empresas.



- Esos dos conceptos de “felicidad” y de homologación entre vida y trabajo generan también un atractivo especial entre los empleados actuales y futuros, lo que redundará en un mayor entusiasmo de dichos actores, potenciando su productividad.
- Por otra parte, el desarrollo puntero de métodos y técnicas para sistematizar el trabajo colaborativo: *design thinking*, *art of hosting*, etc. es un buen reclamo para nuevos miembros.
- La cultura y el clima laboral de la empresa, marcados sobre todo por los hábitos informales, son otro rasgo de distinción que genera atractivo para nuevos clientes y, miembros y empleados.
- Al tener en consideración el concepto de vulnerabilidad de las personas y generar dispositivos para enfrentarlo mejoran la calidad de vida de los empleados, estimulando, una vez más, la identificación con las tareas realizadas y aumentando la productividad.
- La apuesta por la diversidad y la conexión internacional del Hub con las demás franquicias del mundo, lo coloca como una empresa abierta a todas las tendencias internacionales.
- La diversificación de su negocio, mezclando actividades productivas con las de alquiler de las salas genera sinergias poderosas que permiten la financiación de la empresa, reduciendo riesgos y creando redes con los clientes que las alquilan.







Investic



## 1. Introducción

*“Investic surge con la idea de impulsar el Software Libre y la Cultura Libre desde un proyecto empresarial de autoempleo. Nuestro objetivo es promover y difundir el Software Libre y la Cultura Libre en diferentes espacios sociales y económicos. Así, buscamos demostrar que el Software Libre más allá de los aspectos técnicos, plantea nuevas formas organizativas basadas en la horizontalidad y la libertad del conocimiento.”*

Con estas palabras se presenta Investic en su web, exponiendo en sus planteamientos una idea de cambio en las estructuras organizativas del mundo empresarial hacia un modelo más humano, que represente un intercambio de conocimientos y experiencias entre las personas y los grupos de una manera que limite las jerarquías.

Fundada en 2005 por Karlos y Miren, ambos menores de 30 años en el momento de comenzar el negocio, Investic está localizada en un piso primero de un céntrico edificio del casco antiguo de Pamplona. Comenzó siendo una Sociedad Limitada y es actualmente una Cooperativa. Las razones de este cambio las relata uno de sus fundadores refiriéndose a cómo la influencia de las personas que trabajan en la empresa ha cambiado no sólo su forma de organización sino incluso su forma legal. El peso de las sensibilidades personales de los propios trabajadores como grupo, así como el entorno técnico y humano en el que desarrollan su trabajo es el que ha producido un cambio, que veremos más adelante, en el modelo organizativo de la empresa.

Karlos lleva trabajando en el mundo del software desde 1999, principalmente como autónomo y creando pequeños proyectos de autoempleo. Miren, licenciada en Sociología, se ha dedicado al diseño, organización y gestión de proyectos y equipos de trabajo, primero en el ámbito de la investigación, y posteriormente en el ámbito de la tecnología web. Confluyeron en una ocasión en que Miren estaba montando junto con otros compañeros un grupo de empresas llamado Ikusnet y Karlos y otro amigo estaban trabajando para ellos, pero el proyecto no frugó y Karlos, Miren y otro socio decidieron entonces montar una empresa, pero



el otro socio lo dejó enseguida. Se quedaron ellos dos y conformaron el proyecto ya en la línea de lo que es, una consultora especializada en software libre, y más adelante en Drupal como herramienta de gestión de contenidos. En su planteamiento y en su desarrollo, desde el principio ha habido una intención clara “tenía claro que quería trabajar en el entorno del software libre, con los principios básicos del software libre, tanto como darle un carácter más ético y más político al trabajo” relacionada con un planteamiento que aúna una actitud muy crítica sobre la precariedad laboral, las actuales condiciones laborales y la falta de respeto por el saber técnico, junto a una iniciativa de generación de una respuesta alternativa y pragmática a esta situación: “queríamos hacer un proyecto estable, sostenible, que fuera digno, que priorizara: las personas primero”. Han ido creciendo según las necesidades, de forma lenta hasta llegar a este punto en que se consideran como un proyecto consolidado, que con un pequeño equipo de 6 personas tiene una importante visibilidad en la comunidad de Drupal y cuenta entre sus clientes con la Cámara de comercio de Gipuzcoa, la Universidad del País Vasco, el Centro Europeo de Innovación y Empresas de Navarra, la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra, Naider o REAS entre otros muchos.

## 2. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Investic se basa en dos aspectos relacionados, el primero es mejorar la eficiencia, flexibilidad y usabilidad de las herramientas de creación, gestión y uso de páginas web complejas basadas en Drupal. El segundo es el uso de Drupal como precepto moral o ideológico que rige el tipo de trabajo que desarrolla la empresa desde los principios del software libre. De esta manera consiguen desarrollar usos de la tecnología destinados a construir comunidades de usuarios, creando redes entre personas mediante la adecuación técnica a las necesidades humanas. Las relaciones interpersonales computacional o tecnológicamente mediadas son cada vez más frecuentes y están, en cierta manera, condicionadas en el tipo de interacción por las características técnicas de los sistemas, Investic construye herramientas que permitan una interacción flexible, compleja y rica en matices, una interacción que prime las relaciones humanas. Para el desarrollo de estas herramientas se basan en Drupal.<sup>26</sup>

Las principales líneas del trabajo de Investic son:

**Investigación y desarrollo:** Participación cooperativa en la comunidad de desarrolladores de Drupal, a la que contribuyen con su trabajo de manera gratuita y en la que colaboran de manera activa y continuada. Esta comunidad genera y comparte herramientas y conocimientos relativos a estas entre sus miembros, lo que inserta a la empresa en un campo amplio de experiencias donde aprender, de y con los demás, sobre solución de problemas o alternativas ante situaciones similares a las que se enfrentan. Los programadores de la

---

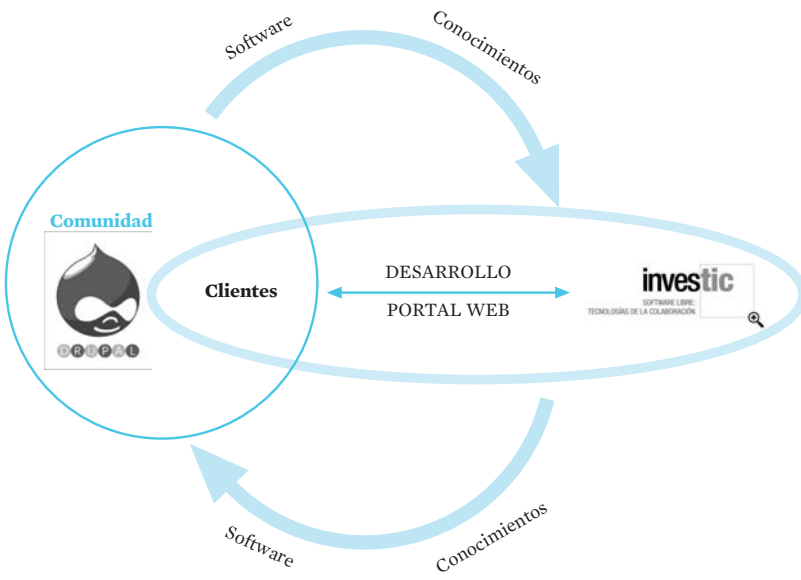
<sup>26</sup> Drupal, como **sistema de gestión de contenido** modular multipropósito, permite publicar artículos, imágenes, u otros archivos y servicios añadidos como foros, encuestas, votaciones, blogs y administración de usuarios y permisos. Es un **programa libre**, con licencia **GNU/GPL**, desarrollado y mantenido por una activa comunidad de usuarios. El diseño de Drupal es especialmente idóneo para construir y gestionar comunidades en Internet. Fuente: Wikipedia.



empresa desarrollan su código, implementan soluciones sobre otros módulos y construyen así, en interacción con su comunidad, las herramientas tecnológicas que se corresponden a los usos sociales planificados por los valores que comparten los miembros de la comunidad. “En Investic ofrecemos soluciones web, pero queremos ofrecer la esencia de las webs, la web social, la que teje redes, la que es abierta y libre.” Investic hace un uso comercial de este trabajo cooperativo, contribuyendo a su difusión y empleo como ventajas para la comunidad y al uso de soluciones adaptadas y de calidad para el cliente. Pero además esa red comunitaria se enlaza con otras redes, virtuales y presenciales de contactos con otros grupos con los que comparten ciertos planteamientos, principalmente referidos al procomún.

**Co-desarrollo:** Investic se ocupa del diseño gráfico y de la tarea de traducción de necesidades a Drupal como consultoría, y del mantenimiento de la web, pero desarrolla además un proceso de trabajo que les aleja de otras consultoras que, tras una breve interlocución con sus clientes, desarrollan todo el trabajo de diseño de manera unilateral. Investic busca un espacio compartido en el que “el cliente es un compañero más”, de manera que se traduzcan a partes funcionales las experiencias e intereses del cliente, produciendo un entendimiento de sus motivaciones que resulte en un proceso de asesoramiento y acompañamiento en un recorrido de diseño que ha de terminar con una herramienta que cumpla con los deseos y necesidades del cliente, “es una conversación”. Pero dan también mucho valor a otra diferencia con otras consultoras consistente en compartir el desarrollo generado para cada cliente con la comunidad Drupal.

 FIGURA 6





Su trabajo y sus intereses como productores y usuarios se entremezclan de una manera que podemos ejemplificar a través de REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria), Investic forman parte de esta red, han creado su portal, en el que están todas las entidades que pertenecen a la red y cada una trabaja con esa herramienta, y además lo mantienen desde hace 5 años.

### 3. El papel de la innovación

El papel de la innovación en Investic lo forman tres tipos complementarios de actuación:

- a. La innovación en el trato al cliente, ya que se le considera un compañero de trabajo y no un mero procurador de bienes económicos. Se le escucha, se le atiende y se bromea con él, se busca en él la conversación que dote de sentido al proceso de trabajo. “el cliente es un compañero de trabajo, puede ser bueno o malo pero es uno más del equipo”. Se cuida la relación humana tanto como la técnica, si es que ambas son separables, ya que muchos de sus clientes proceden mediante enlaces de la comunidad hispana de Drupal.
- b. La innovación en el desarrollo tecnológico, desde una perspectiva enfrentada a la concepción hegemónica de competitividad empresarial destinada a la consecución de riqueza. El desarrollo de soluciones innovadoras tanto en la programación técnica como en el diseño viene condicionado por su base de Drupal, como comunidad y como tecnología. El desarrollo de software libre bajo los principios de este se produce en grupos amplios, comunidades, que aúnan agentes diversos compartiendo sus conocimientos para generar soluciones pragmáticas que persiguen mejorar lo existente de manera conjunta, cooperando para crear herramientas para todos. Esto supone una apuesta por la calidad y el desarrollo tecnológico puntero de forma política, como enfrentamiento ideológico a las grandes corporaciones que compiten entre ellas, en vez de cooperar por un bien común.
- c. La innovación en los procesos internos de trabajo, la problematización del concepto de trabajo y el uso de nuevas dinámicas de relación adaptadas a los nuevos ritmos pero que podríamos calificar de respetuosas o confiadas con los derechos del trabajador. Investic emplea metodologías de desarrollo ágiles como SCRUM y KANBAN, que permiten despiezar el proyecto en “historias de usuario”, partes funcionales solicitadas por el cliente, que pasan a etiquetas adhesivas en una gran pizarra, convirtiéndose así en tareas concretas, lo que permite llevar a cabo los proyectos de manera coordinada y ágil a tiempo. Todos los miembros de la empresa trabajan en la misma sala, alrededor de una gran mesa, compartiendo tiempos y espacios. Una de sus máximas internas es la transparencia, lo hablan todo y lo discuten todo sin secretos para nadie, cosa que confiesan que en alguna ocasión ha dado lugar a problemas “no todo el mundo entiende las cosas de la misma manera y hemos aprendido a ser más claros, si hay que hablar de dinero se habla, que muchas veces eso de decir las cosas así al aire parece que todo el mundo va a entenderlo y no.” Pero sobre todo, se trata de sus vidas, de las de todos los componentes de Investic, se trata de no trabajar en exceso, de insertar el tra-



bajo en la vida y re-significarlo, alejándolo de procesos fordistas, para ponerlo a disposición de la persona, no del capital. A este respecto son muy rigurosos con los horarios para no trabajar más de 6 horas, tomarse “el pintxo” a media mañana y vivir tranquilos, partícipes de las políticas de su empresa como socios, “la empresa es de los trabajadores” dice Karlos.

#### 4. Cultura Corporativa

A pesar de ser una empresa pequeña, su cultura corporativa está muy debatida y explicitada y representa un punto fundamental del aspecto humano de esta empresa. Toda su cultura corporativa se apoya sobre la base de un rechazo por parte de los fundadores al régimen de trabajo en el sistema de producción capitalista *“el puesto de trabajo que estamos construyendo tiene que ser digno, en este sistema tan precario donde esa precariedad parece que mola [...] sobre todo en proyectos de tipo emprendedor [...] no vale explotarse y no tener condiciones, no queremos generar más miseria de la que ya hay”*. Este discurso crítico hacia el sistema de trabajo les lleva a defender los derechos del trabajador, identificándose a sí mismos como tales, y no como empresarios o emprendedores *“lo puedes llamar emprendedores, que es una palabra bonita para decir que te estás explotando”*. A diferencia de otros proyectos u empresas de base técnica, *Investic*, reivindica la base técnica pero prima el bienestar de las personas y lucha contra la sobreexplotación del técnico atrapado en la dinámica de seguir trabajando fuera de su horario laboral inducido por la relación de atracción hacia su actividad laboral. Reconocen como una trampa el discurso del emprendedor como una persona que, interesada en la temática de lo que trabaja, dedica horas en exceso a su actividad laboral, mermando en tiempo y atención otros aspectos de su vida.

Partiendo de estos planteamientos, y sumando el cariz comunicativo y poco jerárquico de sus relaciones laborales internas, se han ido produciendo unas dinámicas que han insertado a los trabajadores como agentes activos en la conformación de los procesos de trabajo. Su cultura corporativa se asienta sobre las bases de la participación de forma autónoma, la cooperación y la horizontalidad, en pos de la igualdad de derechos y deberes. La discusión entre los trabajadores como iguales en todos los aspectos referentes a la empresa y la igualdad de poder en la toma de decisiones a través de la forma cooperativa son sus bases de funcionamiento. *“Se busca el consenso siempre pero a lo que se da más peso es a la formación de las personas”, no de una forma tajante sino como base de confianza en los saberes adquiridos y la experiencia, y nunca de forma impuesta sino dialogada “si hablamos de un tema que ellos creen que yo tengo más información pues ellos confían más en mí y apoyan mi decisión [...] la decisión es de todos y la responsabilidad también”*.

Explica Karlos:

*“La discusión es constante, a Miren y a mí nos gusta mucho llevarlo todo a ese punto y cuando se incorporaron los demás se fueron sumando”, todo se conversa: para quien trabajan o qué proyectos vetan, el diseño, los salarios, las normas, los horarios, etc. El ambiente de trabajo siempre ha sido relajado y amigable, también influido*



*por el hecho de que todos los trabajadores que han tenido pertenecían de alguna manera a la red local de conocidos de Karlos. Pero la razón principal es la necesidad de que su ambiente de trabajo sea relajado y agradable, esto, junto al software libre y sus principios construyen el armazón que sustenta el planteamiento del trabajo como herramienta política, “marketing político: se puede hacer desarrollo de software de calidad en una cooperativa donde todo el mundo es trabajador” y como dimensión de la vida humana en armonía con el resto de dimensiones. “Hace años me dijo un tío que con el software libre lo máximo a lo que puedes aspirar es a empatar, pues vale, no queremos ser enormes, no queremos hacernos ricos, queremos vivir felices haciendo las cosas que nos gustan”.*

La horizontalidad relativa y el camino hacia la igualdad en derechos y deberes pasan por la cooperativa y la remuneración económica. La cooperativa supone el reparto de decisiones y a ella se incorpora todo trabajador de la empresa, tras un periodo como contratado, de manera obligatoria si quiere seguir trabajando en la empresa. En cuanto a la remuneración, existen dos rangos salariales, establecidos por antigüedad y formación y entre ellos existe un rango de diferencia de 1-0,83 de diferencia (unos cobran 1000 y otros 1200, la diferencia es 1/6 del sueldo máximo).

## 5. Configuraciones organizativas

Investic está formado actualmente por 6 trabajadores, 4 de ellos socios de la cooperativa y dos contratados, todos entre 26 y 35 años, con un nivel de instrucción académica formal que va desde la EGB hasta la Licenciatura o Ingeniería y que, aunque en otros momentos ha estado más cerca de la paridad de género, a fecha de este estudio sólo cuenta con una mujer. El tema del género lo considera problemático, quieren trabajar con mujeres porque consideran que aportan pero resulta complejo encontrarlas, hay pocas programadoras, pero de entre ellas hay algunas que son excepcionales. Este es un tema de repetido debate interno que racionalizan en un discurso que enlaza la construcción de sensibilidades y el patriarcado “*la base técnica es muy importante, casi te estructura a nivel personal, entonces los tekis somos muy apasionados, entonces cuando la sociedad tiende a dejar a las mujeres siempre un poco por debajo a la hora de buscar curro eso se nota, pues es gente como más apagada, más callada.*”

La organización de la empresa ha sufrido un proceso de progresiva horizontalización, a lo que han contribuido las experiencias y valores de los trabajadores, así como sus redes y planteamientos. Investic es una empresa en la que todos los pasos del proceso de trabajo están pensados para ser lugar de encuentro entre personas. Ya hemos señalado el papel de la discusión interna, los usos comunes del espacio, la reflexión colectiva y el buen ambiente. Se aprecia un espacio de confianza en el que las bromas y la complicidad llegan hasta la página web. Todos trabajan juntos, en la misma sala, cada uno con su ordenador aunque interactuando de forma constante, tanto sobre asuntos técnicos, políticos o sociales del trabajo como hablando de experimentos tecnológicos con arduinos para no tener que levantarse a contestar al telefonillo. Pero donde la interacción entre ellos se vuelve total y se ven sus vínculos es en el conocimiento que muestran en su ritual pintxo de media maña-



na. Como están en diferentes momentos de su ciclo vital, las conversaciones mezclan preguntas de un recién estrenado padre primerizo a otro algo más experimentado con bromas sobre la resaca que los Sanfermines han dejado en los más jóvenes, el pintxo lo paga la empresa, al igual que los arduinos para jugar.

El proceso de trabajo, aunque dinámico y variable, descrito a grandes rasgos sería de la forma que a continuación detallo:

La directora de proyectos, que es socióloga de formación, y el director técnico de proyectos hablan con el cliente, se reúnen, tras lo cual ella redacta un documento que le pasa a todos los que van a participar en el equipo, generalmente todos los miembros de la empresa. Se reúne todo el equipo para trabajar sobre ello y tras esto el responsable de la parte visual del trabajo (la interfaz) hace de “integrador”, coloca todas las piezas del puzzle y las integra para darle coherencia, diseña y maqueta. Posteriormente el programador/es trabajan el código de programación. Hay dos personas que trabajan de forma transversal, el director técnico de proyecto y el que lleva la parte de sistemas, que *“también ayuda un poco a todos”*. Las decisiones durante todo el camino se toman de manera consensuada aunque hay un sistema de confianza en la experiencia y buen hacer de Miren y Karlos, que les dota de un cierto poder a la hora de resolver conflictos técnicos debido a su experiencia y la calidad de su trabajo. El nivel de manejo técnico es un factor relevante a la hora de repartir responsabilidades y tareas, así como otras características personales.

Por supuesto hay que entender que esto es un esquema atravesado por relaciones y conversaciones constantes, por metodologías de trabajo ágiles y por una construcción de las dinámicas personales que ha llevado a la empresa a constituirse cooperativa, a parte de las cuestiones ya reseñadas, bajo la importante influencia de la configuración de experiencias y sensibilidades de Mael. Mael, el ingeniero de la empresa, vive desde los 14 años en Lakabe, un pueblo okupa emblemático de Navarra, a 40 Km de Pamplona y 750m de altitud, bajo el monte Lakarri, es un pueblo-comunidad autogestionado por asamblea, en el que viven unas 10 familias, alrededor de 50 habitantes, sostenido por energía renovable. El pueblo tiene una economía compartida, casas, comida, vehículos, tareas e ingresos. El sueldo que Mael gana en Investic va para la *“caja común”*, es cambiar un poco, explica, *“yo gasto no en función de lo que gano, sino en función de lo que necesite”*. En el pueblo no hubo televisión, ni radio durante muchísimo tiempo, Mael no sabía lo que era un ordenador hasta hace unos 8 años, cuando bajó a estudiar el bachiller, momento en el que se interesó por el software libre y estudió la Ingeniería Técnica de Informática. *“En otro trabajo no haría una asamblea o una reunión en la vida [...] para mí es algo natural, llevo 9 años con 4 horas de asamblea semanal [...] por eso me gusta aquí la forma de funcionar porque sí que me han dado mucho pie a poder aportar mi forma de ser en ese aspecto [...] en el aspecto este de forma de trabajar yo sí que me veo que tengo herramientas adquiridas por mi vida, mi vida normal”*. De esta manera la conformación de sensibilidades personales aporta al camino de la empresa, convirtiéndola en algo dinámico que responde a los cruces de experiencias y saberes corporalizados en las personas que la desarrollan, *“en la cooperativa hemos participado todos y yo siento que me han dejado participar, me han dado mucha confianza en ese aspecto”*.



*“A mi esa filosofía y el entorno en sí, como las dos ramas, la verdad que me gustan, y me convencen también en mi forma de vida, quiero decir: que encaja. [...] no es privativo ni jerárquico, más bien todo lo contrario, horizontal”*

## 6. La estrategia de la empresa

La estrategia de Investic es sobre todo la adecuación a su ámbito, que se manifiesta en su buen nivel técnico, la especialización en Drupal, y la difusión a través de redes web.

Al hablar de buen nivel técnico nos referimos a la calidad de sus soluciones, que son resultado de las interacciones de un proceso compartido de trabajo donde se juntan, como hemos visto, distintas sensorialidades. Su diseño tanto visual como de programación es personal, responde a un grupo humano que pone en valor esa humanidad y que sabe aprovechar integrar en su equipo a un artista de circo, a una socióloga, un ingeniero “okupa” y a dos trabajadores de la construcción, que por diversas cuestiones han acabado confluyendo en este mundo de la consultoría de software.

Su ventaja competitiva es el uso de Drupal, que funciona como herramienta de prestigio técnico-político en comunidades del software libre y afines “ha explotado y todo el mundo quiere hacer cosas con Drupal, es super cool”. Su experiencia y el largo camino de momentos y recursos compartidos en la comunidad de desarrolladores les sitúa en un lugar de respeto y aprecio por su trabajo. La comunidad Drupal hispana, a la que pertenecen, es algo que cuidan desde hace años y en la que son bien considerados, y eso “atravesaba el sistema capitalista”, ese es el lugar donde otras personas les ven y les contratan, es su sistema de contactos y negocio, su base competitiva con empresas mayores es esa red. La labor de Karlos en la empresa es de “voceras y de investigación técnica, cotillear por la red lo último” así investigan, realizan contactos y se dan a conocer en un solo paso que es además el que les procura los clientes de manera mayoritaria.

## 7. Conclusiones y claves de éxito

En Investic se dan una serie de condiciones que son claves en su éxito como organización y como empresa:

- a. Confluencia de variadas sensorialidades. El saber aprovechar y combinar los distintos perfiles y experiencias de las personas que trabajan en la empresa, yendo más allá de lo técnico.
- b. La pertenencia a una comunidad amplia. Esto les permite tener una red de contactos inmensa con la que mantienen una relación simbiótica: extraen conocimiento, apoyo, clientes mientras la forman y desarrollan a su vez con todo lo que de ella consiguen.





- c. Comunicación horizontal. Que crea un clima de innovación y experimentación en todas las dimensiones: en el producto, en el trato y en la gestión, lo que dota a cada miembro de la empresa de autonomía e identificación con su labor *"... no de ámbito laboral puro sino de ámbito humano que afectan a lo laboral, hablar las cosas, hablarlo todo, lo positivo, lo negativo, las ganas, las no ganas, hablarlo todo para que el ambiente laboral sea favorable"*
  
- d. Primar el enfoque humano. *"Si el ambiente es favorable funcionamos mejor, estamos más cómodos y contentos con lo que hacemos y yo eso es lo que quiero y a lo que aspiro, para mí el aspecto humano tiene que ser en casa, tiene que ser con los amigos, tiene que ser todo, si lo puedes conseguir en el trabajo también..."*





Vizzuality



## 1. Introducción

Vizzuality es una empresa de consultoría informática y desarrollo de producto, su actividad consiste en diseñar y construir software, suministrando programas informáticos tanto para clientes que les piden una web, como para proyectos que desarrollan ellos por propia iniciativa. Es una empresa centrada en la creación de software para visualizaciones de datos. Tanto es así que en su web prima la presentación de sus productos frente a una brevísima declaración de intenciones en la que exponen sus planteamientos centrales de la siguiente manera:

*“Committed to improving our world, one project at a time, for stories that matter”*

*“We take enjoyment in being a small and productive company that delivers great user experiences for stories that matter”*

Los dos fundadores son dos hombres jóvenes, Sergio y Javier, de 26 y 32 años respectivamente, que se conocieron trabajando en otra empresa, donde compartieron tarea para sacar adelante un producto, uno como programador y otro como diseñador. Sus trayectorias son curiosas, Sergio estudió informática y ahora es diseñador, Javier estudió Ingeniería Agrónoma y actualmente es programador. Uno de ellos cuenta “vimos que trabajábamos bien juntos” y cuando ambos dejaron la empresa, debido a la falta de interés por lo que en ella se hacía, pasaron una temporada enviándose clientes el uno al otro para que cada uno hiciera su parte del trabajo por separado. Así, tras seis meses de facturarse uno a otro, decidieron montar una empresa como “paraguas comercial” pensando que no duraría. La sorpresa fue que empezó a ir bien y al final tuvieron que formalizar la relación por cuestión de comodidad y facturación.

Su visión de la empresa se enuncia como “hacer cosas que importan” para hacer el mundo un poco mejor. Esto se concreta en que eligen aquellos proyectos que estiman “hacen del mundo un lugar un pelín mejor”, es decir, que consideran éticamente relevantes, bus-



cando una contribución a una causa que vaya más allá del enriquecimiento de ninguna compañía e implicándose con la temática y posibilidades de uso de lo que crean. Así, seleccionan aquellos proyectos que les parecen interesantes por su finalidad de uso y diseñan visualizaciones pragmáticas para las bases de datos de sus clientes. De este modo huyen de comprometerse con proyectos destinados a que grandes empresas aumenten sus beneficios y se dirigen más a cuestiones que, o bien estén relacionadas con la ciencia ciudadana y la investigación; como crear modelos de cambio de nicho climático para saber cómo será el clima en 100 años, o bien se dirijan a asuntos relativos a ayudar desde el punto de vista informativo: “ayudar a organizar la ayuda humanitaria o a entender los resultados electorales”.

La empresa ha ido creciendo muy lentamente, según iba surgiendo más trabajo y se iban incrementando las necesidades. Actualmente cuentan con 6 empleados entre diseñadores y programadores, más el personal de gestión y limpieza (3) y ahora han abierto otra sede en Nueva York aprovechando que uno de los socios se ha trasladado allí. Esto supone un emplazamiento ventajoso debido a que la mayor parte de sus clientes son extranjeros, principalmente anglosajones, y a que en EEUU son mucho más conocidos que en España. Plantean este movimiento como una cuestión estratégica de acceso a clientes, ayudas y capital, pero no tienen interés en crecer, el ser una gran empresa no está entre sus objetivos. Lo que sí buscan es implicarse con sus proyectos, que les interesen y les gusten de verdad, que sean un desafío técnico y que sean divertidos.

Al ver sus clientes y conocer sus proyectos se aprecia con claridad una vinculación medio ambiental como temática preferente, que explican como algo relevante en sus orígenes, ya que uno de ellos venía de trabajar en el Jardín Botánico de Berlín y ambos asistieron a un congreso en que según relatan “me encontré con un montón de tíos con calcetines blancos y sandalias con un montón de datos super chulos que llevaban consiguiendo 20 años, pero nadie estaba haciendo nada con los datos y dijimos, haced algo con estos datos, visualizadlos, que hay historias preciosas detrás”. Esto les ha abierto una línea de trabajo en base al contacto y consulta de webs por parte de colectivos y personas que comparten intereses, así, entre sus principales clientes encontramos UNEP-WCMC<sup>27</sup>, UNEP-CMS, DIVERSITAS, InterAction, UICN, UNEP Grid-Arendal o universidades como YALE y OXFORD.

## 2. El modelo de negocio

Mantienen dos líneas de negocio, visualizar los datos para que la gente pueda entenderlos, o bien conseguir más datos para mejorar los que ya hay mediante el empleo de herramientas digitales. La clave de su modelo de negocio se centra en la combinación de una implicación ética compartida y un conocimiento técnico aplicado, es decir, en su particular combinación de conocimientos, que les permite compartir el significado de los proyectos. “Creemos que lo que ha hecho que Vizzuality tenga clientes es que entendemos las necesidades de la gente que se preocupa de la biodiversidad [...]el valor de Vizzuality

---

<sup>27</sup> UNEP, United Nations Environment Program



está en el conocimiento que tenemos cada uno, no en lo que vamos generando [...]por cómo llegamos a la necesidad que tenga cada uno”. El entrecruzamiento de fines y saberes entre clientes, usuarios y desarrolladores les permite compartir la visión de la relevancia en los fines con sus clientes y sus usuarios potenciales para concretar una realización adecuada a estos, que seleccione los aspectos que han de primar sobre aquellos secundarios. Esto es la clave de un buen diseño.

Las dos líneas de negocio comparten también dos temáticas: o bien se va hacia el medio ambiente o se va hacia la ciencia ciudadana. Dentro de esta última y como software que recopila datos se incluye por ejemplo “Planet Hunters”, un proyecto para que la gente contribuya a descubrir planetas del sistema solar, ofreciendo datos de un satélite de la NASA. La gente que quiera colaborar puede sumarse y hacerlo reconociendo patrones que detectan la existencia de planetas, en función de los cambios de intensidad lumínica en la emisión de las estrellas registrados por este satélite. Distintas personas analizan la misma gráfica, si las interpretaciones coinciden se da por bueno el análisis. Estas personas, los usuarios, en este caso son personas que pertenecen a una comunidad de gente muy interesada en astronomía, entre ellos uno de los programadores que ha desarrollado el programa en la empresa.

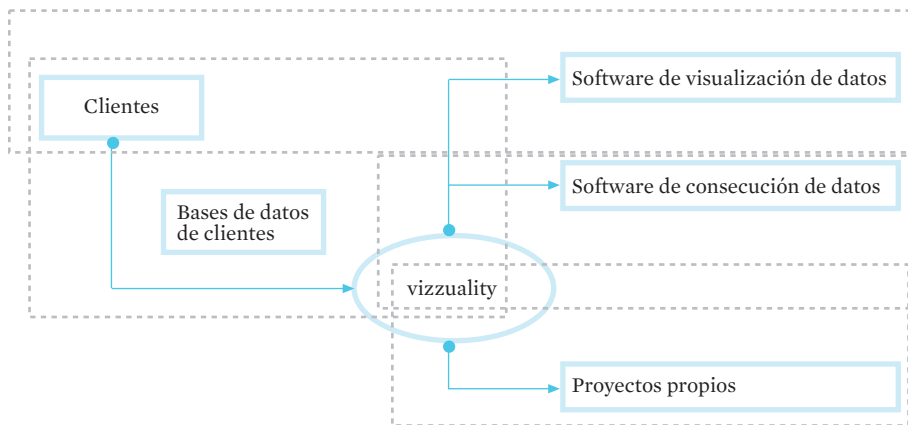
Esta implicación entre el usuario y el diseñador que los funde en una misma persona se produce también entre el trabajo y la devoción, lo que conlleva un manejo diferente de los tiempos que no permite una diferenciación clara entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. Como uno de ellos dice, “yo si estoy en mi casa es probable que esté haciendo lo mismo que estoy haciendo aquí, porque es mi hobby, lo primero que hago cuando llego a casa es encender el ordenador [...] a mí, mi trabajo me encanta, yo estoy donde quiero estar”

Cuando tu trabajo es un reto personal, cuando disfrutas de la curiosidad de probar y ensayar soluciones, cuando tienes algo nuevo que descifrar, algo que es un juego a resolver ¿quién quiere dejar de jugar? Verles trabajar y hablar con ellos sobre sus rutinas evoca la imagen de un niño absorto en su tarea, con esa curiosidad y concentración que hacía que te olvidaras de comer buscando la solución del cubo de Rubik, o retrasar el ir a comer (ante los llamados constantes de tu madre) por poner una pieza más en el puzzle. Esa curiosidad y atención centrada que te abstraía del tiempo cuando eras niño, y al que muchos hemos tenido que renunciar para sujetarnos a los tiempos marcados del rendimiento laboral actual, parece ser el factor que imbrica la vida personal con la profesional de este grupo de personas, que han conseguido ganarse la vida de una manera que les absorbe de una manera en la que quieren ser absorbidos. Uno de ellos me cuenta que si llegado un plazo la solución que has implementado no está bien del todo, en otras empresas el jefe te pide que te quedes, “aquí eres tú el que se quiere quedar hasta que esté perfecto y el jefe te dice que no”.

Vizzuality presenta una filosofía de trabajo basada en el cumplimiento de una función social, ya que buscan ayudar a entender esos datos y a detectar otro tipo de cuestiones que estos revelan. El poco usual cruce de sensibilidades, de saberes que se relacionan en estas dos trayectorias cruzadas y que combinan el interés por el medio y el desarrollo científico compartido por la ciudadanía, con el manejo estético y el conocimiento informático dan

lugar a esta empresa, tecnológicamente vanguardista e ideológicamente configurada que adapta ritmos y entendimientos del mundo a las configuraciones producidas desde un saber generado en interacción con las máquinas.

FIGURA 7



----- Comunidades de usuarios

### 3. El papel de la innovación

Vizzuality presenta tres formas principales de innovación: innovación tecnológica, innovación en el plano de las relaciones laborales e innovación conceptual.

Vizzuality trabaja con código abierto, es decir, el código que escribe el programador para diseñar el programa está abierto.<sup>28</sup> Esta práctica se basa en la premisa de que al compartir el código, el programa resultante tiende a ser de calidad superior al software propietario, es decir, es una posición técnica. Al igual que el software libre, el código abierto tiene una serie de requisitos necesarios para que un programa pueda considerarse dentro de este movimiento, éstos son:

Libre redistribución; el código fuente debe estar incluido u obtenerse libremente; la redistribución de modificaciones debe estar permitida; las licencias pueden requerir que las modificaciones sean redistribuidas sólo como parches; sin discriminación de personas o grupos; sin discriminación de áreas de iniciativa; Distribución de la licencia: deben aplicarse los mismos derechos a todo el que reciba el programa; La licencia no debe ser específica de un producto; La licencia no debe restringir otro software y debe ser tecnológicamente neutral.

<sup>28</sup> Información sobre el código abierto extraída de Wikipedia.



Su innovación a nivel tecnológico es probar todo lo nuevo, experimentar con lo que ha salido hoy, y hacer algo que siempre es un desafío técnico, algo que está un poco por encima de sus posibilidades, resolver el juego, buscar la solución a un problema. Esto implica enlazar y desarrollar tecnologías nuevas en cada proyecto.

El código abierto permite a cualquiera replicar su trabajo, trabajar sobre él o mejorarlo, pero una vez que está hecho esto ya no importa, algo que ya han hecho no tiene interés técnico, el siguiente proyecto ha de presentar otro reto, sino no sería divertido. Este tipo de trabajo también les permite a ellos emplear el código de otros, mezclar y desarrollar tecnologías de manera pragmática, ya que como ellos mismos argumentan su punto fuerte no es el código sino el significado de sus proyectos.

El código abierto no se protege, se comparte, ya que se mejora en base al trabajo de todos aquellos que participan, creando así una comunidad relativamente difusa de desarrolladores basada en el espíritu de la generación compartida de conocimiento, que en pocas palabras podríamos expresar como: dos cerebros piensan más que uno. Pero va más allá, porque se imbrica con los movimientos de desarrollo de ciencia ciudadana, que han surgido en parte de este tipo de iniciativas sobre el software libre.

Vizzuality es un campo complejo de interacciones y emergencias organizativas. La propia empresa, como tal, participa no sólo a través de su modelo de negocio, sino como actor, en su propia línea de interés de desarrollo de la ciencia ciudadana, contribuyendo con su desarrollo informático a la comunidad de programadores a través del código abierto. Esto se hace en un nivel doble, ya que se hace como empresa pero desde unas explicitadas habilidades de sus trabajadores, de manera que se establece un feedback entre el empleado y la empresa en el que los bordes se difuminan. Esta relación difusa entre profesional y empresa en que los intereses personales del trabajador se desarrollan a través del trabajo de su empresa toma un cariz realmente interesante cuando se relaciona además con la gran influencia que tienen las nuevas tecnologías en la constitución de nuestras sensibilidades, que llevan a proyectar en las formas de organización de la acción humana, modelos creados a través del manejo de la computación. La generación de prácticas basadas en modos de funcionamiento desarrollados en la relación establecida entre lo humano y lo maquínico. Estaríamos cerca del planteamiento que hace Kelly sobre el término “modulación”: “Modulations happen whenever someone learns how some component of Free Software works and asks, “Can I try these practices out in someother domain?” Hablamos pues de extrapolación de modelos de funcionamiento propios de la computación.

La innovación tecnológica que pasa por el desarrollo de software de código abierto como opción personal técnica y ética compartida por los integrantes de la empresa se desarrolla en base a un tipo de organización reticular que dispone de sus propios ritmos. Estos modelos de funcionamiento así generados son extrapolados al trabajo personal y empresarial, pasando a configurar redes de relaciones y modelos de organización de los procesos de trabajo. Esto implica la imposibilidad de separar la innovación tecnológica de la innovación de base humana de la empresa de forma interna. Son dos partes de un todo.



*“Innovamos tecnológicamente porque hemos conseguido una forma de trabajar bastante ágil que nos permite cambiar de tecnología de un proyecto para otro [...] todo lo que sale lo pillamos y lo probamos porque consideramos que es más divertido para el equipo y si sale algo nuevo suele traer ventajas, inconvenientes porque hay que aprenderlo, y sobre todo es eso, lo fundamental es que el equipo se lo pase bien porque si no al final la gente se acaba aburriendo y te quedas sin ellos”.*

Pero a pesar de la importancia de estos factores enunciados, el que consideran su plano fundamental de innovación es el conceptual, proponiendo ideas que no se han aplicado, sistemas originales de comunicar de manera que fomenta el pensamiento creativo.

*“El proyecto más chichinabo que hemos hecho y por el que nos han conocido más es otrobache, y aquí la innovación no es técnica sino de idea”.*

Otrobache era sencillamente una web en la cual cada persona podía incluir los baches que hubiera en lugares que conociera, de manera que cada usuario pudiera conocer el estado del pavimento en la ciudad de Madrid en tiempo real.

#### 4. Cultura Corporativa

La cultura corporativa de Vizzuality se focaliza en la investigación, la colaboración y la autonomía, primando el buen ambiente de trabajo, la flexibilidad y buscando la equidad en la remuneración.

*“Procuramos no tener fechas de entrega (y) no tenemos horarios fijos de trabajo, ¿si a mí no me apetece tener un horario por qué lo van a tener ellos y por qué tenerlo si puede funcionar sin horario?”*

Con esta insólita declaración sobre la flexibilidad y adaptación de ritmos a las personas comienza Sergio la explicación de sus procesos de trabajo, aunque reconoce que suelen estar a ciertas horas casi todos en la oficina para trabajar juntos. Han probado un par de métodos de organización diferentes para ver cuál se adapta mejor a ellos, van probando y descartando alternativas sobre la marcha, hacer reuniones o no hacerlas, comunicación interna por software sí, pero ¿de qué manera?

Esto no implica que como trabajadores no estén también sujetos a ciertos horarios y a una cierta jerarquía laboral, si acaso más sutil que otros modelos pero que igualmente deviene en una toma de decisiones vertical en determinados aspectos como la elección de proyectos o el personal. Y por otro lado, la autonomía de trabajo tampoco es algo que sea positivo para todo el mundo, ya que también han tenido problemas con algún empleado que no podía adaptarse a la falta de jerarquía del dictado de la labor concreta y hubo que rescindir la relación.

Para entender su cultura corporativa es fundamental contemplar la importancia de los nuevos medios en su organización ya que es a través de las redes sociales que conocen y





eligen a los profesionales que contratan, puesto que quieren a los mejores de su campo y estos son fácilmente accesibles en estas redes. Una de las grandes ventajas de la empresa es que los jefes tienen el mismo tipo de intereses y formación que los empleados, lo que les permite conocer sus intereses y preferencias mediante un ejercicio de empatía, de esta manera se constituye en la empresa a la que nadie rechaza, pues ofrece las ventajas que los trabajadores de este campo buscan: desarrollo, diversión e implicación.

*“Siempre hemos dicho que montábamos Vizzuality no para hacernos ricos sino para hacernos famosos, luego ya famosos no sé si nos haremos, ricos no pero al menos vamos a pasárnoslo bien y entonces al final hemos hecho que la gente pueda trabajar como nos gustaría trabajar a nosotros [...] intentamos que la relación que pueda tener el jefe y el empleado con la empresa sea la misma y como yo no quiero cambiar mi relación con la empresa pues tampoco se lo vamos a pedir a ellos”*

El 40 % del tiempo se dedica a la investigación; el aprendizaje y desarrollo de cada individuo sucede en cada proyecto ya que siempre ha de presentar un pequeño reto *“ha de estar un poco por encima de nuestras capacidades”*, lo que obliga a implementar nuevas soluciones técnicas. Todo el equipo trabaja alrededor de la misma mesa de manera que lo que hay que ir hablando sobre el trabajo se habla delante de todo el mundo y sobre la marcha. Además es normal que acudan juntos a congresos o seminarios, tanto a impartirlos como a recibirlos. La relación entre el personal es fluida y amistosa, mezclando los comentarios chistosos con consultas técnicas complejas o comentarios sobre otros profesionales y el repetido: *“mira esto, te lo envío por Skype”*. Uno de los aspectos que más llama la atención es la implicación del personal, que desarrolla nuevas iniciativas de manera autónoma, como la idea que expone Javier Álvarez a J. Arce de empezar a grabar las conferencias que están dando para hacer un espacio en la página de la empresa y colgarlas, ya que es un trabajo que están haciendo y no se le está dando difusión, mientras bromea con asistir con la cámara a su charla esa tarde y hacer de fan, con que se ha afeitado la barba, etc.

En este espacio de investigación y prueba en que prima el ensayo y la novedad existe un clima absoluto de fomentar la creatividad en que el error es absolutamente tolerado, hasta tal punto que uno de ellos manifiesta que en ocasiones trabajan con tecnologías tan novedosas y poco probadas que es casi una locura integrarlas en un proyecto. *“Si luego no funciona pues nos quedamos aquí por la noche y lo arreglamos”* dice Sergio con el tono y la expresión del que te cuenta que se va a la playa de fin de semana.

Otro de los puntos que fomentan de manera cuidadosa es la visibilidad a nivel personal, fomentando la participación de todos en seminarios, cumpliendo con una idea que Sergio enuncia como *“[...] seré famoso y me dedicaré a dar conferencias y a vivir de [...]”* Así, cada una de las personas contratadas tiene un espacio personal en la web de Vizzuality, donde se les presenta de manera informal y se enlaza con las páginas en las redes sociales de cada uno, ya que todos tienen su cuenta en twitter con una media de 400-500 seguidores y otros tantos seguidos, su LinkedIn y toda otra serie de herramientas de participación en redes sociales como blogs, etc. en las que se mezclan los contactos personales y profesionales en casi todos los casos. Es a través de estos medios que exponen y comuni-



can su trabajo en Internet, en la web de la empresa, varios blogs, twitter, linkedIn, vimeo, Tumblr, etc. que se vinculan unos con otros, creando redes de relaciones con colegas de profesión que ocupan nichos de negocio semejantes. De esa manera les llegan también los clientes, difusión por conocidos, pero conocidos profesionales pertenecientes a comunidades de afines entrecruzadas por las redes sociales. Esto produce un intercambio de prestigio desde la empresa al profesional y viceversa en que ambos se enriquecen.

Por supuesto seleccionar a los mejores y además potenciar su desarrollo individual, dando a la empresa un cariz de la suma de individualidades produce una tensión obvia: la competencia por los profesionales. Uno de los fundadores cuenta entre risas como por un error, alguien llamó por teléfono y le confundió con uno de los trabajadores, entonces se enteró de que a este le llamaban de la competencia y al preguntarle al trabajador si le hacían muchas ofertas este le respondió, *“no, esta semana sólo cinco”*. Algo está ofreciendo Vizzuality en su entorno que tiene que ver con la base humana, en el trato y consideración del trabajador no sólo en su faceta de trabajador sino de manera integral con el trabajador como persona, restituyendo el trabajo como parte significativa de la vida. La modernidad trastocó los tiempos, trastocó el trabajo, produjo una serie de fragmentos. ¿Podemos estar asistiendo a un modelo de re-configuración de esos fragmentos en un nuevo orden?

Al hablar de sus prácticas estamos hablando de saberes técnicos, que en el caso de los programadores, actualmente en España está sujeto a un plan de carrera estandarizado en el que la evolución laboral del programador no se contempla más allá de los 28 años, punto en el que, como manifiesta Diego *“tienes que ser jefe porque el saber técnico está muy poco valorado”* tanto a nivel económico como a otros niveles. En la mayor parte de las empresas los técnicos tocan techo a nivel de remuneración sobre esa edad y el plan de carrera les lleva al siguiente escalafón, en el que ya no tienen la posibilidad de programar o diseñar, sino que desarrollan labores de gestión *“con lo que se pierde un talento inmenso de gente que era muy buena técnicamente”*. Uno de los trabajadores cuenta que se fue de una gran empresa porque era jefe de proyecto y su siguiente paso era ser jefe de otra cosa, no podía seguir desempeñando la labor técnica que era lo que quería hacer.

En Vizzuality, hasta el momento pueden presumir de pagar a sus empleados lo que les piden al contratarlos y después ir subiéndoles según marcha la empresa, con una tendencia a ir igualando salarios, que actualmente supone que entre el menor y el mayor sueldo no hay más de 600€ de diferencia.

## 5. Configuraciones organizativas

Actualmente Vizzuality lo forman dos diseñadores y seis programadores, todos comprendidos entre los 26 y los 35 años, varones, todos licenciados en estudios de carácter técnico. Ocupan un piso en la calle Hortaleza en el que hay una sala grande de trabajo que comparten con otra pequeña empresa del mismo sector que ellos. En un lado de la sala está la gran mesa de Vizzuality alrededor de la cual se distribuyen los 8 puestos, en el otro lado las mesas de la otra empresa, más pequeña.



El proceso de trabajo se desarrolla a partir de cada proyecto que llega a los fundadores, ellos seleccionan los proyectos en base a los tres criterios ya mencionados: finalidad e interés, nivel de desafío técnico y diversión. A partir de una reunión inicial con el cliente comienzan el proceso, evitando en lo sucesivo las reuniones. Una vez se elige un proyecto Javier y Sergio estructuran el equipo para el proyecto, eligiendo qué persona va a trabajar en cada proyecto y en qué parte. Javier marca la línea de la conceptualización técnica y Sergio la visual. A continuación los dos diseñadores se reúnen y hacen un primer esbozo, normalmente a mano en la pizarra, tanto de la organización visual de la información como del diseño de la interacción de la página. Una vez diseñado se explica a los programadores y comienza a trabajar el equipo, cada persona en la función que le corresponda: “*front-end*” donde se hace la interfaz y “*back-end*”<sup>29</sup> que es la parte del servidor, la que procesa todo, los que trabajan con los datos. Cada uno de los programadores trabaja en un único proyecto a la vez, aunque al compartir el espacio y la información todos se ayudan en uno u otro aspecto de cada proyecto, incluso entre empresas, ya que todos trabajan con lo mismo. Se ponen plazos de entrega internos que son orientativos, “para el lunes, pues nunca está para el lunes, puede estar el jueves anterior o el miércoles siguiente”, ya que ayuda a los programadores a fijar el objetivo a corto plazo y conocer sus tareas diarias de manera autónoma. Trabajan juntos como un equipo pero cada uno desde su campo de conocimiento, cada uno en su parte.

## 6. La estrategia de la empresa

Tras ese objetivo enunciado de hacerse famosos y vivir de dar conferencias, Vizzuality muestra un gran conocimiento del valor empresarial que tiene el prestigio profesional que se transmite a través de las redes sociales, mediante esa red de agentes que forman una red en que se mueven información, valores y contactos. Desde el principio han sabido hacerse un hueco en esas redes y llegar a las comunidades de usuarios y productores, demostrando su capacidad para visualizarse en ese nicho de mercado. Tres son sus principales estrategias: la primera dirigida hacia clientes y usuarios, que ha consistido en orientarse hacia Estados Unidos, donde el mercado de la visualización está más desarrollado y donde existen ya empresas y personas de amplio reconocimiento en ese campo. Desde el principio, toda la información en la Web está en inglés, dirigida a un determinado tipo de público. El establecer vínculos con ese mundo les supone una dotación de prestigio añadido. En segundo lugar, dirigido hacia el trato humano de sus empleados, la estrategia ya explicada de la potenciación del desarrollo y la visibilización a nivel individual, unida a la experiencia personal de los fundadores como trabajadores que les permite ofrecer condi-

---

<sup>29</sup> En **diseño de software** el **front-end** es la parte del **software** que interactúa con el o los usuarios y el **back-end** es la parte que procesa la entrada desde el front-end. La separación del sistema en «*front ends*» y «*back ends*» es un tipo de **abstracción** que ayuda a mantener las diferentes partes del sistema separadas. La idea general es que el front-end sea el responsable de recolectar los datos de entrada del usuario, que pueden ser de muchas y variadas formas, y procesarlas de una manera conforme a la especificación que el back-end pueda usar. La conexión del front-end y el back-end es un tipo de **interfaz**. En **diseño web (o desarrollo web)** hace referencia a la visualización del usuario navegante por un lado (*front-end*), y del administrador del sitio con sus respectivos sistemas por el otro (*back-end*). Fuente Wikipedia.



ciones laborales idóneas para los trabajadores de ese campo. Es la articulación de estas estrategias con la siguiente lo que podemos considerar clave en el éxito de su trayectoria. La tercera estrategia es la capacidad de entendimiento de las necesidades de sus clientes, el compartir la importancia de los fines del trabajo que desarrollan para cada organización, primando así lo importante sobre lo contingente, lo que les permite ofrecer el tipo de soluciones que su sector de clientes demanda.

## 7. Conclusiones

Vizzuality presenta una serie de condiciones que son determinantes en su éxito como organización y como empresa, entre ellas podemos destacar:

- La principal clave del éxito en Vizzuality como organización es su flexibilidad, su capacidad de improvisación sobre la marcha, su adecuación a la situación y que estén siempre dispuestos a cambiar su forma de organizarse, el horario y el ritmo para buscar su equilibrio como equipo. Si no hay Internet porque se les cae el servidor puedes leer en sus twitter que piden asilo y trabajan desde otros lugares, su casa, un café, etc. desde los que lanzan sus comentarios sobre lo que están haciendo y lo que les está pasando a cada rato, mezclando sus tiempos. Esta actitud dinámica centrada en el proceso creativo compensa la falta de planificación empresarial formal.

Han sabido aprovechar la oportunidad de ocupar un nicho de negocio en expansión, como es el de la visualización de datos.

- La mezcla de saberes en combinación de los fundadores, que permite el entendimiento de los procesos de trabajo técnicos y el acoplamiento a ellos de las maneras de vivir. Esto genera tanto unas dinámicas laborales flexibles como toda otra serie de condiciones deseadas por los empleados entre las que podemos resaltar:
- El desarrollo y visibilización personal de cada trabajador
- El ambiente de trabajo relajado y de confianza.
- La diversión como parte fundamental del proceso.
- Buenas condiciones laborales.
- La identificación a nivel personal con los trabajos que se desarrollan.
- La adecuación entre las expectativas de la empresa y del trabajador con respecto al producto y al proceso.

Todo esto nos muestra unas líneas que apuntan hacia la integración del trabajo como un aspecto significativo en la vida de las personas, que se realiza buscando unos fines compartidos y un proceso pactado entre todos, que se modifica atendiendo a las necesidades



de aquellos que lo desarrollan. Esta empresa ha conseguido contar con un equipo motivado y creativo, que investiga y comparte, y con grandes capacidades en sus áreas de experiencia, que además comparten cierta afinidad en intereses y posturas éticas. Todo esto produce un funcionamiento que genera unos resultados muy positivos.

## 8. Claves de éxito

De esta manera podemos considerar como sus claves:

- Flexibilidad organizativa, su capacidad de improvisación sobre la marcha, su adecuación a la situación y que estén siempre dispuestos a cambiar su forma de organizarse, el horario y el ritmo para buscar su equilibrio como equipo. Esto es una forma de adecuación entre el espacio personal y laboral que les ayuda a trabajar de manera productiva. Aprovechamiento de un nicho de negocio en expansión.
- La combinación de saberes de su equipo les permite una ventaja competitiva única en su campo, yendo más allá de lo técnico para incorporar una dimensión de significado compartido con el cliente.
- Buenas condiciones laborales de los trabajadores, no únicamente en lo que a derechos laborales se refiere, sino en el sentido de la consideración a las necesidades de cada trabajador como persona. Esto produce una identificación del trabajador con su trabajo que es muy productiva para ambos.





## 1. Introducción (historia y visión empresarial)

ELII es un estudio de arquitectura compuesto por tres jóvenes arquitectos: Uriel Fogué, Carlos Palacios y Eva Gil, de 35, 35 y 30 años. El estudio como tal se funda en el año 2008, cuando con un mismo nombre los tres miembros deciden formalizar una relación profesional que viene desarrollándose desde años antes aglutinando las ofertas que cada uno recibía por separado como profesionales autónomos.

Pero la relación entre los tres fundadores de ELII viene estableciéndose desde mucho antes. Durante la carrera universitaria en la ETSAM de Madrid (Escuela Técnica Superior de Arquitectura) Uriel Fogué y Carlos Palacios comparten ya asignaturas, y tienen la oportunidad de confrontar experiencias en un periodo fundamental para gestar vocaciones, criterios, gustos y líneas de posicionamiento frente a la arquitectura. Pero también en torno a cuestiones más generales, como nociones sobre el arte o sobre el comportamiento de la ciudadanía, los futuros usuarios de sus productos.

Al terminar la carrera, y tras trabajar por separado en distintos estudios de arquitectura los tres coinciden en uno de ellos y tienen la posibilidad de comprobar cómo se generan sinergias muy positivas entre ellos. En este periodo se concreta una característica de su forma de trabajar que será muy apreciada por los directores de los estudios para los que trabajan y que se convertirá más adelante en una de sus principales señas de identidad y apuestas de valor empresarial: su capacidad de gestión de la relación “calidad / tiempo / coste”. Cuando forman equipo son capaces de producir a un ritmo superior al del resto de la plantilla, pero además, las ideas con las que desarrollan los proyectos constructivos llaman la atención de sus directivos, ya que gracias a ellas se solucionan los mismos problemas ahorrando en costes.

Esta complementariedad en lo funcional, la sinergia creativa y afectiva que se genera entre ellos y la conciencia de su eficiencia en lo económico es lo que les lleva a trabajar de manera independiente, primero como profesionales individuales que buscan proyectos por



separado y ocasionalmente se reúnen para abordarlos juntos, y más tarde a partir de 2008 ya como estudio unificado.

Además cada uno de los miembros de ELII ha desarrollado una actividad en paralelo a la arquitectónica: Uriel Fogué está doctorándose en filosofía, Carlos Palacios sigue desarrollando sus estudios como doctorando y Eva Gil mantuvo la práctica de la danza profesional hasta bien avanzada su carrera profesional como arquitecta.

Hay que añadir que aparte de su trabajo en el estudio colaboran con universidades impartiendo clases de arquitectura, una labor docente que según el equipo es especialmente satisfactoria para ellos a nivel profesional y personal.

Y por último, en los últimos años Uriel Fogué y Carlos Palacios junto con otro equipo multidisciplinar han venido editando una revista, UHF, dedicada a aspectos relacionados con el arte y las prácticas sociales, no solo arquitectura, sino también, diseño, sostenibilidad, etc.

Es decir, la trayectoria del estudio ELII puede ser considerada como la formación de un laboratorio de investigación y ejecución mediante un proceso centrípeto que permite aglutinar toda una diversidad de prácticas, disciplinas, intereses y aficiones que terminan por ensanchar de alguna manera el concepto de “estudio de arquitectura”.

Es notorio como en todo este proceso, tal y como sucede en otras empresas analizadas en esta investigación, la formación del grupo de trabajo que compone ELII se ha basado en las relaciones de cercanía, confianza y compañerismo, tal y como lo expresa uno de sus miembros:

*“Es como una relación que llega un momento que los dos miembros se dan cuenta de que les va muy bien, y se preguntan ¿y si nos casamos?”*

Y de hecho, dos de los miembros del estudio forman pareja sentimental desde hace años. Es decir, una vez más nos encontramos con una organización empresarial en la que resulta difícil separar lo que es el contexto de experiencias vitales más amplias (amistad, afectividad, compañerismo, solidaridad, diversión, etc.) de la actividad puramente económica.

Cuando al equipo de ELII se le pregunta por la visión que ha dominado la creación de su negocio responden remitiéndose al propio nombre de la empresa: ELII es un acrónimo que significa *Everyday Life Invent Itself* (La cotidianidad se inventa a sí misma). El acrónimo, tras su aparente simplicidad, remite a una política sobre la arquitectura que intenta transformar en profundidad la perspectiva de intervención sobre el uso del espacio. De cara a nuestra investigación, en la que intentamos abordar las aproximaciones de distintos proyectos económicos desde la perspectiva del “humanismo”, es importante destacar la centralidad del término cotidianidad en la posición sintáctica que el acrónimo le otorga, es decir, en la posición de sujeto. Esta centralidad va a suponer correlativamente la descentralidad de los sujetos tradicionales de la arquitectura: o bien el arquitecto o bien el usuario. Es decir, la visión que ha ido perfilando la política arquitectónica de ELLI se ha basado





en el descentramiento del “ser humano” con respecto a las operaciones cardinales de la construcción de los espacios para su uso.

Y esta será justamente, la singularidad de ELII dentro del conjunto de trabajos que se presentan en este informe: la manera como definen a su actor principal, estableciendo con él una relación fundamental o esencial, pero a la vez desplazándolo a una instancia secundaria, a la posición de un efecto y no de una causa con respecto a aquello que han llamado “cotidianidad”. En cambio, en la mayoría de los proyectos empresariales abordados en esta investigación el sujeto humano se encuentra en el centro de todas las operaciones, e incluso las distintas medidas de satisfacción tienen muchas veces que ver con las demandas de este sujeto humano, trátase del cliente de la empresa, de sus empleados o de ambos. En definitiva, ELII aporta a esta investigación una definición “*posthumanista*” del tratamiento del agente humano en sus actividades productivas y comerciales (clientes - usuarios - empleados - proveedores).

El *posthumanismo* es una corriente de pensamiento que influye desde los años sesenta a las ciencias sociales y que se basa en la complejización de la clásica interpretación de la acción social en términos de sujeto, y en especial del sujeto humano como indicador principal de la causa de las acciones. El *posthumanismo* sustituye la idea de que en cada acción social el sujeto es el humano o los humanos que la realizan por la concepción de que lo que existe en primer lugar es la acción misma, y alrededor de ella se forman agentes humanos, relaciones con objetos, con los entornos, con las instituciones, etc. Pero posthumanismo no significa “*antihumanismo*”, sino la integración del ser humano en la red de acciones que componen su medio de vida, es precisamente la inclusión del sujeto humano como parte orgánica de la realidad de su entorno. En ese sentido es una superación de la idea cartesiana del sujeto humano como un agente externo al mundo en el que él mismo opera.<sup>30</sup>

La gran visión del trabajo arquitectónico de ELII está marcada, por lo tanto, por un paradigma ético que confluye con todo el sentimiento moral característico de la época posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando se toma conciencia de que una noción demasiado positivista de la relación del hombre con la realidad y su manifestación práctica a través del control humano de la naturaleza por medio de las ciencias es lo que ha hecho posible la gran tragedia (campos de concentración, bombas atómicas, etc.). Frente a la moral positivista que fantasea con la posibilidad de controlar en abstracto la realidad circundante, ELII se ajusta a un tipo de posicionamiento ético más integrador, humilde y pragmático. Lo que el propio equipo ha denominado “posición estratégica con respecto al trabajo del arquitecto”.

*“Es estratégico, no somos autores, sino estrategias: que es situarte en los condicionantes. Sería la bandera del estudio, la arquitectura nunca se enfrenta a una hoja en blanco, hay muchos condicionantes, pero frente a eso otros intentan imponerse, nosotros no.”*

<sup>30</sup> Para una revisión sintética de la teoría posthumanista se puede consultar la obra colectiva: “Posthumanismo en las ciencias sociales”, en la revista Política y sociedad, Vol 45, Num 3, 2008. Publicaciones Universidad Complutense de Madrid.



En arquitectura la visión positivista de la realidad fue emprendida por el movimiento moderno, al menos por la parte más visible de dicho movimiento (Le Corbusier, GATEPAC, etc.). En ese contexto de actuación se daba una definición muy científicista del usuario, basada en la objetividad de la disciplina arquitectónica con una proyección universal del ciudadano y del espacio. Cualquier aproximación concreta a la demanda de ese usuario podría manchar todo el proceso objetivo. En cambio, de acuerdo al análisis de la realidad actual que lleva a cabo ELII la situación se define de distinta manera: como una superposición de juegos.

*“No hay objetividad, lo que hay es una superposición de juegos, donde de lo que se trata es de identificar los actores en cada campo y qué juegos son: eso es lo que llamamos lo táctico-estratégico. Lo que prima son las acciones que se desarrollan en el juego, no la individualidad. Tienes que hacer un esfuerzo por describir los escenarios y reglas de juego solapados. [...] Son juegos en el sentido de campos de reglas, estamos hablando de, por ejemplo: el mercado, lo pragmático, lo lúdico, la individualidad, etc.”*

## 2. Modelo de negocio

El modelo de negocio de ELII se basa en la oferta de soluciones de gestión inteligentes para obtener experiencias espaciales de calidad. Lo que un cliente puede obtener de ELII, y que difícilmente conseguiría obtener de un estudio “convencional” es una perspectiva de diseño y un método de trabajo que generan soluciones sorprendentes frente a condicionantes muy estrictos.

Es decir, fundamentalmente, ELII basa su trabajo con el cliente en una conversación o juego en el que las soluciones derivan de la dinámica de negociación. Se posicionan así en un espacio intermedio entre la noción del “arquitecto-autor”, al que se le dejaría toda la responsabilidad de diseñar el espacio y la del “arquitecto-comercial”, que aplica recetas homogéneas para cualquier situación o simplemente se limita a hacer lo que le sugiere el cliente. El “arquitecto estratega” que representa ELII participa junto con el cliente en la construcción de un modelo que permite ampliar o enriquecer las experiencias que el usuario va a desarrollar en el nuevo espacio.

Es necesario subrayar la importancia de esta fase del proyecto, ya que en ella se concentra buena parte de la dimensión humanista, o más bien posthumanista de la arquitectura, tal y como la hemos definido. Es sobre todo gracias a este posicionamiento que se adopta respecto al cliente por lo que se consigue generar un nuevo estilo arquitectónico y productos más satisfactorios respecto a la demanda inicial. El juego dialéctico entre cliente y arquitecto consigue afinar la relación entre oferta y demanda, haciendo emerger una opción que no es estrictamente la del cliente ni la del arquitecto, sino un modelo ad hoc, que se ajusta a la nueva definición de la realidad llevada a cabo en el juego. Mediante esta sencilla metodología se consigue ampliar las expectativas iniciales del cliente y a la vez someter en todo momento la iniciativa del arquitecto a las necesidades reales del usuario. De hecho, mediante el diálogo abierto, estas mismas necesidades son discutidas y analizadas, hasta definir las con precisión para ampliar su registro. Esto implica que cuando el clien-



te tiene suficiente amplitud de miras los productos resultantes destaquen por su equilibrio entre el atrevimiento formal y la resolución funcional. Los diseños de ELII, y solo hace falta visitar su página web para comprobarlo, se definen por aportar soluciones inesperadas ante problemas complejos.

Y de este modo llegamos a lo que consideramos un concepto central en el trabajo de ELII, aunque el propio equipo no lo haya utilizado explícitamente, el de “elegancia”. Lo que caracteriza el trabajo de este estudio de arquitectura es justamente el modo como aportan soluciones elegantes frente a problemas cotidianos. Del mismo modo que en la ciencia o la matemática se utiliza la expresión elegancia para definir la resolución de un problema mediante el uso eficaz de los elementos en juego, disminuyendo, por ejemplo, los pasos de una fórmula para alcanzar una determinada solución, el trabajo arquitectónico de ELII garantiza la satisfacción de una necesidad mediante la desviación o la toma de “atajos” con respecto al problema inicial que la provocaba. Por ejemplo, ante un difícil encargo en el que una vivienda con muy poco espacio necesita disponer de mucha luz y de una piscina, ELII junto con el cliente adoptaron la decisión de colocar la piscina en el tejado y ubicar ventanas tipo ojo de pez en su fondo, de tal manera que la luz atraviesa el agua y entra directamente en el salón del piso inferior. A este tipo de soluciones sorprendentes es a lo que llamamos aquí “elegancia”, en el sentido en que nunca se trata simplemente de un juego formal, sino de la adecuación “lúdica”, sorprendente, a un contexto de condicionantes pragmáticos. Y hay que fortalecer la idea de que este tipo de soluciones surgen muchas veces gracias a la posición desviada que adoptan frente a la idea clásica del arquitecto-autor. Se trata de soluciones imaginativas pero que no surgen de la mentalidad de un genio artista, sino de un tablero de juego desde el que los participantes van adoptando decisiones y formalizan trayectorias, y donde cada proyecto tiene sus reglas, aportadas por condicionantes legales, espaciales, económicos, actitudinales, etc.

Dentro de este juego que se establece con los clientes, siempre abierto y construido ad-hoc, lo que sí existen son una serie de vectores de interés del propio estudio, los siguientes:

- **La gestión de los afectos:** tomar en consideración el plano afectivo de los usuarios, sus tendencias a relacionarse con el medio mediante estímulos sensoriales, emocionales y estéticos, y actuar en consecuencia. Por ejemplo intentando diseñar la incorporación de paneles solares, un objeto poco atractivo en general para la sociedad, de tal forma que aparezcan como “sexies”.
- **La visibilización de la tecnología:** se trata de reintroducir al sujeto o usuario en la toma de conciencia de los factores tecnológicos que siempre han estado reservados al campo de los expertos. No se trata de hacerlo responsable, pero sí consciente otorgándole cierto poder en las decisiones sobre cómo usar la tecnología y como implementarla.
- **La sostenibilidad:** para ELII el cambio de paradigma energético que estamos viviendo se percibe como una oportunidad de ampliar nuestra experiencia, no como un obstáculo constructivo. Afrontan este cambio trascendental desde una perspectiva “celebra-



tiva” que, una vez más, entiende el nuevo escenario como la aportación de un nuevo tablero de juego al mercado arquitectónico.

- **La cotidianidad:** se intenta establecer una nueva definición de la cotidianidad a partir de cargar de intensidad las situaciones vividas en el día a día. Esto implica mucha atención a los detalles, toda una micropolítica sobre las acciones y programas del usuario: ¿En qué consiste exactamente levantarse, lavarse, trabajar, comer? No se trata de trabajar en una escala de espacio pequeña, sino de situarse conceptualmente y perceptivamente en estos detalles.

Todos estos planos que se van superponiendo van complejizando el trabajo de este estudio de arquitectura. Al combinar tantas perspectivas en cada proyecto concreto la realidad a analizar se hace cada vez más amplia, por lo que exige del equipo un mayor conocimiento y destreza sobre todos los niveles. Exige sobre todo un conocimiento acerca del estado actual de la “civilización”, es decir, un conocimiento sobre cómo es la vida de los ciudadanos que van a usar los espacios. En ELLI esta necesidad se está satisfaciendo no solamente leyendo tratados de sociología o de arquitectura o los periódicos, sino implicándose práctica y empresarialmente en distintas actividades, como son las que ya hemos descrito en la introducción:

- Edición de una revista.
- Docencia universitaria.
- Ponencias, seminarios y conferencias.
- Participación en proyectos artísticos.
- Etc.

De entre estas actividades, varias de ellas aportan además rendimientos económicos a la empresa, como son todas las actividades que impliquen hablar de los trabajos de ELLI en distintos foros: seminarios, conferencias, etc. Mientras que, por ejemplo, las ganancias resultantes del trabajo de docencia en la Universidad se contabilizan individualmente. Pero lo interesante es la manera como ELLI conceptualiza esta diversificación del negocio, en términos de estricta arquitectura:

*“La arquitectura se hace en muchos campos, uno es construir edificios, pero también hay que manejar climas, panoramas culturales, contextos... Y esos contextos son debates, congresos, publicaciones...”*

De toda la concepción de la arquitectura que se ha expuesto en este capítulo se desprende una noción ética sobre el propio trabajo que implica una atención especial sobre cada proyecto. La calidad y el cuidado con los que ELLI abordan cada iniciativa son también parte de la idiosincrasia de su propuesta. Y de hecho parece obvio que un tipo de arquitectura que piensa cada proyecto de manera independiente (con distintas soluciones formales, tecnológicos, funcionales, etc.) y con una clara atención a los detalles exige del arquitecto una atención mucho mayor que la de la mayoría de proyectos, donde las soluciones ya están practicadas y se conocen los efectos, riesgos y soluciones posibles. El trabajo “experimental” de ELLI implica un mayor control de los riesgos a asumir, lo que se traduce en una



mayor implicación en el seguimiento de todo el proyecto, incluso en la fase de construcción o de obra.

Desde una mirada abstracta este posicionamiento puede parecer poco rentable en términos económicos, ya que necesita de una gran inversión de tiempo y esfuerzo en proyectos que, por lo general, no pueden ser ofertados a precios elevados. Sin embargo, el conjunto de características que componen el servicio: la gran calidad, el diseño compartido, la gestión económica y temporal eficaz, el resultado sorprendente, etc. hacen que la propuesta en general sea muy bien acogida cada vez por más clientes. Y sobre todo se convierten en características con un gran valor en época de crisis, como la actual. La propuesta de “soluciones elegantes”, reorientando las problemáticas, permite al cliente dar satisfacción a sus necesidades utilizando unos medios proporcionalmente reducidos. De hecho, el estudio está recibiendo más encargos en la actualidad que en la época en la que el mercado inmobiliario crecía desafortadamente. Esto hace prever que en un panorama poco propicio para el crecimiento de demanda a corto plazo, como el español, el modelo de negocio de ELII pueda ser considerado especialmente adaptado a la nueva situación.

De acuerdo a este paradigma constructivo y organizativo tan abierto y adscrito a los casos concretos, ELII es un estudio preparado para acometer cualquier tipo de proyecto, por lo que están construyendo para todo tipo de clientes: Ayuntamiento de Madrid, diseño de exposiciones en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía o en el Centro de Arte 2 de Mayo, clientes privados particulares, bufetes de abogados, colaboraciones con artistas plásticos y *performances*, etc.

Y aunque la gran mayoría de proyectos los están desarrollando a nivel nacional, existen actividades, como las conferencias, congresos o talleres que imparten en el extranjero (Universidad de Columbia en Nueva York, Filadelfia, Colombia, etc.) Además están presentándose a diversos concursos en ciudades como Buenos Aires, donde aspiran a llevar a cabo intervenciones arquitectónicas asociándose a otros estudios conocidos por ellos.

### 3. La innovación

Hablar de innovación como de una fase o una dimensión separada o autónoma del trabajo de ELII es muy difícil, y de hecho en las entrevistas con los miembros del equipo resultó casi imposible tratar el tema aisladamente, en abstracto. Es lógico, puesto que de acuerdo a su método de trabajo y en general al concepto de la arquitectura que desarrollan, la innovación está integrada en las “rutinas” de su trabajo, al menos en las fases más creativas de los procesos, como los de diseño y elaboración del proyecto.

La importancia de la innovación en el trabajo de ELII deriva de los mismos factores que le otorgan su sello de identidad y de valor de negocio: su apertura en la negociación del proyecto, su aplicación de soluciones ad hoc y la atención al detalle. Un estudio de arquitectura que se presenta como gestor de las micropolíticas cotidianas no puede dejar de inventar para cada caso las condiciones más eficientes para su ejecución y uso (funcionales, estéticas, económicas, sociales, etc.). No puede ser de otra forma en una empresa



cuyo acrónimo significa: la cotidianidad se inventa a sí misma. La palabra invención es parte central de su personalidad como empresa y se centraliza en su concepción de la arquitectura como un juego y del arquitecto como un participante, junto a otros, de dicho juego. Si no existe un modelo o patrón de referencia para definir los usos y diseños del espacio, ¿cómo intervenir sin innovar?

Ahora bien, eso no quiere decir que ELII haya convertido este juego en un juego reflexivo, acotando la innovación mediante metodologías concretas y procesos estereotipados para hacerla emerger y perfeccionarla. Más bien, la innovación se convierte en la resultante del contacto con el cliente y con todas las esferas de actividad que acompañan el trabajo principal del estudio: filosofía, arte, diseño, política, e incluso la danza.

Es lógico que el concepto de innovación o de agente innovador que los miembros de ELII presentan en las entrevistas no tenga nada que ver con el que sustenta al autor clásico como “demiurgo”, que en la arquitectura puede representar el gran arquitecto estadounidense Frank Lloyd Wright, un autor que desde su propia posición de genio elabora una forma y la aplica a una materia o a una realidad. Durante una de las entrevistas uno de los miembros del equipo definió la relación del estudio con la innovación como la de un Disc Jockey con la música que mezcla.

*“No queremos ser los primeros en hacer algo sino ponerlo en circulación, es como un Dj o alguien que hace bricolaje o la gente que tunea sus coches, es algo que tiene que ver con el momento en que vivimos donde la autoría está en entredicho, la autoría clásica al menos. [...] Ahora innovas infiltrándote en el proceso”*

Una vez más se trata de un concepto de innovación que apela al descentramiento del sujeto humano, y su integración en la dinámica de elaboración de ideas, de confección de tecnologías y de usos de productos y espacios. Una aproximación que envuelve a todo el proceso de formalización y ejecución de las obras que realiza el estudio. Así, las innovaciones se manifiestan en múltiples terrenos:

- En el **concepto de agente arquitectónico**: al generar con el cliente un espacio de diálogo fructífero para el diseño final.
- En el tipo de **experiencias espaciales que proponen**: al idear espacios y usos que resultan novedosos desde el punto de vista de la trayectoria ordinaria de la arquitectura, por ejemplo, al incorporar dispositivos electrónicos que interactúan con el usuario indicándole datos sobre consumo de energía, afrontando de manera espacial, más lúdica y política, la tendencia hacia la domótica.
- En el **desarrollo de los servicios públicos**: en determinadas obras, sobre todo las de financiación y uso públicos, ELII ha desarrollado productos que permiten un disfrute por parte del usuario en el que su intervención se convierte en parte integrante de la propia obra, como cuando diseñan un “árbol” que se conecta con el usuario través del funcionamiento de una bicicleta que activa el dispositivo energético, produciendo luz y agua y dando al usuario la información correspondiente sobre qué cantidad de energía hace



falta para producir servicios básicos. En este caso, la aportación de ELII tiene en cuenta, a través del lenguaje propio de la arquitectura y de la ingeniería, las inclinaciones de los ciudadanos para afrontar actividades lúdicas de cara a orientarlas hacia aspectos políticos y de cultura ciudadana.

- En las **técnicas constructivas**: cuando, no ya el objeto final, sino el propio proceso de fabricación se ha pensado a partir de métodos de ejecución novedosos, como por ejemplo cuando son capaces de construir una vivienda unifamiliar en 15 días gracias a la colocación mediante grúas de planchas de madera maciza elaboradas para su implantación mediante molduras y estructuras solapadas. Técnicas constructivas que, como vemos, pueden agilizar el proceso de construcción y por lo tanto, reducir los costes, así como permiten una mayor versatilidad en la creación de espacios.
- En la incursión en **nuevos paradigmas**: como es el caso de la sostenibilidad, campo donde ELII está desarrollando buena parte de su potencial a partir de la actitud lúdica y celebrativa ya aludida, mediante innovaciones de todo tipo, pero sobre todo en tecnologías de interacción con el usuario.
- En la **inclusión de otras ciencias y disciplinas**: al utilizar ideas provenientes de la filosofía o la sociología, por ejemplo. No es esta una innovación menor, ya que de esta influencia han resultado una buen aparte de los marcos conceptuales que están poniendo en práctica a la hora de abordar proyectos concretos, como por ejemplo, el del rol de arquitecto como jugador en un solapamiento de juegos y condiciones.
- En la **extensión a territorios artísticos**: por último, existe cierta innovación e incluso podemos llamarla “creación” en determinados proyectos que llevan a cabo con artistas que han demandado del estudio la participación activa en la creación de obras. En ese caso, ELII ha tenido que innovar aplicando su conocimiento sobre experiencias espaciales al territorio de la experiencia artística de tipo plástico.
- En la **investigación tecnológica**: algunos de sus productos, como por ejemplo el árbol ecológico necesitó de una buena dosis de investigación de tipo arquitectónico, pero también ingenieril, aportada, no por el equipo de ELII sino por un estudio de ingeniería que colaboró con ellos en este caso concreto.

En algunos casos, como este referido del árbol ecológico, el resultado fue tan sorprendente y obtuvo tan buenas valoraciones entre el público y los estamentos públicos y de la arquitectura que han pensado en patentarlo, aunque todavía no se han decidido a hacerlo. Sin embargo, el estudio de ingeniería que colaboró con ellos sí que ha patentado piezas que diseñaron específicamente para esta obra, pero que pueden ser utilizadas para otro tipo de equipamientos.

Aparte de este tipo de innovaciones, el quipo de ELII, como muchos otros estudios de arquitectura, debe reciclarse constantemente en lo que a programas informáticos se refiere, sobre todo los que tienen que ver con la imagen.



#### 4. Cultura corporativa

En ELII no existe un esquema formal de la cultura corporativa que domina la organización, por lo que dicho esquema fue construyéndose a medida que se realizaban las entrevistas para esta investigación. Desde este punto de vista de elaboración espontánea por parte de ELII y de interpretación por nosotros, puede decirse que la cultura que organiza la relación de los trabajadores de ELII entre sí y con su tarea está basada en una ética del trabajo de la “implicación”. Al igual que ocurre con tantas otras empresas analizadas en este informe sobre empresas de base humana, las condiciones de trabajo que se han creado en ELII responden al deseo de autonomía de los tres miembros del equipo para realizar los trabajos que más les satisfacen sin tener que ajustarse a pautas de distribución de las tareas que les vienen impuestas desde arriba. Es por esto que la idea de vocación está muy presente en todas las argumentaciones que el equipo de ELII utiliza para construir mentalmente su cultura corporativa. De cara a la integración de nuevos miembros en el estudio, es precisamente esa idea de implicación, muy ligada a la de vocación, la que podría generar una integración más suave en la organización.

En todo caso lo que hemos llamado “ética de la implicación” puede a la vez subdividirse en una serie de valores que construirían un marco global de cohesión en la empresa:

- **Valores de esfuerzo:** Puede decirse, aunque solo hasta cierto punto, que los valores de esfuerzo tienen que ver con valores de supervivencia. Un estudio de arquitectura de pequeñas dimensiones como es ELII no puede sobre vivir si no es a costa de contratar a pocos empleados, pero esta presión por parte del entorno, obliga a que estos pocos componentes tengan que dedicarse a fondo para que los proyectos puedan llevarse a cabo.
- **Valores de excelencia:** además de implicarse mucho con el trabajo en términos de esfuerzo personal, los métodos de trabajo de ELII ponen en valor la excelencia de sus tareas. Esto quiere decir que cada detalle es cuidado al mínimo, y eso comporta una atención especial tanto a la elaboración de maquetas como al diseño por infografía o a la ejecución en obra. La excelencia es el valor que acompaña más claramente a la idea de vocación, ya que alcanzar la mayor perfección en las tareas solo puede conseguirse mediante el impulso de una tendencia personal hacia dicha tarea, mediante una vocación que debe ser cultivada y puesta en práctica a diario en el estudio.
- **Valores de versatilidad:** además cada miembro debe ser capaz de desarrollar actividades diversas, sin especializarse en una sola. Aunque en determinados casos, como es lógico, se recurra a perfiles muy especializados, generalmente contratados mediante colaboración con otras empresas, el empleado tipo de ELII debería ser capaz de afrontar labores de cualquier clase: diseño, negociación con clientes, visita a la obra, cálculos, etc. esta visión forma parte de una cierta idea del arquitecto como “artesano”, más que como profesional industrial y, como venos, es una idea que se repite en muchas de las empresas analizadas en este informe. Aunque, de todas formas, veremos en el siguiente apartado cómo con el tiempo cada miembro del equipo de ELII ha ido especializándose en distintas tareas, pero sólo las que no tocan las actividades centrales del trabajo arquitectónico como tal.





- **Valores de diversión:** la vocación implica esfuerzo y excelencia, pero no debería estar reñida con la diversión. De hecho, trabajar en un sector con el que se mantiene una relación de vocación debería generar satisfacción y, por lo tanto, también diversión, al menos en determinados momentos. Y de acuerdo a las declaraciones del equipo de ELII uno de los aspectos en los que han conseguido generar dinámicas creativas de trabajo es justamente en la combinación de los valores del esfuerzo y la diversión en la realización de una misma tarea. Según los tres miembros, han conseguido desarrollar hábitos de trabajo en los que a la vez que mantienen la atención sobre la tarea a realizar pueden relatar experiencias o dirigirse al resto del equipo en tono divertido. Este equilibrio es también una de las señas de identidad que al equipo de ELII más gusta presentar como características de su forma de trabajo.
- **Valores de diversidad:** por último, la diversidad es un valor que se define desde un sentido abierto, englobando tanto cualidades del tipo “nacionalidad” de los colaboradores, hasta sus perfiles profesionales. Pero donde el valor de la diversidad adquiere su sentido más pleno en el día a día es en las actividades paralelas que el equipo de ELII lleva a cabo fuera de la oficina y que de manera indirecta repercute en el ejercicio de su actividad principal. Las aficiones, trabajos y estudios que se realizan por parte de los tres miembros del equipo son valorados prácticamente como parte integrante del trabajo diario, y de hecho alguna de esas tareas con beneficio económico revierte parte del mismo al estudio, como las conferencias o seminarios. En cualquier caso, como hemos visto, estas actividades paralelas, entendidas como diversidad de funciones, ejercen influencia a la hora de idear, de concebir y proyectar de manera más abierta, más flexible e inspirada los espacios arquitectónicos.

Aunque, como hemos señalado, ELII no dispone de un esquema formal para describir este entramado de valores, sí ha creado en cambio un protocolo de actuación para ordenar las distintas actividades que deben componer el trabajo diario del estudio. Ellos lo llaman PROTOKELII y contiene consignas y programas de actuación tanto para la organización general y las rutinas, como para actividades paralelas, del tipo: “El DJ por un día” según el cual cada miembro del equipo debe poner su música preferida durante todo un día, rotándose en la semana; “El update de destrezas tecnológicas” donde cada miembro expondrá un avance en tecnología que haya descubierto en alguna publicación, etc.

Por último merece la pena llamar la atención sobre un aspecto: el estilo del espacio arquitectónico del estudio. Curiosamente y a diferencia de lo que ocurre con muchos estudios de arquitectura, ELII no parece prestarle a este aspecto un especial interés comercial, es decir, no parece estar diseñado y decorado con el objetivo de generar una imagen de marca acorde con el tipo de proyectos que ellos trabajan. Se trata de un piso en un bloque de viviendas de carácter tradicional en el centro de Madrid. El piso está dividido en dos zonas, una de ellas es el estudio de arquitectura y otra la vivienda de dos de los miembros que forman pareja sentimental. Esta combinación doméstica y laboral al mismo tiempo no es, sin embargo, un factor relevante dentro de la cultura corporativa del estudio, ya que en ningún momento se ha mencionado como parte de los valores que conforman su manera de trabajar. Se trata, simplemente, de una decisión pragmática que permite además ahorrar costes. La parte dedicada al estudio tiene un diseño convencional, sin



apenas decoración y respetando la distribución de la vivienda original, utilizando dos habitaciones como salas de trabajo. Preguntados los miembros de ELII por este hecho, responden que no conciben su estudio como parte de su trabajo, sino que buscan ante todo la comodidad y una ubicación apropiada en el centro de Madrid.

*“No es uno de nuestros trabajos [...] si queremos mostrarle a un cliente nuestra forma de trabajar le enseñaríamos una de nuestras obras, pero no el estudio, eso está claro...”*

## 5. Configuraciones organizativas

Como hemos indicado, el equipo estable de ELII lo componen los tres socios principales. Sin embargo, a lo largo de los cinco años de su trayectoria han tenido que contar con la colaboración de varios empleados que se integraron al equipo para cubrir funciones de cara a proyectos determinados. Estos empleados suelen ser de uno de estos dos perfiles: o bien becarios que ELII selecciona de entre los alumnos a los que ellos mismos dan clase en la universidad (Universidad Europea de Madrid) o bien profesionales especializados en alguna rama determinada de la arquitectura o la construcción en sentido amplio, como el cálculo de estructuras, especialista en infraestructuras climáticas, etc. Aparte, en forma de colaboración el estudio ha trabajado con artistas o ingenieros para crear obras determinadas, pero sin existir una relación de empleador a empleado entre ellos. Pero en todo caso, en total nunca han trabajado más de siete personas a la vez.

Al tratarse de un estudio con solo tres trabajadores fijos y que además los tres son socios no existen desniveles jerárquicos, aunque para algunas tareas sí que han terminado por establecer algún tipo de división funcional, como por ejemplo para las de Relaciones Públicas, donde Uriel Fogué se ha especializado, o en los cálculos económicos internos, de los cuales Carlos palacios ha acabado siendo el principal encargado, así como de la logística se encarga Eva Gil. Y al nivel del trabajo ya dentro de cada proyecto, parecen hacer distinciones solo en dos tareas: las maquetas e imágenes por ordenador que son por lo general responsabilidad de Eva y los textos que describen los proyectos, a cargo de Uriel. Pero en todo el resto de tareas los tres miembros comparten todo el trabajo turnándose de manera más o menos espontánea.

Otra actividad en la que también se tiende a realizar una distinción relevante es en la función de responsable de cada proyecto. Como muchos de los proyectos realizados han sido encargos de clientes con los que tienen relaciones de mayor o menor confianza, muchas veces amigos o familiares, esta función de responsable de proyecto la ocupa aquel miembro del equipo que tenga una relación más “lejana” con este, de tal forma que se consiga distinguir con claridad lo que es el contrato de una relación personal del de una relación profesional.

Cuando se incorporan empleados al equipo se suelen respetar estas divisiones, y el nuevo miembro del equipo tiende a ser tratado prácticamente como uno más de la organización, aunque teniendo en cuenta siempre su nivel de profesionalidad, experiencia y “expertizaje”.



Todas estas características ofrecen una imagen de empresa más o menos tradicional, parecida a la clásica empresa pequeña que se organiza de manera casi familiar, basándose en las relaciones de confianza. Y siendo esto cierto, es decir, que en el nivel de la organización del personal ELII no suele generar demasiadas innovaciones, sin embargo esta organización está basada precisamente en una concepción que cumple por ello con la definición de “base humana”. El mercado de la arquitectura en España ha estado clásicamente definido por la precariedad, incluso ya desde antes de la crisis. Y en el caso de los contratos en prácticas y las relaciones con becarios es relativamente fácil encontrar situaciones en las que la flexibilidad del mercado permite que los sistemas de aprendizaje de la profesión se conviertan en fórmulas de “explotación” de los empleados inexpertos.

Aunque el equipo de ELII no parece haber pasado por este tipo de experiencias, lo cierto es que en su manera de tratar al nuevo empleado, pero sobre todo al becario, afirman aplicar un código ético muy estricto, según el cual la relación contractual debe ser cumplida al máximo. Esto implica situarse, con relación a la realidad del mercado, en una fase anterior al momento actual, caracterizado por la flexibilidad y la precariedad. De este modo el compromiso de ELII con las personas es muy coherente con la concepción del trabajo que se tenía en la época de desarrollo del estado del bienestar, cuando la estabilidad y la formación componían la clave para la integración social plena de los jóvenes en la sociedad. El equipo insiste en algunos aspectos básicos que deben respetarse:

- En primer lugar y ante todo, ofrecer un salario.
- Cumplimiento de horarios Standard de oficina.
- Ofrecer formación real, acompañamiento y monitorización
- Ofrecer participación en todo tipo de tareas, implicar al empleado.
- Generar un buen ambiente de trabajo.

Bajo estas fórmulas contractuales ELII se propone dotar a su equipo de una “humanidad” que en los últimos años ha podido estar distorsionada en el mercado nacional de la arquitectura y, por lo tanto, siendo clásicos en las formas de organización resultan estar más adaptados a toda la nueva cultura empresarial del *management* del cuidado en las relaciones personales y profesionales en el trabajo. Lo importante es que estas nociones sobre la contratación y el trato hacia los becarios y otros empleados no se deriva, en las entrevistas mantenidas con el equipo, de una premisa moral, sino de una noción de lo que es el trabajo de arquitecto que tiene que ver con los valores que soportan su cultura empresarial: vocación, esfuerzo, diversidad, etc. Para este estudio de arquitectura la relación que tiende a crearse por lo general en el mercado de la arquitectura entre los nuevos empleados y los profesionales se acerca mucho a una versión demasiado literal de la relación “alumno-profesor”, y en opinión de ELII eso supone un error, ya que no permite que cada arquitecto desarrolle sus potencialidades a lo largo de una carrera singular. Además, entienden que este tipo de trabajo no puede desarrollarse mediante la fórmula del voluntariado (becario no pagado) ya que genera demasiada desafección hacia el trabajo por parte del empleado. En definitiva, las concepciones sobre la cultura empresarial de ELII inciden directamente en un tipo de organización empresarial en la que se generen las condiciones para una “humanización” del trato con el nuevo empleado.



## 6. Estrategia de la empresa

De cara al futuro, ELII es consciente de que afronta el desafío de todas las empresas pequeñas: cómo crecer sin generar más riesgos económicos. Hay que tener en cuenta que una de sus principales características positivas de cara al mercado es la de gestionar muy bien las relaciones de calidad / tiempo / costes, por lo que los proyectos se ajustan con mucha precisión a presupuestos de rango medio y pequeño.

*“Apostamos por la calidad, por lo tanto por el largo plazo. Con el tiempo esperamos manejar mejores presupuestos porque echamos demasiadas horas. [...] Tenemos conciencia de que estamos poniendo a flote un negocio. Tenemos un poco de incertidumbre, pero manejamos bien el riesgo. Si creces en equipo entonces es más difícil manejarlo.”*

Desde esta perspectiva, los pasos a dar en el futuro inmediato serían...

- Presentarse a más concursos a lo largo del año.
- Terminar las tesis doctorales que se encuentran en proceso de realización.
- Mejorar la web continuamente.
- Conseguir al menos una selección en alguna bienal.
- Contratar de manera estable la figura de un manager para despejar al equipo del trabajo de gestión.

## 7. Cadena de valor de la empresa

 FIGURA 8

Cadena de valor de la empresa





## 8. Conclusiones y claves de éxito

Como puede observarse y como ya hemos mencionado en otro capítulo, el potencial de ELII como empresa radica en que su oferta en tanto modelo de negocio y su propuesta de valor parecen haberse adaptado especialmente bien a las condiciones actuales del mercado inmobiliario español, marcado por una profunda crisis que difícilmente va a ser superada corto e incluso a medio plazo. Teniendo en cuenta que estas condiciones permanecerán durante muchos años y que la respuesta del mercado a las propuestas de ELII son mejores en el momento actual que en las fases de crecimiento económico, nos permitimos demarcar una hipótesis: ELII puede marcar tendencia.

La propuesta que sintoniza con estas nuevas condiciones se basa en la fórmula de gestión que combina: una buena calidad de los productos y una adecuada relación entre costes y tiempo de construcción.

Fórmula que a su vez está sustentada en los siguientes principios que, como podemos observar muchas veces están conectados a la idea de una “humanización” del proceso de trabajo en alguna de sus dimensiones, más allá de si dicho humanismo pueda ser en realidad “posthumanista”:

- La política del arquitecto-estratega posibilita encontrar soluciones más elegantes, más eficaces para los distintos problemas. El desplazamiento del sujeto tradicional de la arquitectura es sustituido por otro más humilde, más humano, que se integra en los condicionantes establecidos para formatearlos y e incluso a veces subvertirlos.
- Esta misma figura hace posible una gran adaptación a los casos ad-hoc, lo que convierte a ELII en un estudio muy versátil, por lo que encuentra todo tipo de clientes: privados, públicos, artísticos, funcionales, etc.
- El capital humano con el que cuenta la empresa es potente y forma parte de la estrategia de marca de la empresa, por lo que la oferta de sus productos es avalada por la práctica y sus experiencias acumuladas.
- La diversidad de los perfiles que trabajan en ELII y sobre todo su actividad en paralelo al trabajo principal genera un efecto de retroalimentación que incrementa la creatividad del estudio.
- Esta misma diversidad permite además dos cosas: por una parte establecer un capital relacional importante al tejer redes con otros profesionales de distintas áreas (contactados en sus clases, seminarios, doctorados, etc.) y por otra diversificar la fuente de ingresos para la empresa, sobre todo con las clases docentes y las participaciones en congresos y otros foros que son retribuidos y en parte asignados a la cuenta contable de la empresa. Es decir, complementa los beneficios en arquitectura haciendo a la empresa más sostenible.



- Los saberes humanísticos de cada miembro son pilares fundamentales para elaborar el complejo concepto de arquitectura que ELII maneja, así como permite desarrollar todo un conocimiento sobre los usuarios finales de sus productos.
- Una de las principales líneas de trabajo en las que ELII está destacando, gracias a sus aportaciones inteligentes y novedosas es la de la sostenibilidad, la que se postula como la gran tendencia de mercado en el futuro inmediato.
- Además el concepto de innovación elaborado por ELII (Dj) está acorde con el momento presente y la idea de autoría que se está construyendo. Se trata de una filosofía de la innovación que impregna todo el proceso de trabajo de manera espontánea, por lo que no necesita mecanismos ni métodos de producción y control.
- Su cultura corporativa permite utilizar los valores de vocación, esfuerzo, diversión, etc. para potenciar al máximo la excelencia en su trabajo.
- Pero además esta misma cultura empresarial influye en el modo como tratan a los nuevos empleados, sobre todo a los becarios, profesionalizando su relación contractual, lo que tiene efectos claramente positivos tanto en el mercado en general, al dotarlo de estabilidad y enriquecerlo; como para el propio estudio, ya que consigue generar afinidades con las tareas y pasión por el trabajo en estos empleados, lo que evidentemente mejora la producción.



## CC60



### 1. Introducción

CC60 es una empresa formada por cinco arquitectas, compañeras de estudios y amigas, nacidas a principios de los 70, que estudiaron juntas y comenzaron la andadura de este estudio para ayudarse mutuamente en sus proyectos de fin de carrera. Una de las socias expresa, con una metáfora sobre los orígenes del estudio, una organización pragmática y flexible, adaptada sobre las condiciones cambiantes del proceso de trabajo a las necesidades del grupo en cada momento: *“Lo nuestro ha sido empezar a trabajar juntas e ir estructurando la empresa casi de una manera, así, de gestión doméstica”*.

La base humana de este estudio de arquitectura radica en parte en la eficacia de esta manera de entender el trabajo como un fin para realizarse y como un medio para vivir, que les permita conciliarlo con otros fines y otros medios que también les realicen y les permitan vivir. De esta manera, toda actividad profesional que desarrollan las cinco socias, tanto dentro como fuera de CC60, es vertida en la empresa, desde donde redistribuyen lo ganado en base a un sistema diseñado por ellas mismas. Expresan los objetivos de su empresa en términos humanos como “ser personas profesionalmente”, vinculando esta idea tanto a la de integridad, hacer bien lo que se hace y poder llegar a fin de mes, como a la idea de *“empresa familiar”*, que no busca el crecimiento como planteamiento de éxito sino que lo define en términos de consideración de las relaciones humanas: *“conocer a todo el mundo que trabaja en mi empresa”*.

Comenzaron su trayectoria en 1999, en un local alquilado, con intención de ayudarse en los proyectos de fin de carrera de sus estudios de arquitectura. Empezaron seis compañeras, pero pronto una de ellas se desligó porque sus intereses se centraban más en el crecimiento económico que en el personal, lo que difería de los planteamientos mayoritarios del grupo. Los inicios no fueron fáciles y hubo años en que en vez de repartir beneficios se repartieron deudas. En los primeros tiempos estuvieron trabajando a jornada parcial en otros estudios y aprendiendo a realizar labores de gestión (autogestión) que les permitieran aumentar su rentabilidad. En 2003 se constituyeron como empresa y desde entonces,



las cinco fundadoras siguen siendo las únicas componentes de la empresa, ya que el crecimiento en número no es parte de sus objetivos y tampoco contratar a nadie para que desarrolle un trabajo si no pueden ofrecerle unas condiciones laborales que consideren dignas. Fueron incorporándose poco a poco a la jornada completa en CC60, según iban consiguiendo clientes, siguiendo una pauta de reparto del trabajo por grado de necesidad personal y desarrollando diferentes tipos de proyectos, algunos por interés y otros por razones pragmáticas.

En la actualidad se dedican, además de a la arquitectura de edificación, a la enseñanza y la investigación. Su actividad abarca desde proyectos de edificación o reforma, ya sea urbanismo o a nivel particular, hasta docencia, pasando por dictámenes. Trabajan con distintos equipos de profesionales, de manera que constituyen una red de contactos, que forma equipos interdisciplinarios en el desarrollo de proyectos.

Entre sus clientes se encuentran principalmente otros estudios de arquitectura, ayuntamientos, particulares, universidades o empresas privadas como bodegas.

## 2. Modelo de negocio

CC60 centra su modelo de negocio en la articulación de una gestión empresarial interna muy estructurada en la que la reflexividad, el cambio y la flexibilidad son los pilares básicos, con un desarrollo profesional que aúna diferentes posibilidades, dirigido por la integridad en el mantenimiento de sus valores y la calidad.

Sus líneas de negocio comprenden: edificación o rehabilitación, urbanismo, dictámenes e informes, docencia e investigación. Sus trabajos de urbanismo buscan el holismo, tratando de introducir en sus proyectos aspectos contextuales referidos al medio tanto físico como socioeconómico. Han realizado trabajos como el Parque de Talavera la Nueva, varias bodegas y oficinas y diversos tipos de viviendas. Pero la clave del éxito de su modelo empresarial radica en la combinación de tres factores: el primero es la concentración y redistribución del trabajo en función de necesidades y situaciones de cada una de las socias, de manera flexible. El segundo es la diversidad de campos de trabajo. Esta dispersión de líneas, como ellas mismas cuentan, les ha permitido no hundirse económicamente con la crisis, como sí les ha sucedido a otros estudios que eligieron tener un gran crecimiento con el boom de construcción inmobiliaria y que al caer el sector se quedaron parados. Ellas diversificaron sus capacidades siguiendo sus propias líneas de interés, decidiendo no crecer económicamente en pos de un crecimiento personal, lo que les llevó a la investigación y la docencia, que son las líneas que han desarrollado en el último año de manera preferente. Esto no ha sido fruto de la casualidad sino que se corresponde con una filosofía de entender el trabajo y la vida tremendamente sencilla y humana, basada en el cariño, la confianza mutua y el apoyo, lo que al parecer, en este mundo empresarial nuestro, es una innovación. Este grupo de mujeres ha establecido unos objetivos que podríamos resumir en cuatro: “tener un trabajo digno”, “disfrutar con tu profesión”, “llegar a fin de mes” y que su trabajo sea algo beneficioso para la gente. Y en pos de lograr esos objetivos desarrollan las actividades a corto y medio plazo que se lo permiten: formarse e investi-





gar para especializarse cada vez más en arquitectura sostenible y permitir que cada una siga su propio camino. La estructura que sustenta el desarrollo de estas actividades, para lograr sus objetivos, es su gestión y coordinación como empresa, un sistema en constante adaptación, que las convierte en un equipo en el que todas se benefician a nivel individual.

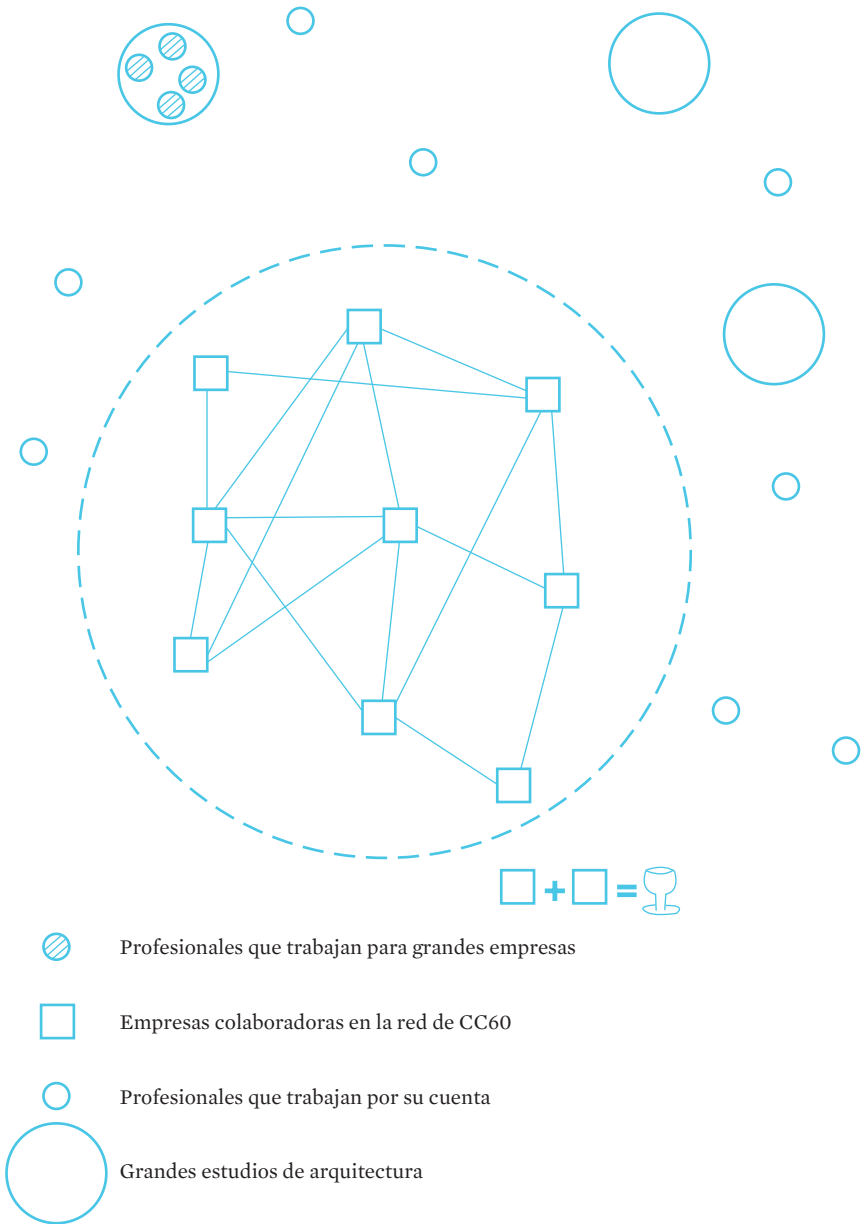
Eligen los proyectos que quieren desarrollar por su interés y por coherencia con sus valores, desechando aquellos que les crean conflictos morales *“una vez nos propusieron uno, 500 viviendas en un paraje natural, mira es que no puedo, no puedo, no puedo estar dando clase en la universidad sobre tema medioambiental y hacerte 500 viviendas en un paraje que no se debería tocar. O te piden un dictamen de algo que es indefendible, mira que no te puedo, -no no, pero me lo apañas y tal- mire, no.”*

Por último tenemos el tercer factor, muy relacionado con el anterior, que es una red de relaciones entre grupos de profesionales de diferentes disciplinas, en la que entran diversos tipos de asociaciones profesionales y pequeñas empresas que colaboran juntos en diversos trabajos, contactándose y contratándose unos a otros para determinadas partes de algunos proyectos. Esta es una red social-profesional en la que prima el conocimiento personal y cierto grado de amistad, en la que las personas implicadas están unidas por diversos tipos de vínculos *“hay profesores, novios, amigos, compañeros de la facultad (..) uno de estos te llama y te dice, vamos al teatro”* pero en la que el plano profesional está sumamente valorado, es decir, no se entra a la red por las relaciones sociales sino por el cumplimiento de unos criterios de eficacia profesionales como son: firmar un contrato, hacer una oferta de honorarios, cumplir plazos o no reservar sorpresas al cliente. Es la suma de estos factores la que hace que esas llamadas y vínculos se refuercen, como una de ellas expresa *“lo fundamental para que te vuelvan a llamar es hacer un buen trabajo, ser seria, profesional, nosotros hacemos el contrato aquí, en papel, no en un restaurante con una botella de vino, luego nos iremos a tomar la cerveza”*.

En este gráfico, hecho por una de las socias de CC60 vemos una red de nodos interconectados que las representa a ellas y a sus colaboradores, dejando fuera a empresas y profesionales que trabajan de manera aislada. De esta manera visual expresan su idea de la red como elemento fundamental en la generación de valor.



FIGURA 9  
Red de relaciones entre grupos profesionales





### 3. Innovación

El espacio físico de su oficina es un lugar tremendamente acogedor, tranquilo, con un cuidadoso diseño de orden basado en líneas rectas y perpendiculares. Es un único espacio en el que los cerramientos entre salas son de cristal. La oficina cuenta con dos pequeñas salas anexas, con mesas para reunión. El espacio de trabajo es una sala amplia en la que se juntan las mesas de las cinco compañeras en dos grupos y además comprende un espacio alargado para los colaboradores, que frecuentemente trabajan allí, que acaba en una pequeña pero muy surtida cocina. El orden y la previsión es parte de un espacio que refleja una concepción de comunicación, todos los espacios están comunicados, abiertos, lo que permite la interacción verbal entre dos puntos cualesquiera del espacio de trabajo. Esta es una plasmación física de su modelo de organización y gestión, que se aprecia desde la entrada.

Las mujeres que forman este estudio pertenecen a una de las últimas generaciones que acabó los estudios universitarios sin una educación en medios tecnológicos, que luego fueron rápidamente implantados. Esto no implica que no se hayan ido actualizando ya que en el momento en que se realiza el estudio emplean tanto programas de diseño 3D como software de geolocalización, distintos medios de comunicación en red, imagen digital, etc. Pero su formación y su trabajo se basan primeramente en un saber de base analógica, es decir, primero el lápiz, la relación entre la mano y el cerebro, la coordinación y la expresividad de la línea mediante el grosor y la presión, cuando te desnudas con el trazo. Primero el terreno, caminarlo, “conocer un territorio, una parcela, no se puede hacer por Internet, hay que ir al sitio y caminárselo, pasar calor o frío.” Esta manifestación de reclama de la sensorialidad a través de tecnologías cuya base es el cuerpo encajan con los planteamientos de Sennet en El artesano, cuando al plantear el mal uso del CAD (programa de diseño 3D muy usado en arquitectura) habla de la relación entre la mano y el cerebro, involucrando un proceso de comprensión profunda por parte del que dibuja sobre la estructura dibujada y su entorno. No se trata de oponerse a tecnologías modernas como forma de nostalgia, sino de hacer una selección entre unas y otras, las más nuevas y las menos, para conseguir los mejores rendimientos de cada una, sin ceder a la novedad y la comodidad por moda o por simplificación si esto implica perder calidad y rigor de trabajo por el camino. Hay una valoración de espíritu artesanal, de identificación entre uno y su trabajo como pauta de desalienación.

Ellas emplean los medios tecnológicos, como han hecho con el plan de calidad o cualquier otra cosa, seleccionan aquello que les aporta y les ayuda a mejorar, ajustándolo a sus necesidades, pero no se lanzan a usar algo sin pensar en sus beneficios e inconvenientes.

La innovación de CC60 se desarrolla entonces en dos aspectos principales, en su trabajo de investigación sobre arquitectura sostenible, que posteriormente aplican en sus proyectos de edificación, rehabilitación o urbanismo, y la innovación del modelo de organización y gestión empresarial.



**Investigación:** La empresa subvenciona y obliga a que cada socia dedique una serie de horas, que van aumentando, dedicadas a investigación. Varias de las socias participan en el desarrollo de proyectos de Investigación sobre sostenibilidad, rehabilitación, arquitectura bioclimática, eficiencia energética y estudios sobre integración ambiental en urbanismo y edificación en el equipo que dirige la arquitecta Margarita de Luxán, para la Fundación de la Universidad Politécnica de Madrid y el Instituto Juan de Herrera. Actualmente están entrando en el mundo de las patentes con un diseño de tecnología accesible para energía solar, como forma de protección de la innovación.

**Concepción y organización empresarial:** A pesar de haberlo mencionado previamente, hemos de hacer aquí hincapié en que las cinco socias son las únicas trabajadoras de la empresa ya que no tienen a ninguna persona contratada y no quieren tenerla, ellas son jefas y trabajadoras simultánea o sucesivamente, de manera que la organización es totalmente horizontal como resultado de los diferentes procesos de trabajo. Esta manera de organización resulta más horizontal que la de las empresas familiares, en las que el género o la edad suelen imponer jerarquías, e incluso que la de las cooperativas, que llegado cierto número de socios tienen un consejo de dirección.

La gestión y organización que se lleva a cabo en CC60 presenta un modelo de funcionamiento interno basado en lo humano, tanto en ellas mismas como personas como en las relaciones entre estas, en el mundo y con el mundo. Ese modelo de gestión que llaman “doméstica” y “familiar”, o a la que se refieren como “hacerse un traje a medida” representa un esfuerzo por construir la empresa como un medio de desarrollarse personalmente e interpersonalmente, colaborando y cooperando entre ellas, como una red solidaria de amigas basada en la confianza pero también en el rigor y la discusión, que pasa por la sinceridad y el esfuerzo personal. Es una sistematización de los saberes de solidaridad tan típicos entre las mujeres, que les permite desarrollarse profesionalmente en un mundo laboral en el que aún, y más en las profesiones liberales, priman los modelos de organización masculinos. Esta flexibilidad y adaptación de las necesidades les aporta además la posibilidad de conciliar el trabajo con otros aspectos de la vida, como la socialidad, el ocio, la familia o cualquier otro, pero esto no es un resultado casual sino que responde a un planteamiento previo desde ellas, que parten de una concepción vital compleja y una apuesta por no rescindirla. No se trata únicamente de la vida familiar y laboral, no se trata de los hijos, no es una visión reducida de conciliar la vida familiar y el trabajo sino que se trata de la pareja, se trata de disfrutar y de seguir divirtiéndose. Es un planteamiento de fines y medios radicalmente innovador.

#### 4. Cultura corporativa

Su cultura corporativa está basada en la comunicación y la flexibilidad así como en el fomento de la investigación y el desarrollo personal, algo que está muy relacionado con su visión del éxito *“llamo éxito a llevar 10 años juntas y que la empresa siga y seguir manteniendo el nivel de amistad que tenemos [...] que nunca se ha deteriorado”*. La clave de este éxito, exponen *“es hablarlo todo”*.



**Comunicación:** La relación entre ellas es continua, trabajan en el mismo espacio, en el que hablan y comentan, además desayunan, toman café o incluso comen, en la parte del espacio que tienen adecuado a tal efecto, de manera que la comunicación es fluida tanto en aspectos profesionales como personales. Tienen una reunión mensual en la que repasan y valoran trabajos acabados, proponen nuevos, repasan los que están en proceso, se consultan, se regañan y se dicen todo lo que sea necesario. Coordinan los trabajos en distintos equipos en los que intercambian roles, de forma que el proceso operativo sea compartido, aporten y enriquezcan. Pero también se van juntas con familias y amigos a la ver-bena de San Isidro o celebran los cumpleaños de los niños, así como organizan fiestas en el estudio con colegas, “somos muy de celebrar” dice una de ellas.

**Flexibilidad y desarrollo personal:** “Aquí nadie se siente obligado, todas somos libres de irnos un año a Japón”, siempre que puedan permitírselo, cada una desarrolla su actividad como mejor le parece, lo que no resulta demasiado complejo de coordinar debido a los intereses comunes. Su previsión y flexibilidad les permite ser su propia entidad de crédito, cobrando intereses “con unas pastas o unas cañas”, para que todas puedan desarrollarse profesionalmente y contribuir con ello al bien del equipo.

**Fomento de la investigación:** La empresa promueve y subvenciona la formación continua de las socias, la participación en proyectos de investigación. El trabajo en calidad que han hecho en la empresa es un esfuerzo que produce ahora una serie de beneficios que ya hemos explicado.

## 5. Configuración organizativa

*“Esta empresa nos la hemos hecho a nuestra medida [...] en función de la evolución personal y laboral, es como un traje, le pongo un alfiler aquí para que al final te quede (bien ajustado)”*, cuenta una de las socias, y en esta afirmación deja ver el aspecto de organización flexible en el que prima una valoración de las personas. Su interés es disfrutar y divertirse con su trabajo, sentirse realizadas, aprender y hacer algo positivo por el mundo en que viven. Y para esto desarrollan sus intereses en distintas líneas de acción pero no de forma individual sino como un equipo. Cada una trabaja en lo que le interesa, dedica las horas que quiere o puede, en función de sus necesidades y es dueña de variar esa dedicación constantemente, aunque de manera coordinada con las demás. La estructura de funcionamiento que han construido es una compleja red de articulaciones que permite el desarrollo individual de manera que no coarta al individuo y además permite el beneficio común. Su dedicación a la empresa fluctúa según sus condiciones pero todos sus ingresos revierten en esta y son repartidos con respecto a una tabla que valora diversos factores según el tipo de proyecto. En el momento en que se ha realizado el estudio, dos de las cinco socias trabajan como profesoras en estudios de grado de la Universidad Politécnica de Madrid y la Pontificia de Salamanca, impartiendo conjuntamente un Máster en la Universidad Politécnica. Además, en el estudio, entre todas las socias trabajan en el Dictamen sobre daños en edificios de viviendas, una reforma interior y gestión de licencias de tienda de ropa infantil en un Centro Comercial y en el proyecto de una vivienda unifamiliar, todo esto de forma simultánea.



Su configuración organizativa está pensada para permitirles disfrutar de aquellos aspectos de su profesión que consideran más interesantes, como el trato con el cliente, o el enriquecimiento de conocer distintas personas de diferentes perfiles continuamente, o diferentes lugares, sin tener que centrarse en labores rutinarias. Por supuesto son plenamente conscientes de que las labores rutinarias también han de hacerse, pero han de alternarse, como dice una de ellas *“para poder disfrutar de la profesión, vivir contento”*. Esta vinculación entre la actividad profesional y el desarrollo personal aparece ligada a los tiempos y los vínculos, de manera que sus tiempos de disfrute personal y de trabajo así como sus relaciones sociales personales y las profesionales se entremezclan de manera continua. Como cuenta una de las socias:

*“si te puedes permitir el lujo pues dices, mira, ya que me voy a este sitio a trabajar pues me quedo un día más [...] pues nos vamos a este sitio, y trabajas pero luego te tomas tu cervecita o cenas [...] cuando haces un trabajo que te gusta y te divierte, que te absorbe, bueno que nosotras nos llevamos al hijo a la obra, con tres meses [...] no disocias, no es tu vida personal y tu vida profesional, está todo metido en el mismo paquete, lo comentaba el otro día, ahora estamos muy metidas en el tema territorial, pues te vas de vacaciones y tienes una visión de lo que te rodea que es diferente, no puedes decir ahora voy a mirar como turista, no, miras el paisaje y el fondo escénico, la aproximación, disfrutando [...] y mira que foto de paisaje para los alumnos del año que viene, y echo la foto.”*

Su dinámica organizativa va más allá del reparto de tareas y responsabilidades, tienen una reunión mensual en la que se comentan proyectos presentes, pasados y futuros, pero además es una reunión en la que “hay que decirse todo”, lo que ha estado bien, lo que se podía haber hecho de otra manera, lo que a una le ha molestado, lo que se propone para el futuro y cualquier otro aspecto relacionado con el trabajo y la convivencia: desde quién va a bajar a hacer la compra para que la nevera esté bien abastecida para mantenerse durante la próxima preparación de un proyecto para un concurso, hasta la música que se escucha en el espacio de trabajo, y por supuesto, las tareas de cada una. Esto supone una visión de empresa, algo que recalcan como fundamental, ya que, aunque no todas colaboren en todos los proyectos, esto les permite estar siempre informadas de lo que hace su empresa y por tanto estar coordinadas. En esa reunión se exponen las propuestas de trabajos para decidir entre todas si se aceptan o no y quién va a coordinar, además de cuantos y quienes van a trabajar en cada uno, dependiendo del tipo de proyecto, sus necesidades y las de las socias. Cada proyecto tiene una coordinadora, puede haber bicefalías, de hecho es común, pero por operatividad la que coordina tiene la última palabra. Además la que trae el proyecto, si es un nuevo cliente, tiene prioridad para coordinarlo ya que esto supone un plus de responsabilidad y por lo tanto, de sueldo. Esta falta de posiciones fijas en la estructura de jerarquía de la empresa es además algo que consideran un ejercicio, porque al rotar con los papeles de coordinación de un proyecto a otro, todas comprenden lo que es estar en una u otra situación, favoreciendo el ejercicio de la empatía. Aunque trabajan por separado, en grupos o individualmente, van en paralelo con varios proyectos pero todas saben más o menos en qué se está trabajando porque lo comentan de forma continua en el estudio o durante el café. Los presupuestos para cualquier trabajo son algo que han de acordar entre tres de las cinco de forma obligatoria y cualquier movimiento



financiero ha de llevar dos firmas, de manera que es difícil pensar en trabajos que escapen al control de alguna de ellas.

## 6. Consecuencias estratégicas del modelo de negocio

Su camino es lento, van aprendiendo de los tropiezos y adaptando su trabajo a sus necesidades, que han ido también encontrando y puliendo durante el trayecto, buscando hacer de la empresa un espacio de recursos orientados por una filosofía que podríamos expresar como: “estar contentos con lo que uno hace, hacer un trabajo digno”. Así podemos decir que, a pesar de que su filosofía se ha mantenido, los desarrollos estratégicos de la empresa han ido modificándose, según han ido diversificándose sus intereses e inquietudes. En un principio estuvieron menos libres de escoger proyectos y aún no trabajaban los temas de sostenibilidad por los que se han ido decantando, el seguir esos intereses y la búsqueda de una buena gestión les llevó a abrir nuevas líneas de negocio, multiplicando sus campos de acción sin centrarse en la edificación. Pero siempre han tenido claro la primacía de la calidad y el interés sobre el dinero, lo que les lleva a no buscar el crecimiento económico, sino la sustentabilidad y el beneficio moderado, diversificando tareas para auto-organizarse. Entre sus estrategias podemos resaltar:

- Generar y mantener un clima donde prima la amistad, la confianza y la solidaridad entre las socias pero sin olvidarse de la eficacia empresarial y el funcionamiento común coordinado, combinando lo humano con lo profesional, económica y socialmente.
- Generar y mantener una dinámica interpersonal de comunicación interna para organizar el funcionamiento diario de la empresa en todos los niveles, lo que les ha permitido desarrollar otras estrategias, como :
- Alcanzar y mantener un conocimiento cada vez más especializado en procesos de arquitectura sostenible.
- Colaborar con equipos multidisciplinares, imprimiendo a sus proyectos un aspecto de tratamiento holístico.
- Proporcionar a sus clientes un trato serio, basado en un trabajo cuidadoso y comprometido, que busca la satisfacción de clientes o usuarios, alumnos o todo aquel a que van dirigidos los distintos tipos de trabajos que realizan. Esto les ha permitido ampliar y mantener una cartera de clientes.
- Insertarse y mantenerse en una red de colaboradores con una percepción similar a la suya sobre aspectos de la práctica profesional.

CC60 es una empresa en la que destaca la coherencia entre sus objetivos y la forma de organizarse para alcanzarlos, el uso del sentido común y la primacía de la dimensión humana.



## 7. Conclusiones

Lo más destacable en esta empresa es la imbricación de todo proceso, la relación entre sus visiones de la vida y cómo van estructurando su práctica según van consiguiendo mejorar sus condiciones, siendo fieles a sus principios y dedicando mucho esfuerzo a organizar y preparar un sistema que les funcione, a ellas, para sacar adelante sus objetivos e inquietudes, para formarse, investigar, relacionarse y disfrutar de lo bonito de su trabajo. Tener un trabajo digno que les permita vivir y además conciliarlo con el resto de aspectos que configuran una vida, donde hacen hincapié en que no se trata únicamente de la familia y los hijos, sino de una vida completa.

## 8. Claves de éxito

Podemos considerar a CC60 como una empresa de éxito ya desde una definición de éxito formal, pero sobre todo si entendemos el éxito tal y como ellas lo definen, en términos de conservación de las relaciones de amistad durante los diez años que llevan juntas, sumados al aspecto empresarial como medio de vida y de realización personal. Las claves en el éxito son entonces:

- a) La coherencia entre sus objetivos y su organización de medios para alcanzar estos fines. Estos pasarían por la flexibilidad y adecuación de su estructura de funcionamiento, basada en la comunicación, para adaptarse a sus situaciones personales y combinarlas y coordinarlas, lo que les permite desarrollarse personal y profesionalmente como grupo.
- b) El mantenimiento del equilibrio; su capacidad para no excederse en la carga de trabajo, buscando el punto entre innovación y extenuación, crecimiento y control, trabajo y diversión, tareas y tiempo libre. En esta empresa que cosen y recosen a su medida, lo mismo operan de entidad de crédito que compensan horas extras con vacaciones, trabajan y disfrutan del tiempo libre juntas, investigan y enseñan pero también aprenden y reflexionan, y consiguen integrar todos estos aspectos para incorporarlos a su sistema de funcionamiento diario en un ejercicio de síntesis, autocrítica y cariño digno de la mayor funambulista.
- c) La diversidad de intereses que produce una diversificación controlada de líneas de negocio como alternativas de ingreso ante distintas situaciones socioeconómicas del país, no arriesgando todo su capital y esfuerzo en una sola dirección.





CuldeSac

# CuldeSac™

## 1. Historia

*Lo bonito de esto es que es real (Pepe, CuldeSac™)*

*Hay que vivirlo una vez en la vida, y este es el momento. Hay que verlo como una apuesta. Esto es el Máster más importante que puedes hacer (Sophie, CuldeSac™)*

### 1.1. Fundación y principales etapas

CuldeSac™ es una empresa levantina de diseño que se funda en 2002 por Alberto Martínez, Pepe García Pepe y un tercer miembro (Pilar) como alternativa a su anhelo de libertad creativa y de escapar de estructuras formales y cerradas. La base humana de esta empresa procede de diversas raíces: la apuesta por un equipo multidisciplinar donde se valora el carácter humanista y artístico; la filosofía colectivista y la insistencia en la sociabilidad, y la apuesta por el capital humano como principal activo de la empresa.

Alberto y Pepe, fundadores e ideólogos, nos trasladan a los inicios de esta iniciativa, un principio duro y plagado de incertidumbres:

*“era un estrés, la cabeza tiene que estar armada, es una apuesta a oscuras. Pilar tenía familia...y buscaba una seguridad que no le podíamos dar. Saltó antes de ver la luz de todo eso”.*

Vivían de los sueldos que ganaban sus mujeres mientras maquinaban lo que ha sido un proyecto de éxito sin precedentes. Estudiaron en el CEU Sant Pau, recibiendo la influencia de la generación del grupo de la Nave, y luego en la Royal College of Arts (Londres), descubrieron un mundo de posibilidades creativas: “al mezclarte con gente de moda y de joyería, te abre lo creativo, te hace volar”. Posteriormente Pepe trabajó en LG Electronics en Dublín diseñando productos (televisores, mandos, etc.) y Alberto buscaba alternativas labo-



rales en Málaga y ampliaba su experiencia en la empresa Lluscà design (diseñando juguetes, frascos, muebles, etc.). Sin embargo, asegura Alberto:

*“hay un momento en que necesitas chillar tú, y lo hicimos en grupo. Yo ya no creo en el individuo, y la voz del colectivo tiene más fuerza, se ha conseguido que todo un grupo tenga voz”.*

Durante meses de dedican a definir los pilares filosóficos del estudio, lo que querían crear, que estarán presentes hasta la fecha. En 2006 amplía la empresa con la incorporación de Juan Poveda y Xavi Sempere, que lideran Cul de Sac Comunicación y, dos años más tarde, incorporan Cul de Sac Experience, con Garen Moreno y Sofi von Schönburg.

Actualmente CuldeSac™ son tres empresas y seis socios y goza de reputación internacional (con posibilidades de expandirse en China y Brasil). Sus hitos son, según sus fundadores, todos y cada uno de sus proyectos: desde el trabajo con y para grandes marcas (Lladró, Valentine, ICEX, Ashton Martin, Nike, Aena, Hermes, Prada, Borges, Swarovski, Tiffanis, H&M), pasando por el trabajo para instituciones (Campus de Justicia de Madrid) hasta la realización del sueño particular del creador del aceite más caro del mundo (con el diseño del embalaje y la promoción de El Verd del Poaix), un negocio fructífero con una bonita historia detrás.

Los líderes de los equipos poseen personalidades singulares y una sólida formación profesional y muestran pasión por lo que hacen. En la organización de las empresas impera lo que denominan con ironía “la cultura de la guardia civil”; es decir, cada sector está liderado por una pareja que crea un tándem explosivo: uno más ejecutivo y otro más creativo. A Alberto y a Pepe, mientras nos explicaban el desarrollo de su empresa, les brillaban los ojos. Son gente vital y afable que irradian un extraordinario entusiasmo: quizás en esa ilusión, propia de los niños, radique el éxito de CuldeSac™, pues es mágicamente contagiosa.

## 1.2. Descripción general de la actividad que realizan

CuldeSac™ se define como un laboratorio de ideas, un espacio creativo en el que profesionales de distintos campos dialogan, intercambian y generan conocimiento. Es un estudio polifacético que ofrece diseño y creatividad estratégica, pudiendo diseñar desde productos, a marcas o servicios. CuldeSac™

*...desde el inicio se piensa como un espacio creativo [...] Y el término “espacio” está elegido deliberadamente como algo abierto a mucha gente: si tienes una buena idea, ven y te ayudamos a desarrollarla.*

El crecimiento de la plantilla de la empresa ha sido exponencial, a pesar de la crisis económica -que sea ha sorteado en buena parte agudizando sus campañas comerciales. Hoy cuenta con un equipo fijo y multidisciplinar de treinta y dos trabajadores, sin contar la contratación externa de personal de limpieza, administración, etc. En el equipo hallamos



publicistas, ingenieros, relaciones públicas, ingenieros industriales, arquitectos, técnicos de imagen, diseñadores, periodistas, ilustradores, interioristas, traductores.

En el año 2010 *Experience* facturó 870,000€, Espacio Creativo 566.000€ y Comunicación 680,000€. Pepe y Alberto son los principales socios, máximos propietarios de Producto e Interiorismo y propietarios de las otras dos secciones al 40%.

## 2. Proyecto empresarial

CuldeSac™ es un estudio de diseño que destaca por su desatada creatividad, gracias a su talentoso equipo multidisciplinar y a su filosofía corporativa. Desea ser un referente en el mundo del diseño y poder trabajar con marcas de gran valor añadido. Su reto, ante el crecimiento espectacular de los últimos años, es saber dimensionarse sin perder un ápice de su esencia, así como definir más su arquitectura de marca. Como indica Juan, “en un inicio jugaban al despiste, y era lo divertido, pero con la expansión ha llegado el momento de definirse de modo más nítido”, concretar su oferta y sus objetivos. O Alberto: “te das cuenta que el niño va a hacer la mili, y ha llegado el momento de reconversión, sin perder la frescura”. La visión, por lo tanto, es lograr la expansión pero sin perder la libertad ni la frescura, pues “sin el valor humano toda la empresa pierde su sentido” (Pepe).

En la ecuación entre crecimiento (expansión e internacionalización) y preservación de su halo creativo radica el dilema de la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, siempre han tenido muy presente la idea de “éxito sostenible”, por el cual su meta no es ganar dinero per se, sino mantener la identidad y seguir profesando respeto y admiración por el trabajo de sus compañeros.

Frente a la competencia, CuldeSac™ se ha especializado en marcas de lujo, ofreciendo creatividad estratégica a través de diversas áreas y enfoques disciplinares, lo cual posibilita abordar una misma idea desde diversos ángulos, de modo holístico: “el límite lo pone el cliente”. El inconformismo creativo, el huir de recetarios o modelos sistemáticos, es otro de los valores añadidos de la empresa. Pero sobre todo, la empresa ofrece creación y diseño de experiencias, de ese halo distintivo que marca la diferencia, el valor añadido intangible.

## 3. Modelo de negocio

CuldeSac™ se divide en tres empresas, con las siguientes funciones:

- 1) CuldeSac™ Espacio Creativo (Alberto y Pepe), lleva el peso de toda la estructura y diseño producto e interiores.
- 2) CuldeSac™ Comunicación (Juan y Xavi) se dedica al branding estratégico (dinamización y posicionamiento de marcas y productos) y a la comunicación integral.



- 3) CuldeSac™ Experience, liderado por Garen (amplia experiencia en marketing para empresas) y Sophie (antigua mánager de prensa de Lladró) produce eventos para marcas exclusivas y, recientemente, ha expandido su acción con la creación de Press Service, un servicio de prensa especializado en diseño y hábitat. Diseñan y crean experiencias (usando el espacio, la comida, la música o el ritmo) relacionadas con la promoción y lanzamiento de nuevos productos: la producción táctica, la formación técnica, el marketing, la prensa y el protocolo son sus áreas de expertise.

¿Cuál es el principal cliente de CuldeSac™? De acuerdo con Alberto, la producción de mercancías en general ha llegado a un nivel de calidad tan elevado que las empresas buscan crear un valor añadido, diferenciador y exclusivo. No es por ello extraño que sean marcas selectas sus principales clientes. Pero no sólo eso, los depositarios de sus servicios deben ser también “Clientes CuldeSac™”:

*Hemos escogido proyectos por el modo en que le brillaban los ojos al que te lo contaba [...] El cliente CuldeSac™ debe asumir el riesgo. Debe explorar lugares que no conoce [...] Si no hay feeling mejor no asumir el proyecto.*

Buena parte de los insumos, materiales, etc., que no son directamente creados por ellos, son adquiridos o rentados, implicando a menudo un elevado coste. Por ejemplo, el margen de beneficio de Experience, a pesar de que cuenta con la facturación más elevada, es muy limitado (entre un 10 y un 15%) debido precisamente al elevado coste del material (attrezzo, equipo de sonido, iluminación, etc.), el coste secundario de personal (dietas, hoteles, etc.) o al coste de personal invertido en técnicos y profesionales externos (localizadores, etc.).

Marketing y publicidad son bastiones importantes de la estructura de CuldeSac™ -al tratarse asimismo de servicios ofertados por la empresa- y disponen de una amplia red de difusión: desde notas de prensa a una atractiva página web, blogs, networking, etc. Apuestan por la comunicación personalizada y por el mantenimiento del capital relacional, e imprimen su propia etiqueta a un tipo de publicidad que no es tampoco convencional. La comunicación es fundamental es el mantenimiento de los miembros de la red más amplia, arquitectura básica de su capital relacional.

### 3.1. El proceso de trabajo

El proceso de trabajo y generación del producto/servicio varía en función del proyecto. Grosso modo, puede establecerse una secuencia muy general del modo en que esto se lleva a cabo:

En primer lugar, se evalúa la demanda o el proyecto. La condición para aceptarlo es, aparte de cuestiones éticas (que implican no diseñar, por ejemplo, armamento) y económicas (evaluación del coste/beneficio), que suscite retos, que “huela”, que al cliente “le brillen los ojos” cuando lo narre...



*En cul de sac no se decide, un proyecto tiene que oler y tienen que sonreír todos en la mesa para que vaya adelante [...] Simplemente “huele”.*

En ocasiones los clientes no saben exactamente lo que buscan (por ejemplo, en el caso de posicionar la marca) y la definición del proyecto implica reuniones estratégicas, un briefing y un contra-briefing con el cliente.

El proyecto suele asignarse a un departamento (branding, eventos, espacio creativo) que lo gestiona y que, siempre desde la intercomunicación entre áreas, lo distribuye entre los diversos profesionales según su rol y su expertise.

La parte central de la creatividad estratégica de CuldeSac™ radica en generar lo que podríamos denominar un leit-motif, una frase o idea que capte, concentre, la esencia del producto (por ejemplo, como los lemas que han presidido algunas de sus campañas: *Opening Doors*, *Two hearts and two souls*, *Night of pure brilliants*). Existen varias metodologías y procesos que conducen a dilucidar esa idea: investigación focalizada (con empleo de muy diversas técnicas), lluvia de ideas, colaboración estratégica con consultores o especialistas o procesos de co-creación con el cliente (que puede participar en parte o en todo el proceso creativo).

Una vez se da con un leitmotiv consensuado, se arma el producto de modo creativo (puede ser un producto tangible, una experiencia, un espacio, etc.) y se le presenta al cliente. CuldeSac™ suele apostar por un solo proyecto en vez de ofrecer diversas alternativas.

El proceso de creación es transversal, cruzado, colectivo y horizontal:

*“La creatividad se trabaja tan anárquicamente y tan horizontal que la opinión de cualquier persona en el estudio es tan válida como la de otro que lleve aquí ocho años. Y eso ha hecho que esto funcione muy bien”.*

CuldeSac™ es una fuente inagotable de ideas, recursos e información que fluye de modo formal (reuniones, presentaciones, etc.) e informal (paneles, compartiendo carpetas y links, mailing, conversaciones casuales, etc.) y es constantemente compartida y retroalimentada de modo cruzado y transversal. Según Majo, cuando llegó a CuldeSac™, “no vi un estudio, sino un mundo de creativos trabajando juntos”

La jornada laboral suele ser amplia, de 9:00 am a 19:00 horas, con tiempos flexibles para comer y realizar pausas. La fundación de la empresa implicaba largas jornadas e incluso trabajo los fines de semana. Con los años, y el crecimiento familiar de algunos de los trabajadores y socios, se intenta dar flexibilidad para cubrir esas necesidades.



#### 4. El papel de la innovación

Innovación y creatividad estratégica son sinónimos de CuldeSac™, son su objetivo, su razón de ser, su modo de negocio y su filosofía. Por esa razón el capital humano es su activo más importante. De acuerdo con Pepe:

*“Hoy en día tenemos cinco vasos iguales y hay uno que brilla más que los demás y no sabes por qué, es esa áurea lo que las empresas están reforzando. Y se compra ese valor añadido... el nivel de producto es tan bueno que se busca algo más”.*

CuldeSac™ crea, construye, esa áurea distintiva. Y la distinción estriba posiblemente en su modo de entender el mundo de la creación, un modo de sincretismo, de fusión o polinización cruzada de ideas entre diversas áreas, profesiones y puntos de vista, que va tamizando un proyecto hasta que se materializa en algo exclusivo y único.

*La riqueza está en la mezcla de los estilos de trabajo. Cuando se mezcla surgen nuevos nichos de investigación. Hemos pasado de ser diseñadores a creadores de experiencia (Alberto García).*

*“es más interesante vincular profesiones, personas, habilidades, antes que hacer cosas que ya están preestablecidas” (Maju).*

Ese valor añadido consiste a menudo, no ya en los materiales o en los procesos de creación y manufactura, sino en el diseño creación de una experiencia.

Para CuldeSac™, la creatividad no consiste en gestionar lo conocido, sino en construir, explorar, lo desconocido. A este tipo de quehacer y pensamiento se puede denominar, en oposición al razonamiento inductivo y deductivo, razonamiento abductivo. Por esa razón, cualquier estrategia que promueva la innovación y la creatividad es bienvenida y se potencia desde todos los ángulos. Por ejemplo, en el taller se incita a que los productos se toquen, se desarmen, se monten, se rompan, se transformen, se ensucien las manos.

Pero si este tipo de creación es posible es porque se invierte particularmente en el capital humano de la empresa: la experiencia internacional, el talento y la actitud perfeccionista, la pasión profesional y la apuesta por los jóvenes talentos son valores fundamentales.

Mientras que los productos de diseño al uso, tangibles, pueden patentarse o protegerse ante el plagio -y CuldeSac™ es celosa con algunos de sus proyectos en este sentido-, no ocurre lo mismo con las ideas, con las experiencias diseñadas. Sin embargo, hay algo inherente a la propia experiencia subjetiva: ésta no puede replicarse exactamente. CuldeSac™ Experience suele realizar registros audiovisuales de sus creaciones (eventos) porque son precisamente actos efímeros, que se consumen y se extinguen en su propia performance. Una alternativa, un presupuesto de rechazo (en caso de no aceptar el proyecto cobrar una parte por la realización creativa, por las ideas), no ha podido implementarse debido a la competencia (“que está dispuesta a hacerlo sin cobrar”) o a lo difícil que resulta defender la generación de algo “totalmente auténtico”. Por todo ello acaba por impo-



nerse un nuevo paradigma en el ámbito de la propiedad de la innovación y el diseño: buena parte de la información es de libre acceso (accesible sin passwords ni protecciones), pues, aseguran, “cuanto más se difunda la información mejor” (porque se incrementa la publicidad, la reputación y el capital relacional de la marca).

## 5. Cultura corporativa y organizacional

CuldeSac™ posee una cultura corporativa distintiva basada en el colectivismo y en una particular concepción del trabajo. Los aspectos más reseñables serían los siguientes:

Inconformismo. CuldeSac™, la empresa y el concepto, surge como una manifestación inconformista ante estructuras que dejan poco espacio para la libertad creativa. Surge porque entienden que hay otro modo de hacer las cosas.

Horizontalidad y “polinización cruzada”: en palabras de Joaquín Solano, cliente de CuldeSac™ y creador del aceite de oliva El Poaig:

*“Lo que me maravilla es que no parece que vengas a un lugar de trabajo, entras en una vorágine de ideas que se desarrollan [...] es esa sensación de anarquía, aunque sólo una sensación [...] ellos se nutren de todo cuando crean algo. Ese espacio abierto, con mil cosas cruzadas, es lo mágico [...] La idea no sale de un compartimento estanco, sino de todas partes”.*

De modo que la interdisciplinariedad, la fusión de saberes y disciplinas, el flujo de conocimiento y la reciprocidad contribuyen a generar un producto único: el generado por varias mentes pensantes, como si se tratase de una trasposición del “todo es más que la suma de las partes” de la psicología gestáltica (al fin y al cabo un enfoque holístico de la experiencia humana). Pepe describe esta idea con ocurrente humor:

*“CuldeSac™ es un todo, es como Chacal, es un ente, puedes ver las acciones pero no a la persona. Si queremos un estudio polifacético no tiene sentido presentarlo bajo una o dos caras. Incluso las fotos hablan de colectivo”.*

De acuerdo con Xavi,

*“no hay autoría personal, es un producto de todos [...] Aquí no hay espacio para las personalidades egoístas [...] Desconfiamos un poco de la genialidad, el individualismo”*

Colectivismo, visión de equipo y sociabilización: para que esa horizontalidad sea posible deben primar valores colectivos y potenciar el trabajo en equipo.

*“La gente te llena mucho: aquí remamos todos, pero todos, y quien no rema cae del barco solo porque se le ve el plumero a la legua...” (Pepe)*



Esto implica, forzosamente, diluir, distender, las jerarquías, al menos durante el proceso de trabajo creativo:

*“Debes tener un estómago de hierro para aguantar la crítica. Las reuniones son en plan de juego de cartas, y vas viendo cómo van machacando las ideas. Al nivel creativo la jerarquía no importa, no hay una jerarquía, todos están al mismo nivel...y eso a veces es duro: cuando crees que tienes una buena idea y empiezan a zurrarle...”*

En la tarjeta de presentación de cada uno de los miembros sólo aparece el nombre propio (Juan, Paloma, Pepe...) y lo mismo ocurre en la dirección de correo electrónico –que algunos se resisten a abandonar una vez dejan la empresa.

Sociabilizar es un imperativo que se alimenta mediante diversos mecanismos prácticos e ideológicos: la figura del Concept Master, pensada para velar por la filosofía colectivista y por la unión de las tres líneas; la potenciación de valores como el compromiso, la autenticidad, la transparencia y la honestidad; o el cocinar rotativamente y comer a diario juntos, un acto prácticamente ritual marca de la casa que implica compartir, compartir o distribuir las tareas “como en una casa o una gran familia”. El corolario es un clima de trabajo divertido, amistoso, distendido e informal que huye de superficialidades:

*“Algunos empresarios, cuando llegaban a este espacio y les invitábamos a comer se desabrochaban la corbata. Entonces cae la barrera de empresa y de persona, te explica el proyecto con realidades más palpables, fluye mucho más. Al final trabajamos para la gente con la que estás bien”.*

Visión lúdica y artesanal del trabajo: enemigos del trabajo rutinario y alienante, tratan de realizar una labor refrescante y variada. De acuerdo con Alberto, “una rutina tan flexible es fantástica...hoy aquí, mañana en Rusia... y es una fuente de alimentación continua”.

Joaquín, cliente creador del aceite El Poaig, considera que la clave en CuldeSac™ yace en considerar “el trabajo como un juego porque entonces la energía suma”. Pepe, de modo irónico pero certero, afirma que “a mí me gustaría que en mi tarjeta apareciese Pepe: carpintero”, porque el trabajo posibilita una creatividad prácticamente artística, donde se aprende continuamente, y en unas condiciones óptimas, no sólo por el ambiente sino porque es posible realizarlo desde Valencia, cerca de la familia: “y eso es calidad de vida”. El trabajo logra adquirir un carácter lúdico, incluso artesanal, gracias al clima y a una actitud positiva frente al aprendizaje. Según una empleada:

*“(Aquí) el trabajo es un reto, empuja la capacidad creativa, y todos tienen hambre de crecer. Hay un ambiente fantástico aquí, hay mucha risa. (Y además) pagan bien, mejor que el sueldo local”.*

El trabajo se concibe, en definitiva, como un proyecto de vida:

*“Para nosotros esto no es un negocio, es nuestra vida, la vivimos y tratamos de que la vivan (todos) de igual manera. Hay que entender Cul de Sac como una manera de*





*vivir. Quien lo entienda como un trabajo está muerto. Claro, porque aquí se hacen muchas horas, y no se retribuyen las horas extras... no estás contando horas. Si al final hay dinero lo repartimos. Es parte de tu actitud, de tu personalidad... ninguno de aquí podría fichar”.*

Ahora bien, “si el ambiente es distendido”, afirma Sophie, “el estrés también es necesario”, pues es una profesión donde rigen fechas de entrega cerradas y apretadas. La excelencia a la que aspiran implica un elevado grado de auto-exigencia que, en ocasiones, puede tener un coste personal y emocional elevado. En esta parte, en la conciliación entre vida laboral y familiar, se está trabajando desde hace un tiempo.

Al nivel formal, las instalaciones son poco convencionales. Todos se reúnen en una amplia nave diáfana con largas mesas rectangulares según el sector o la empresa. En el ala izquierda de la nave hallamos un taller, algún almacén y una sala de reuniones y a la derecha una prolongación con cocina, una habitación para invitados (se invita a los creativos a que pasen un tiempo compartiendo sus ideas y proyectos) y algunas salas de reuniones y trabajo. Todo tipo de estímulos creativos ocupan el espacio: una guitarra, libros, pizarras rojas con esquemas o frases, bocetos de prototipos dibujados a carbón, etc. Del techo cuelgan maceteros con flores y, por supuesto, la tecnología es omnipresente en forma de pantallas, computadoras, impresoras, etc.

No hay código de vestido específico y responde al gusto personal de cada uno de ellos. La elección del color de las tarjetas de presentación (donde sólo aparece el nombre propio seguido de la marca) es un signo distintivo y un modo ritual de ingresar en la empresa. El ambiente de trabajo es afable, divertido y espontáneo - no es inusual que pueda estallar un aplauso colectivo, que ladre un perro o que alguien interprete una canción con la guitarra, prepare el almuerzo y lo reparta.

## 6. Configuración organizativa y capital humano

En una empresa de estas características el capital humano es el activo más importante. La horizontalidad es imperante en el proceso creativo y se incentiva la iniciativa, la responsabilidad, la comunicación y la confianza. De acuerdo con Alberto, concept máster y uno de los creadores de la empresa, buena parte de su trabajo consiste en “gestionar talentos”. Y con el crecimiento de la plantilla el reto estriba en mantener la horizontalidad y la creatividad bajo una estructura algo más formal:

*“Hemos aprendido que de ser dos a ser treinta cinco, como en un ejército y en una guerra, debemos estar jerarquizados para ser más efectivos”.*

Sólo recientemente, y tras cerca de dos años de trabajo, CuldeSac™ -con la ayuda de consultoría externa -ha formalizado su organigrama y ha establecido un el consejo empresarial. El consejo directivo está compuesto por los seis socios, que toman las decisiones empresariales cruciales. El objetivo del consejo es dinamizar la toma de decisiones y organizar los roles y responsabilidades, lo cual también genera mayor confianza empresa-



rial a todos los niveles. Los seis socios suelen reunirse regularmente. Algunos viven cerca, su interacción personal es elevada y, por lo tanto, también lo es la carga emotiva.

La razón de crear el comité es que la expansión de la empresa ha redundado en un espectacular crecimiento de la plantilla, pasando de 2 a 32 en pocos años. La contratación se produce cuando surge una necesidad en una etapa determinada y, aparte de evaluar el currículum formal, suelen invitar a comer al posible candidato para ver cómo se desenvuelve y cómo encaja en el grupo. Respecto a los nuevos fichajes, aparte del perfil, “nos interesa la parte humana, que sea buena gente, que no sean tiburones”, cuyo objetivo principal no sea el lucro, sino realizar cosas especiales.

La recomendación y el boca a boca, además del perfil, suelen ser las vías de contratación más comunes. Trabajar en CuldeSac™ es un gran aliciente para muchos estudiantes en formación. Algunos empleados (en diseño gráfico sobre todo) acceden mediante convenios marco con universidades para realizar su proyecto de fin de carrera (mediante una bolsa de trabajo que puede implicar entre 300 y 600€ con jornada limitada) y son luego contratados en prácticas para pasar a ser más tarde integrantes fijos de la plantilla. Existe, por lo tanto, un nivel de cotización según ocho categorías (con un salario que oscila desde los 1000€ a los 2400€) y una serie de incentivos económicos que obtienen por objetivos, comisiones o repartición de beneficios (en forma de aguinaldo navideño). En momentos de crisis, en vez de realizar recortes han apostado por las personas, incrementando los salarios y regularizando los niveles en vez de repartir beneficios. Y, en general, impera la transparencia comunicativa:

*“La verdad es que no ponen ninguna pega. No ha habido problemas de contratación, etc. Se reúnen en enero con cada uno de nosotros para ver las perspectivas y nos ofrecieron el salario que podían, y todos lo aceptamos. Alguno ha decidido irse para crecer más o hacer su propia empresa. Pero eso se habla, no hay ningún problema. Despidos sólo ha habido uno desde hace dos años, por algo laboral” (Administrativa de la empresa).*

En este contexto laboral, el aprendizaje es un valor subrayado por muchos integrantes de CuldeSac™. Según Sophie, “es como hacer un Máster, pero a inversión 0”. Y dado que el capital humano es el fundamento, la empresa apuesta por el aprendizaje y la formación continuada mediante diversas vías: primero, mediante un constante acceso y uso de tecnologías e Internet. Segundo, mediante la organización de un seminario realizado los viernes y denominado Cul de Lab en el cual se invita a un profesional externo o a un miembro del equipo para exponer una temática determinada (experiencia de un proveedor o de una cazatalentos, fotografías de viajes, etc.). En tercer lugar, la empresa cubre los costes de cursos de formación diversos (Photoshop, inglés) y la asistencia a cursos, seminarios o conferencias.



## 7. Claves de éxito

Hacer un balance fidedigno de CuldeSac™ es complejo. Uno se queda con la sensación de que es un lugar en el cual le gustaría trabajar, al menos por esa ilusión contagiosa que mencionábamos al inicio del informe. Sentir pasión por el trabajo no es algo baladí, teniendo en cuenta que el puesto laboral ocupa la mayor parte de nuestro tiempo de adultos.

Algunas de las lecciones más importantes que podemos extraer son:

- La apuesta por el activo humano y la insistencia en la “polinización cruzada” del conocimiento son factores diferenciadores que poseen correlatos positivos y directos: en el mercado, marca una ventaja comparativa con el resto de empresas en competencia; e internamente, establece unas relaciones laborales más horizontales que posibilitan un proceso creativo más libre.
- Los equipos multidisciplinares, la horizontalidad y un ambiente laboral afable favorecen un proceso creativo original y polifacético. En este contexto creativo, el trabajo y la creación en grupo resulta más ventajoso que el trabajo creativo individual.
- A priori, es posible combinar estructuras organizativas estandarizadas para la toma de decisión empresarial con procesos de trabajo creativos y relaciones laborales horizontales e igualitarias.
- Hay otra manera de hacer las cosas: CuldeSac™ demuestra que es posible la apuesta por las personas y romper con lo estereotipado. Muestra que no es necesario renunciar a la familia o al entorno próximo para tener éxito laboral. Y demuestra que el trabajo grupal puede resultar más creativo, fructífero y original que el trabajo de diseño individual.





e-cultura



## 1. Introducción y visión

E-cultura es una empresa dedicada a la intervención cultural para el desarrollo local nacida en 1999 y que en la actualidad se encuentra en proceso de reestructuración, prácticamente gestionada por otra empresa de producción cultural, Global Events. Se trata de un caso en cierta medida atípico en el conjunto de organizaciones estudiadas en este informe, ya que con más de 10 años de trayectoria ha tenido la oportunidad de crecer con fuerza hasta alcanzar los 80 empleados, pero también de ver cómo todo ese potencial declinaba hasta entrar en crisis alrededor del año 2007. E-cultura es un ejemplo que nos permite reflexionar acerca de las condiciones de crecimiento y los valores de éxito de las empresas de base humana, así como de los factores de riesgo a los que se ven sometidas. Por esta razón y de aquí en adelante, seguiremos un esquema analítico con una doble perspectiva, situándonos en cada nivel de análisis (modelo de negocio, innovación, etc.) y describiendo en primer lugar las condiciones de éxito para luego situarnos en el momento actual de crisis.

Con e-cultura encontramos con otro ejemplo en el que la génesis de un proyecto empresarial se ve condicionada por el particular contexto histórico de finales de los años 90, donde el desarrollo definitivo de la cultura digital y la extensión de Internet a buena parte del planeta motivó cambios profundos en las mentalidades de muchos de los agentes que en esa época se encontraban en condiciones de crear nuevos modelos empresariales. Una cohorte generacional que en aquellas fechas rondaba los 30 años, y que había tenido la oportunidad de experimentar los modelos de organización tradicionales.

En ese punto decisivo, Félix Lozano y Nacho Escobar, dos emprendedores que venían de trabajar en el terreno de las cooperativas (Mondragón) uno de ellos, y de la creación de manera autónoma, el otro, deciden asociarse para crear una empresa amparados en los nuevos conceptos de “4º sector” que en esa época comenzaron a implantarse en los sectores que trabajaban apoyándose en el factor humano. Se presentaron en una consultora con tres ambiciones en mente: crear una organización que ampliara los repertorios habi-



tuales de la intervención cultural; a partir de modelos organizativos como los que se empezaban a ver en los sectores de la informática: estilo casual, divertimento, cultura de la vocación, etc. y que en España empezaban a representar empresas como *Tecnoland*, por ejemplo; y contextualizada en el concepto de 4º sector, vinculando claramente la actividad económica con el beneficio social en sentido amplio.

Así, desde el inicio, el proyecto de e-cultura contenía un fuerte componente humanista que en manos de sus co-fundadores iba a obtener un desarrollo radical en prácticamente todas las dimensiones que componen la organización: su cultura, su estructura, sus procesos de liderazgo, su ética del trabajo, el diseño espacial de sus oficinas, la diversidad de los perfiles que lo componen, etc. Se trata, en definitiva, de un excelente ejemplo para analizar las características del tipo de empresas que tratamos en esta monografía.

1999 es la fecha clave en la que los dos co-fundadores deciden demandar los servicios de una consultora con larga experiencia en el sector, como era GCA: Grupo de Consultores Asociados. Aunque no tenían definido un modelo de negocio, los dos llegaron con una idea más o menos clara de la orientación que debía tener su empresa, es decir, con una visión empresarial:

*“Había una visión con un componente humanista fuerte: llegar a ser una especie de asociación de talentos creativos que respondiera a problemas de la nueva sociedad que arrancaba, la sociedad digital... Más que una visión era un sueño, poner el talento a disposición de los problemas. También teníamos claro que tenía que ser un grupo diverso: en procedencias, en disciplinas, en todo.”*

Al definir su proyecto como una asociación de “talentos creativos”, Nacho Escobar y Félix Lozano colocaron su empresa en la senda de los modelos de negocio basados en el capital humano y en la innovación. Y de hecho su primer slogan fue “Sobre todo imaginación”, un vector que se ha mantenido prácticamente hasta el día de hoy, y se ha usado para hacer crecer la organización ajustándola a criterios humanísticos. En uno de los espacios de su compleja y exquisita página web se puede leer: “La materia prima con la que trabajamos es el futuro”

Como veremos a continuación, será justamente en el momento en que su sector entra en crisis, y con él e-cultura, cuando los aspectos humanísticos y más innovadores de la empresa se vean mermados frente a los criterios rentables y comerciales que adquieren buena parte del protagonismo.

Con la idea de poner en marcha esta especie de asociación de talentos, y con la seguridad de organizarse a partir de un nuevo estilo de organización, más adaptada a los tiempos de Internet, se llega a un acuerdo con la consultora GCA y se decide en el año 2000 fundar una Sociedad Anónima afrontando juntos el proyecto. Es decir, desde el inicio, la empresa e-cultura nace con una estructura hasta cierto punto bicéfala, con un claro componente humanístico e innovador en lo organizacional y en cuanto al modelo de negocio, pero sobre una base de control de la gestión llevado a cabo por una empresa con años de experiencia en el sector de la consultoría.



Desde el año 2000 hasta el 2004 la empresa crece hasta alcanzar los 40 empleados. Y en ese momento se produce un momento clave para e-cultura, señalado por el encuentro de uno de sus fundadores, Félix Lozano con Rolf Jensen, del Instituto de estudios de futuro de Copenhague. En dicho encuentro Rolf Jensen advierte a Félix Lozano de que el número de 40 empleados es uno de los límites organizativos para las empresas que trabajan con márgenes de beneficio limitados, como es el caso del sector cultural y plantea las dificultades que se presentan a las empresas al tensar la relación sobre todo en los niveles intermedios de la misma.

Y efectivamente, conforme la empresa crece en los siguientes años, en e-cultura empiezan a surgir algunas tensiones, sobre todo vinculadas a la cuestión de la política salarial. La empresa se había caracterizado siempre por otorgar mucha importancia al salario, ya que se definía como una manera de valorar el trabajo, por ello el consejo de administración siempre había considerado que los empleados debían tener mejores sueldos que la media del sector y que la horquilla entre los sueldos más altos y los más bajos no debía ser amplia. Sin embargo, a partir de los 40 empleados, las nuevas incorporaciones de empleados que llegan desde otras empresas distorsionan el mapa de sueldos existente y comienzan a plantearse algunos debates sobre cómo organizar este aspecto.

En el año 2006 se decide incorporar a la estructura de la empresa a la representación sindical, con el objetivo de facilitar la comunicación entre la plantilla y la dirección y de dar una orientación más firme a las demandas de los empleados.

Al año siguiente, en el 2007, comienzan a percibirse los primeros síntomas de la crisis que más tarde afectaría a todo el tejido empresarial español. E-cultura contaba en ese momento con 80 empleados y su cartera de servicios estaba casi totalmente dirigida a un sector, el público. Ante las dudas con respecto al futuro de la empresa se decide incorporar a la empresa a un fondo de inversión mixto (público-privado) que comienza a imponer algunas restricciones al modelo de trabajo de la empresa.

Entre el año 2008 y el 2009 se produce el declive de la organización, y llegan los primeros traumáticos despidos en una empresa en la que el factor humano había sido la clave de bóveda de todo su edificio institucional. En la actualidad e-cultura cuenta con una plantilla de 20 empleados y se haya totalmente sometida al criterio de una productora de eventos culturales, Global events, que es la que realmente dirige y gestiona la empresa.

Una mezcla de factores condicionó el abatimiento de e-cultura y la precipitación de su crisis. En primer lugar su dependencia del sector público, inherente al tipo de actividad que venía desarrollando: la intervención cultural en desarrollo local. Esa dependencia hace que en los momentos de crisis, cuando las administraciones se ven afectadas por falta de liquidez, los proyectos de este tipo se vean especialmente afectados. Pero además, la decisión de haber crecido hasta los 80 empleados ha ocasionado algunas fracturas que la intermediación de una representación sindical no supo elaborar positivamente, reforzando más si cabe el problema. Por último, el propio sector de la cultura, por más que desde la empresa se entendiera en un sentido muy amplio y pragmático, ofrece muy pocos márgenes de beneficio, por lo que coloca a las empresas que trabajan en el en una situación



de fragilidad permanente, subrayada en el caso de e-cultura por la decisión de responder a expectativas salariales potentes. Así, razones exógenas o del mercado, unidas a una serie de decisiones endógenas y de política de personal de e-cultura terminaron ocasionando la crisis de la organización, tal y como esta había sido definida en sus orígenes por sus fundadores.

En la actualidad *Global events y e-cultura* se encuentran unidos en un proceso de cambio del perfil de su cliente, orientándose hacia la gran empresa e introduciendo el carácter humanístico solo en la medida en que se es capaz de convencer al cliente para acometer objetivos de ese tipo.

## 2. Modelo de negocio

Como hemos indicado, e-cultura es una empresa que se dedica a promover el desarrollo local a partir de proyectos basados en la cultura. Su actuación se despliega en muchos terrenos, desde la dinamización de territorios que han sufrido depresiones económicas, como la zona de Almadén y sus minas hasta la incorporación de herramientas audiovisuales y digitales en un museo. En su página web se puede leer la siguiente descripción de su actividad:

*“E-cultura es una organización de profesionales que idea nuevas oportunidades para el desarrollo de las ciudades y territorios a partir de la imaginación, con proyectos culturales alternativos, innovadores e imaginativos, diseñados como experiencias únicas para quienes los disfrutan”*

Pero, ¿qué se encuentra detrás de esta definición? Sobre todo una concepción de la intervención en desarrollo local muy amplia, en la que la cultura no reduce su objeto a la simple construcción o diseño de un museo o de cualquier otro establecimiento cultural y en la que la labor de e-cultura no se limita a la planificación en abstracto y desde afuera de dichos equipamientos. El principal interés de e-cultura, y una de las razones por las que obtuvo un éxito fulgurante en los años 2.000 fue precisamente esta visión integral de la intervención. Preguntando a uno de sus fundadores obtenemos una definición más precisa de su modelo de negocio:

*“El ámbito es la cultura más allá de la biblioteca y los museos. La cultura como aprovechamiento de los valores de un grupo humano para aprovechar nuevos modelos de desarrollo para una región. Valores tangibles e intangibles y que den lugar a modelos de desarrollo alternativos: si no va a venir una fábrica de coches qué otra cosa podemos hacer”*

Es decir, lo que caracteriza fundamentalmente al modelo de negocio de e-cultura es su carácter holístico, gracias al cual se contemplan todas las posibilidades que en un territorio se encuentran manifiestas o latentes. La consecuencia es que sus proyectos se adaptan con mucho éxito a las características del terreno (físico, demográfico, cultural, etc.) en





el que trabajan, lo que a su vez es motivo de implicación de los agentes afectados por la intervención.

El carácter holístico de sus intervenciones obliga, además, a disponer de un equipo con una gran diversidad de perfiles, ya que deben satisfacer todas las dimensiones que abordan en cada caso. Y esta es una característica fundamental de e-cultura, y una de las premisas que los fundadores colocaron en el inicio del proyecto, la diversidad humana de sus empleados. Para e-cultura la diversidad forma parte intrínseca del proceso creativo y de la dinámica general de la empresa en todas sus facetas, tanto en la organización interna como en la aplicación a los casos de intervención. Así, los perfiles que se ocupan de cada proyecto pueden ser: arquitectos, arqueólogos, antropólogos, diseñadores, tecnólogos, etc. Y es la coordinación de todos estos perfiles lo que va a promover un tipo de intervención en profundidad sobre el terreno.

Por último, un tercer factor fundamental en el modelo de negocio de e-cultura es la creatividad. Recordemos que uno de los primeros eslóganes de la organización, y que a día de hoy sigue ocupando un lugar central en la presentación de la empresa en su web es *“sobre todo imaginación”*. Para hacernos una idea de cómo opera este valor podemos citar una anécdota sobre la presentación que uno de los fundadores hizo de la empresa al inicio de su andadura. Sabiendo que Santiago Segura se encontraba realizando la película *“Torrente 2”* le mandó una tarjeta de presentación muy especial: una pezuña de cerdo envuelta en una bolsa de plástico con una nota diciendo *“si no se pone en contacto con nosotros acabaremos con el resto”*. El efecto sorpresa y cómico de esta iniciativa hizo posible que e-cultura se encargara de la elaboración y la gestión de contenidos de la página web de la película. Con este ejemplo podemos evaluar el papel que juega la creatividad y la imaginación en el trabajo de e-cultura, y su relación con otros aspectos de la organización. Si por un lado la orientación integral y holística exige y permite un acercamiento a la realidad más concreta y singular de cada proyecto, el a-priori de la imaginación y de la creatividad implica un cierto despegamiento de las condiciones reales para llevar las soluciones a un campo más interesante, el de las posibilidades de actuación. Este es otro de los valores fundamentales que han convertido a e-cultura en una empresa de referencia en su sector, su capacidad de innovar y de presentar alternativas para la reorientación de soluciones sobre el terreno.

Y la diversidad que caracteriza los equipos de trabajo juega en este contexto un doble papel, ya que permite por una parte ajustar los proyectos a las condiciones globales de cada caso, pero a la vez la propia diversidad es entendida como un factor clave en la generación de innovación y en la producción creativa. La diversidad o el encuentro de alteridades suele ser un terreno apropiado para la emergencia de la novedad, en e-cultura así lo entienden e intentan provocar las condiciones adecuadas para que esta posibilidad se convierta en una realidad, como desarrollaremos en los siguientes capítulos.

Por lo tanto observamos de qué modo el sentido *“humanístico”* y el factor humano condiciona la construcción del modelo de negocio de e-cultura en múltiples dimensiones. Cuando se les pregunta sobre esta predisposición su respuesta adquiere un carácter ético y no tanto técnico:



*“Se es o no se es, pero no se sabe cómo serlo... Para nosotros era la manera normal de hacerlo, de ver las cosas. Cuando pensábamos en el trato al cliente, o en cómo íbamos a incidir en las ciudades, en los pueblos donde íbamos a trabajar en lo que pensábamos es en personas, en el lado humano, es así. [...] Tampoco es altruismo es un modelo de negocio pensar que es así.”*

Es por lo tanto una visión del mundo y una actitud vital que se transmite al campo de la empresa y la condiciona, aunque una vez en ese ámbito se puedan incorporar medidas técnicas para desarrollar dicho enfoque (organizacionales, de cultura, en política de salarios, etc.). Pero es importante situar esta estrategia en el contexto del cuarto sector en el que se basa para comprender que la humanización de la empresa no pasa por el rechazo de la dimensión económica o rentable en su puesta en práctica. Como otras empresas que son analizadas en este informe (por ejemplo Hub Madrid), la estrategia empresarial de e-cultura está situada en el marco del concepto de cuarto sector, lo que quiere decir que intenta producir beneficios sociales o externalidades positivas a partir de una estructura económica empresarial, y no de corte “no gubernamental”. Hay que mencionar, sin embargo, que pese a estar basándose en esta perspectiva, lo cierto es que su principal cliente hasta hace poco tiempo ha sido la Administración (generalmente las administraciones regionales: ayuntamientos o Comunidades Autónomas) y que, como ya hemos argumentado, este ha sido uno de los factores que han venido a provocar un resultado tan traumático en el actual momento de crisis.

Por último podemos señalar que el ámbito de actuación de e-cultura, aunque está centrado básicamente en España, se ha extendido a otros países en momentos puntuales: Portugal, México, etc.

### 3. La innovación

La creatividad y la innovación es uno de los valores de mercado y competitivos de e-cultura, una de las principales razones por las cuales se les demanda en el mercado de la intervención cultural. Es también el gran eje sobre el que se articula la cultura de la empresa y el que organiza buena parte de los objetivos de los empleados. Para cada uno de los proyectos los distintos equipos deben aportar ideas y ejecuciones originales y sorprendentes. Al igual que ocurre con el sector de la publicidad, por ejemplo, la innovación y la originalidad se convirtió muy pronto en la característica principal del servicio y de los productos que ofertaba e-cultura, y así ha seguido hasta el momento.

Este es un aspecto fundamental de cara a analizar la importancia del factor humano en este tipo de empresas. La presión por la innovación y la originalidad es uno de los factores que más tensión introducen en la organización, entre los propios empleados, entre los empleados y la dirección, en la psicología de cada empleado, etc. Al no disponer de una pauta marcada de trabajo, como sucede con las empresas que trabajan en sectores tradicionales o con una organización más mecánica (o taylorista) del trabajo el estímulo es mayor, pero también crece la sensación de desorientación, de pérdida de referentes y la presión por la excelencia. Las empresas basadas en la creatividad necesitan generar muchas expectati-



vas, frente al cliente y dentro de la propia organización, y es relativamente fácil que esas expectativas no se vean cumplidas. Es por esta razón por la que dentro de la empresa que nos ocupa se produjeron toda una serie de debates y reflexiones acerca de este motivo.

La innovación y la creatividad ha sido, como decimos, una clave de valor en e-cultura desde el momento de su fundación, lo que se ha ido transformando es la manera como esta variable se ha ido elaborando en la empresa, dotándola de una mayor o menor formalización y sistematización. Al inicio predominaba una actuación espontánea y grupal, en la que los equipos daban vía libre a las discusiones sobre la mejor solución posible a un determinado proyecto. En esta primera etapa, hasta el año 2006, la empresa somete el concepto de innovación a una reflexión profunda en un sentido muy específico: ¿dónde se encuentra la innovación? ¿En qué departamento? Es un debate disciplinario que surge a partir de la cultura deliberativa que regula los comportamientos de la empresa y que ocasiona debates entre los distintos departamentos para esclarecer cuáles de ellos son creativos y cuáles meros ejecutores o gestores. La conclusión a la que se llega en ese primer momento es que la innovación pertenece al conjunto de la empresa, tanto en su nivel administrativo y de dirección, como en la gestión o en el diseño de los proyectos. Cada miembro de e-cultura se ve así estimulado, implicado, en el mecanismo creativo de la empresa.

En un segundo momento, a partir del 2006, el motivo de los debates internos sobre la innovación se desplaza hacia otro tema, el de cómo conseguir sistematizar los procedimientos para rentabilizar el esfuerzo y asegurar para cada proyecto un buen nivel de creatividad. Este debate se transformó muy pronto en una reflexión sobre metodologías de innovación, sobre técnicas que pudieran facilitar y formalizar la actividad creativa evitando, en la medida de lo posible, la sensación angustiosa de enfrentarse a un proyecto que debe ser original, el clásico miedo a la “hoja en blanco” de los artistas. Finalmente son dos técnicas las que terminan implantándose en e-cultura: el design thinking y el art of hosting. Dos técnicas que también se utilizan en alguna de las empresas que son tratadas en este informe, por ejemplo en Hub Madrid, organización con la que e-cultura tiene cierta relación, ya que actuó como asesora en el momento de su fundación, justamente implantando estas técnicas en su proceso de trabajo.

**Design thinking:** es una técnica que uno de los miembros del equipo de e-cultura definió como “lo simple llevado a sistema”, y que amparándose en una definición moderna del concepto de diseñador, que lo concibe como un solucionador de problemas y no como un proyectista gráfico, intenta trasladar al campo de la creatividad empresarial procedimientos básicos de la innovación de los diseñadores. Se trataría de un proceso con las siguientes fases: observación + brain storming - creatividad espontánea + labor de equipo + aportación de un prototipo + feedback con cliente + retorno al inicio del proceso.

**Art of hosting:** se trata de una modalidad de acogida en la empresa, que pretende aportar bienestar en los equipos de trabajo mediante la actuación de una o varias figuras que hacen de anfitriones, ocupándose de todo lo que tiene que ver con los aspectos relacionales y que bordean el trabajo: comidas, café, momentos de desahogo, etc. Se trata ante todo de una técnica que trata de manejar la diversidad de los equipos de trabajo para potenciar su potencial creativo.



En definitiva, en e-cultura la innovación ha trascendido la tradicional función vinculada a un departamento concreto, diseminándose por prácticamente todo el tejido de la empresa. Así, encontramos aportaciones innovadoras en los siguientes niveles de la organización:

- En el propio **modelo de negocio**: su concepto integral de la intervención cultural, así como la ampliación de los valores culturales en tangibles o intangibles, supone un avance con respecto a los modelos tradicionales de intervención cultural.
- En **organización**: la búsqueda de la horizontalidad y la autogestión, un aspecto que abordaremos en los siguientes apartados, dio lugar a una concepción del trabajo en equipo con forma autogestionada que es una innovación importante en los modelos de organización del trabajo existentes en España.
- En **producto-servicio**: es el principal factor por el que e-cultura se caracteriza en el mercado, uno de sus principales valores. Se manifiesta en la elaboración de planes de desarrollo en los que se integran multitud de detalles innovadores, desde el manejo de las nuevas tecnologías, hasta modelos de implicación de los agentes de los territorios que se ven afectados por la intervención.
- En la **cultura empresarial**: el hecho de prestar una atención particular al elaboración de la propia identidad de la empresa, organizando encuentros donde se reflexiona sistemáticamente sobre este aspecto puede ser visto también como una innovación, ya que afronta el problema de manera directa y muy distinta a como se suele hacer en otras empresas incluso del mismo sector, como veremos en el siguiente apartado.
- En la exportación de **talento innovador**: durante el periodo de crisis de e-cultura, se produjeron toda una serie de despidos de personal, con el tiempo se ha demostrado que las iniciativas desarrolladas en la empresa han sido útiles para promocionar modelos de negocio innovadores fuera del marco de la empresa. Los empleados expulsados de la misma han sido capaces de crear nuevas empresas basándose en los principios y procesos que se desempeñaban en e-cultura.

Una conclusión importante que se puede extraer del discurso de e-cultura sobre el tema de la innovación es que la creatividad es un elemento que circula en un sistema donde el aspecto interno de la empresa (su organización, su cultura, su identidad, etc.) alimenta su lado exterior: innovaciones en producto y servicio. Para e-cultura la innovación en servicio o producto siempre ha sido definida como el efecto de una posición en el mercado y de un modelo de trabajo, como la resultante de una organización colectiva de talentos individuales.

Todos estos valores de innovación han conocido un desarrollo importante desde la creación de e-cultura hasta el momento actual, sin embargo en el presente buena parte de estas medidas se han visto mermadas, ya que con los nuevos principios articuladores de la organización, gestionada por otra empresa dedicada fundamentalmente a la producción, la innovación pasa a estar casi totalmente enfocada a la captación del cliente, por lo que justamente toda esa vertiente del aspecto interior tan importante para e-cultura ha sufrido



do algunas “amputaciones”. El principal resultado es que las dificultades en términos de tiempo y equipo humano obligan muchas veces a los empleados a retroceder a momentos en los que la innovación dependía simplemente de la capacidad individual y “espontánea” de cada trabajador, devaluándose las medidas y sistemas que permitían potenciar dicha creatividad.

#### 4. Cultura corporativa

La cultura corporativa de e-cultura es a la vez la base o la causa sobre la que se asientan todos los procedimientos de trabajo y de organización puestos en marcha y un efecto o una manera de dar cobertura a las demandas y necesidades éticas que dieron origen al proyecto. Un vez más, es el humanismo el eje principal sobre el que gravitan todo el resto de valores y medidas puestas en práctica: la cultura corporativa de e-cultura está dirigida a fortalecer el significado y la calidad de la experiencia humana de sus miembros. Trata de otorgar al empleado la oportunidad de desarrollarse como persona a la vez que lo hace profesionalmente, y de hecho parte del axioma de que estos dos procesos están conectados y evolucionan al mismo tiempo.

La base cultural de e-cultura se apoya en cuatro principios o valores fundamentales: el liderazgo compartido, la autogestión, la diversidad alineada y el cuidado, y utiliza procesos de reflexión constantes y el diseño del espacio, de ritos grupales y de sistemas de organización específicos para manifestar, poner en práctica y mantener dichos valores.

**Liderazgo compartido.** Durante las entrevistas con el equipo de e-cultura el término de liderazgo aparece con cierta regularidad, pero lo interesante es que este concepto, generalmente muy vinculado a la cultura del management más tradicional, es definido en unos términos novedosos, donde la dimensión individualista del concepto es complementada con una noción de la legitimación de su práctica de carácter grupal. Quizás la manera más sencilla de entender este concepto sea refiriéndonos a una metáfora utilizada durante las entrevistas, la del “pelotón de ciclismo”<sup>31</sup>. El liderazgo compartido es un método de organización de los equipos de trabajo en el que, al igual que ocurre con los pelotones de ciclistas, para cada proyecto existe una figura que en un momento determinado y por muy variadas razones (estímulo personal, vocación, preparación, etc.) decide posicionarse como líder del grupo para coordinarlo y llevarlo adelante. En e-cultura, al menos en su etapa de crecimiento, se facilitaba este tipo de acciones, es decir: se dejaba a la libre voluntad de los propios equipos la decisión sobre la forma de organización, y especialmente la del encargado de cada proyecto. Es una forma de “visionarismo” que en la práctica genera una energía especial en los equipos, al participar cada miembro de manera directa en una visión individual que hace de guía en un primer momento. Este tipo de procedimiento, como puede observarse, genera eso que en el *management* actual está definido como

---

<sup>31</sup> Nos gustaría llamar la atención del lector sobre el uso de nuevas metáforas a la hora de referirse a los modelos organizativos de las empresas de base humana. En otra de las empresas estudiadas en esta monografía, DNX | Designit, también se apela a la metáfora del vuelo de los pájaros para referirse a este nuevo modelo grupal de liderazgo.



una condición indispensable para la productividad empresarial: la motivación. Sin embargo, y e-cultura fue muy claro al incidir en este hecho, este tipo de procedimientos que aunque sea en una primera fase personalizan la dirección de los proyectos puede resultar disfuncional en el caso de que la visión de este líder sea incorrecta. Por ello, en e-cultura se habla más bien de liderazgo compartido.

La dimensión grupal del liderazgo que se practicaba en esta empresa se pone de manifiesto al tratar de corregir los defectos que pudiera ocasionar una excesiva concentración en el carácter visionario de la dirección de proyectos. En realidad el liderazgo se entiende que es compartido desde el momento en que la persona que va a hacer de líder, para poder serlo, necesita obtener la legitimidad por parte de todo su grupo, necesita convencer al grupo de su capacidad de liderarlo para cada caso concreto. Eso implica que no existen líderes como tales, sino liderazgo como un atributo de toda la organización, es decir, como un valor que permite que en tal o tal momento uno de los miembros pueda ser líder, pero nunca se consolida a una persona como la líder de toda la organización. La rotación de los liderazgos y la constante necesidad de legitimidad conducen a e-cultura hacia esta novedosa versión del liderazgo en las empresas de base humana.

**Autogestión.** Otro de los valores fundamentales que refuerza la forma de organización anteriormente descrita la autogestión. Como hemos visto en la descripción del liderazgo compartido, las decisiones sobre la formación de equipos y su funcionamiento no depende de una estructura jerárquica que impone los roles, los tiempos y los demás detalles de la realización de los proyectos, sino que esas decisiones se toman en el interior de dichos grupos que se forman espontáneamente a partir de la existencia de una demanda concreta de trabajo. La estructuración de la empresa en equipos autogestionados es un modelo de organización que e-cultura hereda en cierta medida de los métodos de las organizaciones cooperativistas en las que uno de sus fundadores ha desarrollado buena parte de su carrera profesional, y en el capítulo siguiente definiremos con mayor precisión en qué consiste semejante modelo.

**Diversidad alineada.** Como hemos mencionado, la diversidad es uno de los valores que componen la actitud fundamental y la ética de e-cultura desde su origen. Desde el momento en que los dos fundadores piensan en crear una empresa la diversidad aparece como una condición sustancial de ella. En estrecho vínculo que el tipo de actividad que la empresa desarrolla, la diversidad se presenta como una necesidad desde el momento en que para llevar a cabo un proyecto de intervención “integral” se necesita dotarse de profesionales de muchísimos ámbitos distintos: arquitectura, antropología, tecnologías, gestión, documentación, historia, etc. Pero además, e-cultura promueve un tipo de diversidad que trasciende lo estrictamente profesional y las disciplinas académicamente estructuradas. La diversidad buscada y practicada en e-cultura llega a seleccionar personal de acuerdo a criterios de personalidad, de estilos de vida y de visiones de mundo. En la empresa conviven así perfiles personales muy distintos, con visiones del mundo abiertas pero no necesariamente coherentes. Desde una primera perspectiva la diversidad es entendida en positivo por sí misma y no sólo en términos pragmáticos.



El alineamiento por su parte es un valor y una medida que e-cultura adopta precisamente para dotar de coherencia a la diversidad. Una segunda perspectiva sobre la diversidad la contempla desde el ángulo de la potencia y la rentabilidad, es decir, desde un ángulo laboral y de producción. Desde este segundo enfoque la diversidad puede contener aspectos no del todo beneficiosos para la organización, ya que puede declinar en dispersión. Para que la diversidad genere productividad e innovación debe estar coordinada, debe, sobre todo, estar mirando a un mismo sitio. No se trata de reducir la diversidad a unidad, lo cual sería un contrasentido, sino dotar a la diversidad de un horizonte de perspectiva para que cada miembro sepa en todo momento qué enfoque adoptar sobre el trabajo y cómo llevarlo a cabo. Veremos un poco más abajo cómo este aspecto motivó una actividad de reflexión importantísima dentro de la organización.

**Cuidado.** Ya hemos comentado en el apartado anterior cómo se cualifica el trabajo creativo y basado en la innovación por parte de e-cultura: como un sector en el que se genera mucha vulnerabilidad personal y social. El enfrentamiento de los empleados a proyectos que necesitan crear muchas expectativas para ser vendidos genera una tensión psicológica muy importante además de conflictos sociales entre los propios miembros de los equipos. Desde e-cultura se toma conciencia de que la mejor manera de enfrentar este riesgo es acondicionando los contextos de trabajo a partir de la idea de domesticidad y tomando en consideración la necesidad de atender al concepto de cuidado tradicional. Es por eso que adquieren sentido espacios como la cocina, que remite a un lugar de apropiación personal, seguro, lleno de reminiscencias familiares y estimulante de cara a generar creatividad, incluso a nivel sensorial; o también tácticas como el *art of hosting* en tanto que modelo de acogida y socialización en la empresa. Tanto es así que durante las entrevistas se cita como referente una empresa holandesa, “*Fresh forward*”, en la que se ha incluido la figura de la *house mather*, es decir, una mujer de cierta edad que adopta el rol de madre en la empresa, cocinando, cuidando de los clientes cuando visitan la empresa, aleccionando a los empleados sobre cómo comer, etc. En definitiva, en e-cultura apuestan por generar rasgos de domesticidad y hasta cierto punto de “feminización”<sup>32</sup> en las relaciones laborales como método de compensación de las tendencias del sector que producen estrés y que atacan a la condición humana de sus empleados.

A la hora de poner en práctica todos estos valores, además de los distintos procedimientos a los que hemos aludido, e-cultura había desarrollado sobre todo dos vectores: la realización de reuniones periódicas para la reflexión y un diseño espacial flexible y acogedor.

En cuanto a las reuniones periódicas, e-cultura ha sido durante toda su trayectoria de crecimiento muy cuidadosa a la hora de construir y controlar permanentemente su identidad. Una vez al año se organizaba una gran reunión en la que todos los miembros aportaban sus opiniones sobre “Quién es” e-cultura, y “Cómo contribuye a la sociedad”. Y además durante todo el año y como preparación para ese gran encuentro anual, se realizaban toda una serie de reuniones. Es decir, la reflexión sobre uno mismo ha estado presente en

---

<sup>32</sup> Con feminización nos estamos refiriendo a la adaptación a la empresa de modelos de acción que hasta hace poco estaban socialmente asignados al sexo femenino, como ocurre con la mayoría de las relativas al ámbito doméstico.



e-cultura como una de las técnicas más importantes para cohesionar al grupo y dotar de los procedimientos adecuados para visibilizar los conflictos y a la vez resolverlos grupalmente y en la medida de lo posible mediante criterios de horizontalidad.

Por otro lado, otro de los factores llamativos de e-cultura es el diseño de sus oficinas. A lo largo de toda su trayectoria y condicionada por el crecimiento constante, la empresa ha tenido que cambiar constantemente de locales, pero en todos ellos se mantenían unos criterios básicos de diseño: flexibilidad, apertura, domesticidad, colorismo, confortabilidad e incluso un aire lúdico. Los espacios de las distintas oficinas se han pensado en todo momento como herramientas para la creatividad, como módulos en los que incubar las ideas que otorgan valor de mercado a la marca. Para hacer posible este deseo los espacios deben situar y ambientar al empleado en situaciones alejadas de las del trabajo ortodoxo, por lo que paradójicamente el trabajo debe realizarse bajo condiciones muchas veces de ociosidad, en el sentido de que el ocio puede ser entendido como el contexto de una actividad a veces muy intensa, pero “libre”. El espacio debe facilitar, por lo tanto, las asociaciones de ideas y la posibilidad de un pensamiento “lateral y abductivo” que se inscribe en las posturas del cuerpo y en los estímulos sensoriales y relacionales.

En la actualidad, tras el fuerte periodo de crisis interna, muchas de estas condiciones han desaparecido de la cultura corporativa de la empresa. Por ejemplo, las reuniones anuales y los periodos de reflexión sobre la identidad han desaparecido, los abultados despidos han ocasionado una aminoración de la diversidad que a la vez ha hecho menos necesario el alineamiento, y los liderazgos ya no surgen desde dentro de los grupos de trabajo, sino que son asignados de manera funcional desde la propia dirección de la empresa. Es decir, en la actualidad, e-cultura ya no soporta o tiene como base prioritaria una cultura humanística como medio de cohesión del grupo que conforma.

## 5. Configuraciones organizativas

En cuanto a las estructuras y formas de organización de toda la plantilla de e-cultura lo primero que hay que decir es que se trata de una dimensión en la que la dirección de la empresa pensó desde el principio, otorgándole un valor prácticamente tan importante como el modelo de negocio o el tipo de servicio que se pensaba ofertar. Para los fundadores del negocio la estructura, el proceso de toma de decisiones, los encuentros informales... Es decir, todo lo que tiene que ver con las relaciones entre los distintos niveles de la organización era tratado como una cuestión ética y de identidad corporativa irrenunciable y que hasta cierto punto derivaba de la experiencia de algunos de los fundadores en organizaciones de tipo cooperativista. Es decir, en el trasfondo de las formas horizontales de organización que desarrolló e-cultura encontramos una vez más una mezcla de motivaciones éticas basadas en la idea de justicia con planteamientos rentables y productivistas pertenecientes a la nueva economía, según la cual las formas de organización pueden ser una aportación muy importante al proceso de beneficio y la generación de valor.





El organigrama de e-cultura lo forman cuatro niveles:

1. **El consejo de administración:** formado fundamentalmente por los socios fundadores.
2. **El comité de socios:** con el resto de participantes económicos más activos en la organización.
3. **La dirección:** que engloba tres secciones, financiera, de calidad y técnica.

Equipos de trabajo: formados a su vez por tres módulos. El diseñador que se ocupa de la generación de ideas, conceptos, soluciones, etc.; el consultor que consistiría en el personal de las distintas disciplinas; y el gestor que se encarga de la implantación del proyecto en la realidad.

Un organigrama con pocos niveles y que fomenta una relación entre todos ellos fluida y dialogada, en la que las barreras entre funciones pueden superarse en determinados momentos, como ya hemos expuesto, por ejemplo, con el caso de la innovación, que excede con mucho la posición de los diseñadores.

El corazón de toda la organización son los equipos interdisciplinarios autogestionados. En el momento en que surge una demanda de trabajo la organización de la empresa promueve una asamblea en la que los distintos miembros del equipo debaten sobre cómo llevar a cabo el proyecto. Lo más importante a tener en cuenta es que la forma autogestionada era cumplida muy estrictamente, al menos hasta el año 2008 cuando la crisis comienza a socavar estos valores. Sobre todo se trata de distribuir el trabajo, de elegir a las personas concretas que se van a encargar de él y qué puestos van a ocupar. En esta fase también surge la figura del líder que va a aportar la visión del proyecto. Estos equipos están formados por las tres unidades que hemos mencionado: la de diseño, la de consultoría y la de gestión, y en el grupo participan toda una serie de perfiles, provenientes de las más variadas disciplinas. La dirección de la empresa no imponía sus directrices sobre estos aspectos, más allá de que a lo largo de todo el proceso pudieran ejercer una labor de supervisión, sobre todo el nivel de las direcciones de calidad, de financiación y técnica. Y en cualquier caso, todas las decisiones se tomaban mediante métodos de tipo asambleario o por lo menos por medio de negociación previa, ya que no existían protocolos establecidos sobre cómo dar forma a cada fase del proyecto y quién debe llevarla a cabo.

Además, otra de las características fundamentales de la organización de e-cultura era el respeto y el cuidado por establecer relaciones laborales estables y seguras. Lejos de ciertos paradigmas de la nueva economía, basados en la flexibilidad, en el trabajo en red, etc. En e-cultura se entendió que el trabajo es un medio de garantizar la existencia material y personal, por lo que debía adoptar características que permitieran generar estabilidad entre los empleados. Por eso la plantilla, los ochenta empleados, pertenecían a la empresa con un contrato fijo e indefinido. Además los salarios se consideraban, como ya hemos mencionado, no solo la garantía de dicha existencia material de las personas que componen la organización, sino un índice del valor como trabajador del empleado, por lo que se procuraba contener las diferencias salariales en una horquilla limitada.



Por último, y a medida que la empresa crecía, en e-cultura se tomó conciencia de que quizás fuese necesario sistematizar y dar una formalización a las relaciones entre los empleados y la dirección, de tal manera que se opta por incorporar la representación sindical a la empresa como una forma de dinamizar dichas relaciones y poder reflexionar sobre las cuestiones de identidad, de salarios, de organización, etc. a partir de un trabajo más sistemático.

Es decir, como vemos, en e-cultura se pusieron en marcha varias medidas para garantizar que la condición humana, personal y laboral de sus empleados se mantuviera siempre en un nivel de calidad importante. Y es precisamente este enfoque el que una vez comenzada la crisis se debilita, derivando en un tipo de organización más clásica. En la actualidad el principal factor que se ha visto afectado, aparte del número de empleados, lo que afecta a la interdisciplinariedad, es la autogestión. En la actualidad se ha perdido buena parte de la confianza existente sobre la capacidad de los propios equipos para tomar sus decisiones, lo que ha generado un proceso de distribución de los roles, tiempos, formas, etc. deductivo, que se les impone desde el exterior (desde la dirección) a los propios equipos.

## 6. Estrategia de la empresa

Como estrategia de la empresa, en la actualidad, se puede decir que e-cultura se encuentra todavía en proceso de re-estructuración, y por lo tanto afrontando un tipo de estrategia basada en la búsqueda de nuevos clientes privados, que hagan disminuir la dependencia con respecto al cliente público, y a la vez encaminada a la reducción de costes.

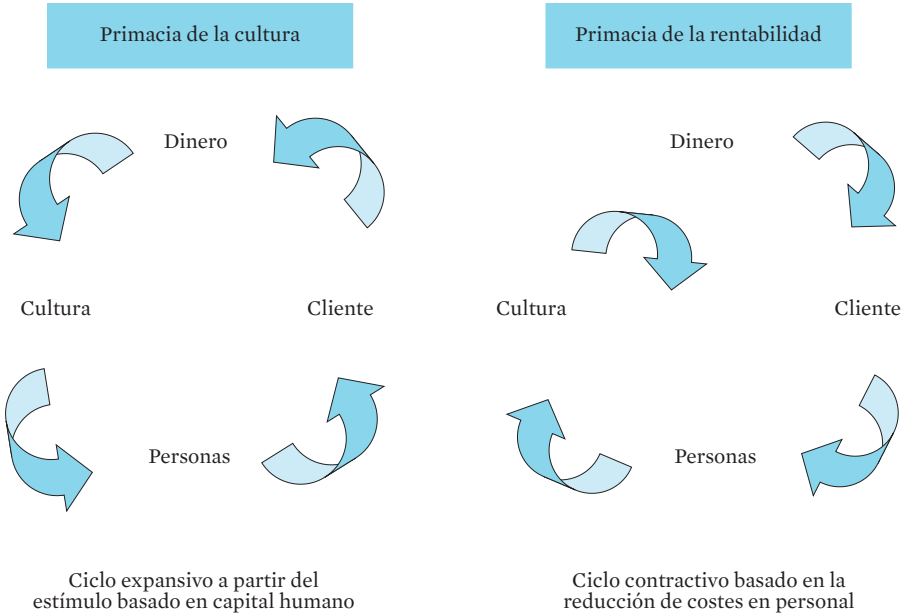
De cara a entender las diferencias entre el tipo de estrategia empresarial que se seguía en la época en la que se generaban beneficios y la que se sigue en la actualidad, uno de los miembros del equipo de e-cultura generó en siguiente esquema gráfico.

De acuerdo a la reflexión aportada por este miembro de e-cultura, la decisión de corregir los efectos de la crisis mediante el desplazamiento de la dimensión humana y cultural a un segundo término no tuvo el efecto buscado, al menos en un primer momento, ya que el ciclo de pérdida de beneficio aumentó. Se genera así una reflexión abierta y sin conclusiones determinadas en torno a los costes que no se pueden contabilizar cuantitativamente en los momentos de recesión, los costes en términos de motivación y estímulo de trabajo que tienen los despidos y las modificaciones en la cultura y las estructuras de organización del trabajo.



FIGURA 10

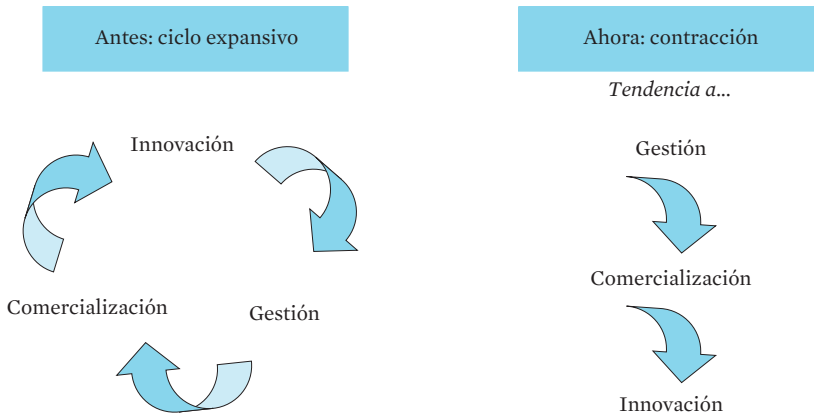
Diferencia en las formas de organización y gestión de los procesos de trabajo



## 7. Cadena de valor de la empresa

Otro de los aspectos que más se han visto modificados con la crisis es la forma que adquiere la cadena de valor de la empresa. Si bien en los años de ciclo expansivo e-cultura otorgaba la misma importancia a los tres factores que en su opinión son los fundamentales en la cadena de valor (innovación, comercial y gestión), en el momento presente la importancia relativa de estas tres dimensiones, en términos de los recursos dedicados a cada una (humanos, materiales, de tiempo, etc.) se asemeja cada vez más a la que tienen en una empresa tradicional: en una empresa tradicional según la visión de e-cultura se suele dedicar el 70% a gestión, el 20% a comercialización y el 10% a innovación. Evidentemente, en una empresa como e-cultura, donde la innovación y la creatividad es su valor de mercado, nunca se van a producir estos desajustes entre la proporción dedicada a la gestión y la dedicada a innovación, pero podemos situar como tendencia este modelo tradicional para señalar el cambio de paradigma efectuado en la empresa.

FIGURA 11



## 8. Conclusiones

Con e-cultura hemos tenido la oportunidad de comprobar cómo las empresas basadas en el factor humano pueden alcanzar un éxito de mercado importante y crecer expansivamente en infraestructura humana y organizativa sin por ello perder su esencia. La incorporación progresiva de medidas y principios que permiten mantener y consolidar los fundamentos éticos de la empresa es una de las referencias a tener en cuenta para comprender que los desafíos del crecimiento empresarial pueden ser afrontados si se cuenta con el interés y las posibilidades de incorporación de técnicas y sistemas de participación en la empresa.

Por otro lado, el ejemplo de e-cultura, visibiliza las dificultades que pueden tener este tipo de empresas desde el momento en que se convierten en estructuras dependientes de las administraciones, más sujetas a los vaivenes del mercado, y cómo, en los momentos de crisis las relaciones laborales horizontales y todas las cualidades que hacen de la empresa un "artefacto humano" sufren consecuencias más intensas que aquellas en las que las condiciones de contratación y de clima laboral se basan en criterios más tradicionales y de gestión.

## 9. Claves de éxito

En este apartado nos limitaremos a exponer aquellos factores que permitieron durante más de diez años a e-cultura convertirse en una empresa referencia en su sector, obviando las condiciones de mercado en las que se encuentra en el momento actual.



- La principal clave de éxito de e-cultura consistió en la capacidad que tuvo de generar ideas, de fomentar la innovación aplicada a la realidad concreta. Los proyectos en los que participaba e-cultura se caracterizaban por ser más originales y efectivos que los de la mayoría d empresas que trabajaban en el sector.
- Uno de los factores básicos que potenciaron esa capacidad creativa fue la importancia concedida a la dimensión interior de la empresa, a la cualidad humana o humanística, por encima o al menos al mismo nivel que los procesos de trabajo típicos basados en producto, contenido o servicio.
- El modelo de negocio construido por e-cultura, basado en la integralidad y en la visión holística de la realidad promovía un servicio más completo y eficaz, ajustado a todas las necesidades del terreno, sin olvidar ninguna de sus dimensiones.
- Además su visión novedosa del concepto de cultura, basado en valores tangibles e intangibles, permitió visibilizar problemas y soluciones originales, que excedían el clásico fenómeno de intervención parcial y limitado.
- Todo ello generaba una adecuación al terreno de trabajo muy potente, apoyado además por la intención de generar implicación con los propios agentes afectados por la intervención, lo que proporcionaba un nivel de consenso muy amplio en cuanto a sus soluciones.
- Desde la propia organización de e-cultura se consiguió sistematizar la creatividad mediante técnicas precisas, como el *design thinking*, además de estableciendo constantes reflexiones sobre el lugar que ocupa la creatividad en la empresa y cómo modelarla.
- Definir la creatividad o la innovación como un elemento transversal a toda la organización, y no responsabilidad de un solo departamento fue una medida que aportó un beneficio sustancioso al potenciar en todos los niveles la capacidad individual de aportar soluciones.
- La diversidad de los equipos fue otra de las claves para entender el éxito de la empresa en términos de las propuestas de innovación, a lo que habría que añadir los esfuerzos de la organización por someter a esta diversidad a un alineamiento que la hiciera coherente y orientada a fines determinados, lo que se traducía en eficacia y eficiencia.
- Situarse desde el principio de la fundación de la empresa en el concepto de cuarto sector permitió a e-cultura combinar adecuadamente criterios rentables con otros de tipo humanístico que facilitan la consecución de los objetivos económicos.
- Por ejemplo, la política salarial y en general de condiciones de trabajo de la empresa permitió atraer muchos talentos que veían mejorar su calidad de vida en el trabajo y su proyección profesional.



- Por otra parte, la sensibilidad de la dirección al valorar la actividad creativa como una actividad que genera vulnerabilidad, y al promover acciones y medios para contrarrestarla mediante la aplicación a distintos niveles del concepto de cuidado (diseño espacial, art of hosting, etc.) provocó una mejora del rendimiento en este sentido.
- Y por último, todas estas medidas derivadas de la ética humanística del trabajo de e-cultura revertieron en una menor conflictividad laboral, lo que como es sabido, redundó siempre en beneficios contables y de posición en el mercado.



peSeta

peSeta®

## 1. Introducción

La empresa peSeta tiene su génesis en la ilusión de Laura Martínez del Pozo por hacer regalos personalísimos a sus amigos, inventando y cosiendo “cositas” con telas variadas. Al principio, lo define como un “juego”, hasta que se da cuenta de que los planes que tenía para el futuro, un Máster en Marketing y un trabajo en diseño en una empresa, no le ilusionan demasiado.

Primer hito. En el año 2002, hace un Máster en EOI, pensando en principio en fundar una revista, pero escucha a un profesor decir, según recuerda, “Si vas a ser empresario, tu empresa tiene que ser lo más parecido a ti como se pueda”. Se queda con esta idea y decide que su afición podría convertirse en su empresa. En ese año, 2002, empieza a diseñar su empresa, trabajando desde casa y compaginando este esfuerzo con otros empleos.

Segundo hito. En el 2006, alquila el local, con dinero prestado por su propia familia, donde ahora tiene lo que llama una “*tiendataller*” (c/Noviciado, 9), aunque ésta empieza como simple taller. El número de personas que, pasando por el escaparate, entran y preguntan qué es lo que se vende allí, le convence de la conveniencia de convertir parte del espacio en tienda, la única tienda peSeta, ya que los productos de esta marca se venden en perfumerías y tiendas de complementos y de diseño. Dice Laura que la tienda, sin ser la idea inicial cuando alquiló el local, “es super-útil” para “ver cómo la gente mira tus cosas. Saber quiénes son tus clientes y qué quieren”. Desde el principio, tiene un colaborador que le ayuda a “explicar” sus productos y colocarlos en otras tiendas para vender.

Tercer hito. En el año 2008, aparece una limusina en la puerta de su tienda. Es Marc Jacobs, conocido diseñador estadounidense, que quiere que ella diseñe un bolso de deporte para su colección, en una colaboración Marc Jacobs- peSeta. Acepta, claro está, y empieza una colaboración que sigue en la actualidad, con un petate marinero para esta última temporada.



Esta nueva proyección de la empresa, con otras colaboraciones y con pedidos importantes para festivales, además de ventas en tiendas en el extranjero (Francia, Alemania, Italia, Hong Kong, Japón, USA...) marca un cambio importante: ya no puede hacerlo todo una sola persona. Aparte de los colaboradores externos que le producen los artículos, Laura se da cuenta, en 2009, de que necesita a alguien para ayudarle en la administración de la empresa. Contrata a una mujer joven, quien resulta tener tal don para los escaparates y la presentación de los productos, que decide Laura que se quede al cargo de este aspecto de la empresa y, en 2011, contrata a otra mujer joven para la administración y, muy recientemente, a otra para ventas. Aparte de estas tres empleadas, externaliza la producción, la gestión, la página web, y otros aspectos del trabajo.

La filosofía y el proyecto empresarial están muy unidos y vienen claramente definidos en la página web:

### filosofía

peSeta hace productos textiles pero no es fácil saber qué cosas se harán en el futuro, aunque sí cómo las haremos: con alegría y buscando siempre un buen equilibrio entre todos los elementos del proceso...

### producción local

es prioritario para nosotros poder producir en Madrid. no es sólo una cuestión de control y de facilidad. eso sí, las telas se compran por todo el mundo (se han utilizado telas de más de cuarenta ciudades de unos veinte países del mundo).

### respeto al medio ambiente

intentamos que todo aquello que podamos controlar nosotros directamente tenga el menor impacto medioambiental y encaje con nuestra forma de ver las cosas. por ejemplo, utilizamos para los envíos locales un servicio de mensajería en bici.

### mezcla de lo artístico y lo funcional

no queremos ofrecer una tendencia o un estilo, sólo enseñar nuestra forma de entender las cosas que nos rodean, que nos gustan, que queremos tener cerca. en definitiva, queremos hacer productos que sean bonitos por fuera y por dentro, en sentido real y figurado. también hay que cultivar un sano temor por lo bello.

Además Laura Martínez del Pozo expresa una doble apuesta en la formación de su empresa. Por una parte, quiere poder ganarse la vida con su pequeña empresa –sin aspirar a tener un crecimiento exponencial y convertirse en multimillonaria– de una manera que le divierte y le hace feliz; por otra, quiere crear productos simpáticos, que se compran y se regalan con cariño, “que no acaban en la basura”, “a la gente, que le guste, que no lo tire”.





## 2. Modelo de negocio

En este momento, peSeta persigue dos líneas básicas de actividades. La principal es el diseño y producción de sus complementos: bolsos de varios tipos, distintos modelos de carteras/pasaporteras, una riñonera, lazos/pajaritas, pañuelos, cinturones, una blusa, correas de cámara, juegos de manteles y manteles individuales con servilletas, botones forrados, carpetas... En su página web, se definen tres líneas de negocio:

**series limitadas:** las series limitadas funcionan más como laboratorio de ideas, dando rienda suelta a caprichos y modelos arriesgados. No hay un orden preestablecido de salida de las cosechas (nombre que se da a las series). Hasta la fecha, se han hecho, en total, más de 1000 series diferentes (algunas son piezas únicas y otras de hasta 78 unidades) de bolsosmochila, carteras, bolsaligeras, cinturones, bolsosriñonera, billeteras, estuches, fundas para gafas, manteles, servilletas, llaveros... y lo que queda por llegar...

**colaboraciones:** en muchas de las ocasiones, es peSeta quien propone algo pensado especialmente para una marca concreta (p.e.: kit de museo para el Museo Reina Sofía). otras veces, es la otra parte la que se acerca a peSeta para hacer algo juntos; así ocurrió, por ejemplo, con Marc Jacobs (tres colaboraciones desde 2008) y con Loreak Mendian (primera vez que peSeta hizo ropa). las colaboraciones se adaptan muy bien a lo que las dos partes andamos buscando: creatividad, exclusividad, eficacia y calidad.

**colecciones:** conforme la marca fue creciendo y la gente lo fue pidiendo, la idea de hacer colecciones se convirtió en realidad. peSeta se lanzó en otoño de 2009 con la intención de ofrecer dos catálogos al año (siguiendo el calendario de la moda) de accesorios diferentes de lo habitual, con productos básicos de la casa, como el bolsomochila o la cartera, y otros más atrevidos, como la correa de guitarra. ahora las colecciones actúan como un sólido escaparate de las posibilidades de la marca, ofreciendo los modelos más populares, aunque siempre fuera de lo corriente y de la corriente...

Estas líneas de actuación combinan, curiosamente, una producción más personalizada, las series limitadas (por ejemplo, hay entre 16 y 60 ejemplares de cada uno de los modelos los bolsos-mochila de "edición limitada" que se ven en el catálogo,) y una producción más masiva, las colaboraciones (por ejemplo, la bolsa oficial del festival San Miguel Primavera Sound o el bolso de deporte o petate para Marc Jacobs).

La línea secundaria, los talleres, es una actividad muy reciente, existe desde el 2010. Hay dos talleres fundamentales, que son para aprender a coser. En uno de ellos, de introducción a la costura, se aprende costura básica y cada alumno/a se hace un cinturón reversible. En el otro, de dos días, se hace una falda. También ha habido algún taller de ganchillo, de hacer objetos decorativos de ganchillo. La idea surgió de las personas que venían a la tienda, que les encantaban los productos pero que las veían algo caras; Laura les sugería que podían ellas mismas hacerse cosas parecidas en casa. Como dice ella, "*Son proyectos distintos, pero todo lo mismo*".



Laura Martínez del Pozo tiene claro que sus productos no gustarán a todos: “Lo que hago, le va a gustar a uno de quinientos. Pero esto es en un montón de lugares...” En su página web habla de un perfil muy diversificado de cliente:

*“la gente que compra peSetas tiene un denominador común, más allá del género, edad o nacionalidad: son gente curiosa e inquieta que busca algo especial y bien hecho. al cliente de peSeta le gusta ver cosas nuevas y admirar otras antiguas; tener cosas, pero no tenerlas porque sí; también le gusta saber que lo que ha comprado se ha producido en España y que se ha hecho pensando en él, con amor y profesionalidad.”*

Cuando la empleada encargada de ventas le preguntó, “Y tú, ¿cómo quieres que sea peSeta?”, dice Laura que respondió inmediatamente “pequeña”. Persigue un crecimiento muy lento, pero constante, donde ella está siempre en control, no desbordada ni dominada por las circunstancias.

La relación con proveedores, distribuidores, productores, y clientes parece ser muy amable y distendida, aunque basada en un respeto y una responsabilidad mutuos. En el trabajo de campo fue posible observar varios ejemplos de esta relación. En uno de ellos, Laura estaba algo preocupada por la producción de unos 400 bolsos que tenían que estar para cierta fecha como regalo en un evento. Si una de las empresas en la cadena de producción fallaba, el producto llegaba demasiado tarde al siguiente, retrasando la entrega. Hubo llamadas al primer productor, recordándole amablemente la importancia de la puntualidad, y planes alternativos por si fallaba. En otro caso, había habido algunos errores en las entregas y facturas para las tiendas que venden sus productos. Una de las empleadas preparó unos regalos para las personas de estas tiendas, para asegurar la buena relación con ellas.

La red de la organización parece tener dos niveles: la empresaria con sus empleadas y, en un segundo nivel, los productores y las tiendas que venden los productos. En el primer nivel y debido al pequeño tamaño de la empresa, información y conocimiento se comparten cara a cara en la interacción diaria. Todas opinan, aunque las decisiones finales las toma la empresaria. Da la impresión de que realmente se comparte toda la información, de que no hay aspectos de la administración que no se comparten con las otras empleadas, ni planes de producción que no conozcan todas. En el segundo nivel, la relación con los productores, fundamentalmente a través del teléfono y el correo electrónico, es más del tipo “need-to-know”, es decir, la información que reciben se limita a lo que necesitan para llevar a cabo su trabajo; la relación con las tiendas que venden los productos parece ser más cuestión de las empleadas que luego dan el feed-back a Laura.

En cuanto al modelo de negocio de la empresa, es bastante clásico en cierto sentido a la vez que muy innovador en otro. Laura Martínez del Pozo proporciona las ideas y los diseños, el valor principal de su marca peSeta. Ella compra las telas, correas y demás componentes, ya que la elección y combinación de telas, etc., es uno de los valores del diseño del producto. Pero manda todo el trabajo de producción fuera, a diferentes personas, generalmente en la Comunidad de Madrid. Así, proporciona trabajo a productores indepen-



dientes y no tiene la responsabilidad económica de una plantilla grande. Es decir, ella diseña, otros producen y ella vende.

Es, sin embargo, un modelo innovador en su planteamiento de crecimiento lento y sostenible y en la idea de que el propósito de la empresa es permitirles a ella y a sus empleadas vivir con alegría y sin estrés. La analogía que me ofreció Laura fue el comentario de un profesor que tuvo cuando sacó el carnet de conducir, quien dijo: “Tú tienes que llevar el coche, el coche no te puede llevar a ti”. Dice Laura, “Yo creo que con la empresa es lo mismo, tú tienes que llevarla, no te puede dominar. Porque imagínate, ¿no? Tu tienda, estás aquí, con problemas, te las llevas a casa, es que no duermes. No, no, no, no.”

El pequeño tamaño de la empresa y su rechazo de lo que percibe la empresaria como lo típico del mundo de la moda, donde cada uno tiene que demostrar que es “guay”, hace que el grado de apertura sea pequeño; aunque está al tanto de lo que están haciendo otros, realmente no interacciona de manera constante con otros empresarios de la moda.

Ya se ha comentado el cuidado que se tiene para mantener las buenas relaciones entre las personas de la empresa y las tiendas donde se venden sus productos. Ya que estas tiendas son el lugar principal de ventas, este capital relacional es muy importante para la sostenibilidad de la empresa.

Parece eminentemente sostenible este modelo de negocio. La empresa en sí tiene un número pequeño de empleados. La producción se hace fuera, con un coste relativamente alto, pero el marketing a través de las tiendas y a través de internet, con la tienda-taller como único espacio con costes, compensa estos costes. El pequeño tamaño permite que la empresa sobreviva momentos de crisis y el crecimiento lento permite, como dice Laura, que ella controle la empresa.

### 3. Innovación

El punto decisivo de innovación no está en la organización de la empresa que, como se ha visto, es clásica, sino en el planteamiento en sí de para qué sirve una empresa, tanto para la empresaria como para los empleados y las personas que adquieren sus productos. Laura Martínez del Pozo dice no tener una filosofía “como de un libro, una lista”, pero sí enuncia, a lo largo de las entrevistas, un planteamiento fundamental y una serie de principios que le guían. Este planteamiento fundamental es que quiere estar a gusto: trabajar a gusto, tener un trabajo que le gusta, en el que el “día a día es lo importante”. Dice: “A mí, cuando diseño, diseño para que a mí todo me guste y cuando hago esto, todo me tiene que gustar y si algo no me gusta, me da pereza”. Tiene muy claro que el trabajo es para vivir y tiene su lugar en la vida, pero que el trabajo no es su vida. Habiendo definido trabajar a gusto como lo más importante, sus decisiones de restringir el tamaño de su empresa y su producción y crecer de manera lenta y controlada cobran sentido.

Los principios que le guían, dentro de este planteamiento más general, son muy concretos y prácticos:



- Quiere que sus “cosas” (no las llama “productos”) sean “especiales”, “especiales, que no lo quieras tirar, que le cojas cariño a algo, que notes que está hecho con cariño”. Esta idea se refleja en el catálogo de productos, donde se explica en detalle cada complemento, en las etiquetas de los productos y en la página web, en frases como: “pensado, diseñado y producido por peSeta en Madrid, España, con respeto, amor y ritmo”.
- De la misma manera que ella quiere trabajar a gusto, quiere que las personas que trabajen con ella, particularmente las que emplea a tiempo completo, trabajen a gusto. Este principio se traduce en las siguientes acciones concretas:
- Fomentar las capacidades de las personas que trabajan con ella. Se ha comentado, anteriormente, un ejemplo, el de la mujer contratada para tareas administrativas cuyo don para la decoración hace que Laura cree un puesto nuevo para ella. Dice Laura, “Me gusta que la gente tenga iniciativa”.
- Reconocer que las personas trabajan, en primer lugar, por dinero. Es decir, tienen un sueldo y un horario que se deben respetar. Menciona Laura que puede ocurrir que algún mes no cobre ella pero sí que cobrarán sus empleados, aunque tenga que pedir un crédito para ello.
- Crear un ambiente flexible para el trabajo. Como ejemplo, tanto Laura como alguna de sus empleadas tienen actividades específicas (clases de kung fu, de baile...) que son muy importantes para ellas, personalmente. Entre ellas, han acordado horarios de trabajo que les permitan continuar con estas actividades.
- Crear un ambiente agradable para el trabajo. Se procura evitar situaciones de estrés. Dice Laura que no hay ningún problema real, todos los problemas se pueden solucionar.
- Tomar decisiones éticas sobre cómo llevar su empresa. Por ejemplo, ha trabajado recientemente con una asociación de mujeres víctimas de violencia de género, dándoles trabajo como costureras. También ha querido mantener una producción local: además de las telas más exóticas que ha buscado en el extranjero, utiliza telas tradicionales españolas; las personas que fabrican sus productos están localizadas básicamente en la Comunidad de Madrid. Ahora bien, el alto coste de la producción en España, que lleva a un precio algo elevado para sus productos (una cartera cuesta 25.50€; un bolso grande 80€), le preocupa, ya que quiere no un producto “tan de lujo” sino un producto asequible para las personas con ingresos más modestos. Está pensando en llevar la producción fuera de España, pero en ese caso se aseguraría de mantener un “comercio justo”: “Intentar que lo que pierdes de un lado, que sería la producción local, pues ganarlo en apoyar a zonas en desarrollo”.
- Mantener una visión realista, evitando lo que describe como los aspectos superficiales, de imagen, del mundo de la moda. Recuerda, por ejemplo, que lo que produce son complementos de moda y dice *“No estoy descubriendo una vacuna para una enfermedad que va a evitar muertes humanas. Un poco de realidad”*. También expresa su espe-



ranza de mantener los pies en el suelo: “*Yo tengo pueblo, yo subo hasta mi pueblo me pegan*” [si le crece el ego].

- Conservar recursos. Con acciones tan sencillas como usar el agua del deshumidificador para regar las plantas, utilizar los recortes más pequeños de tela para forrar botones, utilizar mensajeros en bici para entregar pedidos, enviar productos en el autocar de línea, o comprar su propia máquina de fotos para sacar las fotos de publicidad en vez de contratar a un fotógrafo, sienta las bases de cómo quiere trabajar.

En cualquier innovación que se contempla, está muy presente la dimensión humana. Cuando se trata de innovación de diseño, la empresaria piensa siempre en el consumidor, las personas que comprarán y utilizarán el producto; es importante que les sea útil y que les haga gracia, que les proporcione placer usarlo. Pero también piensa en las personas involucradas en el proceso de producción: quién puede participar en la producción, a quién comprará los materiales. Y no lo piensa sólo desde el punto de vista de abaratar costes y producir de forma más eficiente, sino en las personas reales, con nombre y apellido, que trabajarán en estos productos.

Hasta hace poco, la innovación surgía de la empresaria, Laura Martínez del Pozo. Esta innovación abarcaba tanto la innovación en los productos como en la organización de la producción y la venta de los mismos. Como la innovación ha incluido la integración de nuevas empleadas, ahora ellas también son fuente de innovación, principalmente en las áreas de la organización administrativa y contable y en la decoración de la tienda y el diseño del escaparate.

Uno de los resultados de esta innovación ha sido la incorporación de los talleres de costura y de otras manualidades relacionadas. Laura no ve estos talleres como otra actividad distinta sino como una extensión lógica de sus ideas fundamentales: piensa que otras personas también pueden hacer en casa complementos parecidos a los que hace ella y desea fomentar estas capacidades.

La protección de la innovación no es fácil en el mundo de la moda. Laura Martínez del Pozo explicó que efectivamente, ha habido algún problema con una tienda grande y conocida que copió uno de sus diseños. Ahora bien, como los diseños de moda no llevan patente, lo que ha podido hacer es buscar una abogada y demandar a la otra empresa por competencia desleal. Dice tener buenas perspectivas de ganar el caso.

#### 4. Cultura corporativa

La cultura corporativa no se enuncia como tal, pero se puede captar en múltiples aspectos y momentos de la observación de la actividad diaria. Por una parte, Laura Martínez del Pozo es la jefa, sin duda alguna. La empresa es suya, en todos los sentidos. En última instancia, tanto las decisiones como las responsabilidades son suyas. Dicho esto, lo cierto es que reconoce que sus puntos fuertes son la imaginación para el diseño y la organización de la producción; necesita de otras personas con otras habilidades. No quiere que estas perso-



nas sean meros mandados; prefiere, como se ha visto, personas con iniciativa, con ganas de trabajar y participar. Está muy abierta a las sugerencias de sus empleadas y afirma aprender mucho de ellas y de sus ideas. Su costurera principal, que ya lleva tiempo trabajando con ella, le proporciona sugerencias de cómo cortar y fabricar, para ahorrar tiempo y gastos. Ocurre lo mismo con las otras personas a las que manda trabajo: productores, diseñador de página web, etc. Como dice Laura, “Quiero una empresa de cabezas. Genta que sepa, valga y piense. Y todo lo que sea músculo, lo contratamos. Pero aquí, cerebro. Y pocos.”

De la información recogida, se podría decir que la cultura corporativa es que la empresa y el trabajo son medios para vivir, no son el propósito último de las vidas de las personas. En ningún momento se habla de sacrificarse por la empresa, de dedicar horas más allá del horario normal al trabajo. Se trabaja con gusto, con ganas y con energía, pero hay claros límites: el trabajo no domina la vida de las personas. Da la impresión de que este entendimiento común de la empresaria y de sus empleadas del trabajo como parte de la vida y de no exigir, generalmente, esfuerzos extraordinarios y sacrificios de la vida personal constantes, contribuye en buena medida al ambiente bueno y relajado que se percibe.

La empresa está situada en un bajo comercial alquilado en una calle céntrica de Madrid. El bajo está dividido en dos espacios principales, la tienda y el taller, pero las personas de la empresa restan importancia a esta división al llamar todo el conjunto tienda-taller. Como se ha comentado, en principio no se contemplaba poner tienda, pero surgió por el interés del público que entraba y ha resultado ser muy útil por la información que recogen de este contacto con el público. La parte delantera de la tienda, con su escaparate, se dedica a la exposición de los distintos productos, mientras que hay una zona de venta con máquina registradora y otra de trabajo con mesas de oficina y ordenador en la parte de atrás. Una puerta da al taller, donde hay muchas telas y una mesa grande para trabajar con ellas, además de mesas adosadas a la pared, con una máquina de coser. Hay, además, un rincón para preparar té y café. Existe un pequeño sótano donde se guardan telas y materiales de trabajo y donde está la pantalla y las luces que hacen las veces de estudio fotográfico para preparar los catálogos, tanto el físico que se puede ver en la tienda como el virtual de la página web.

No hay código de vestido. Laura Martínez viste con ropa estilo hippy: puede llevar vaqueros y blusa o falda y camiseta, siempre muy informal. Las otras personas que trabajan allí parece que visten también como quieran: la persona administrativa-contable va algo más formal, a veces con traje, y la otra persona llevaba vaqueros y camiseta.

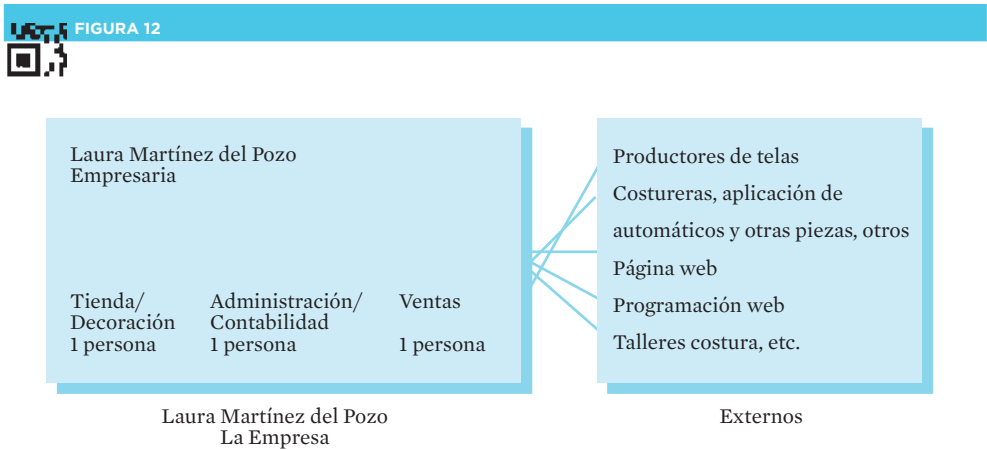
Las conversaciones parecen incluir tanto los distintos aspectos del trabajo de la empresa como las vidas privadas de las personas. El estilo de hablar de Laura es también tipo hippy-moderno, y sus expresiones más características que, además, reflejan su personalidad positiva y alegre, son “guay” y “super-guay” – pero sin dar en ningún momento una impresión de poca seriedad. El trato de las personas, como se ha visto, es amable, alegre y relajado. El capital social de la empresa se cifra en las capacidades y las ganas de trabajar de las personas. Laura dijo que sus dos nuevas empleadas no tienen experiencia en el mundo de la moda, pero que no le importa, porque tienen grandes capacidades en sus respectivos campos y muchas ganas de trabajar y de aprender. De momento, los procesos de aprendizaje son inter-



nos; aprenden unas de otras, tanto Laura como sus empleadas, en su colaboración diaria. No parece existir ninguna vigilancia o inteligencia competitiva, más allá que el descubrimiento casual de la copia del producto mencionado anteriormente.

## 5. Configuración organizativa

Según la explicación de Laura Martínez del Pozo, la configuración organizativa es en extremo sencilla, como se ve claramente en el siguiente dibujo:



Aunque tanto la empresaria como sus tres empleadas pueden, en un momento dado, ejercer distintas funciones, como hablar con las personas y empresas que colaboran en la producción o con las tiendas que venden sus productos o atender al público que entra en la tienda, las funciones de diseño, decoración de la tienda, administración/contabilidad y ventas están claramente repartidas. La información parece que está compartida entre todas, pero su transmisión es más bien informal, comentándose entre ellas todo lo que puede ser relevante. La cercana colaboración entre las personas de la empresa en la interacción cotidiana hace innecesaria reuniones formales. Cada persona atiende a sus tareas específicas, pero hay un ambiente de integración de las personas, ya que persiguen los mismos objetivos y, para este fin, comparten ideas e información.

## 6. Estrategia de la empresa

Respecto a la estrategia de la empresa mirando hacia el futuro, se ha visto que se busca un crecimiento lento, tanto en el mercado como en el número de empleados. No se busca, en principio, nuevos grupos de consumidores; se persigue, más bien, el afianzarse en un nicho particular de personas que valoran y desean poseer el producto que ofrece peSeta, un producto estilo hippy, práctico, útil, bonito, hecho a mano, un producto que



significa, que habla de cierto estilo de vida y visión del mundo. No lo expresó claramente la empresaria, pero sí parece posible que se persiga el crecimiento de este grupo de personas, es decir, que más personas deseen poseer estos productos; la percepción de la necesidad de abaratar costes para ofrecer un producto más asequible sugiere este propósito. También lo sugiere la producción para eventos, como manera no sólo de ganar dinero sino de hacer visibles los productos de peSeta.

En este sentido, se puede decir que la estrategia fundamental de la empresa, en este momento, es ganar visibilidad mediante:

- la colaboración con un diseñador estadounidense conocido (Marc Jacobs)
- producir un producto “especial” para eventos
- expandir la exposición de los productos en más tiendas, a nivel nacional y a nivel internacional

El valor añadido del producto de esta empresa está en el diseño de un producto atractivo y útil, que será apreciado por un sector específico de los consumidores. El diseño del producto, junto con la elección de las telas, es lo que distingue a estos complementos de los demás del mercado, además de la idea de estar hechos “*con cariño*”.

## 7. Conclusiones y claves de éxito

La innovación de “base humana” en esta empresa no está en la organización de la empresa en sí, que, como se ha visto es bastante clásica. La innovación está realmente en dos aspectos más fundamentales: primero, en el planteamiento mismo de para qué sirve una empresa y cómo hay que llevarla y, segundo, en el significado de los productos, en la carga afectiva que se supone que llevan.

El primer aspecto lleva a una empresa cuyo ritmo de crecimiento se controla, que no desborda las posibilidades de trabajo; las personas que trabajan allí tienen su jornada limitada y definida. La empresa sirve para que trabajen y vivan a gusto y este principio fundamental permite mantener una perspectiva diferente sobre el desarrollo tanto del trabajo diario como de la empresa en sí.

El segundo aspecto lleva a la producción de unos productos que, en lugar de hacer el comprador sentirse “*igual a*” otros que los compran, le hace sentirse especial, único. De alguna manera, la compra de un producto peSeta, tanto con la información que se ofrece por internet como con lo que se ve en una visita a la tienda-taller, está pensada para producir una sensación de bienestar en el cliente: está colaborando con una empresa pequeña, que se preocupa por el medio ambiente y las personas, produciendo productos caseros, personales, con amor. Es decir, está comprando *bien* y correctamente, no de manera consumista.

Así, “*lo humano*” rige en la empresa peSeta, desde el mismo propósito de la empresa, la composición de la plantilla y de las personas que colaboran desde fuera, el diseño de los productos y la compra de la tela, hasta la compra por el cliente.





## Aceite Las Valdesas



### 1. Descripción del proyecto empresarial

“Las Valdesas” es una marca comercial de aceite de oliva propiedad de INGESAR, S.L. Según reza su auto-presentación en la red: “La finca Las Valdesas se encuentra situada al sur de la provincia de Córdoba, en el término municipal de Puente Genil. Está formada por su olivar; por su cortijo, típico ejemplo de edificación autóctona; y por su molino y su bodega. Todo ello, nos permite controlar completamente todo el proceso de elaboración de nuestros aceites, desde la plantación del olivo, el crecimiento del fruto, la recolección de las aceitunas, la molienda, el almacenamiento, y el envasado”. Ese control en el que se hace hincapié desde el principio está relacionado con el sello distintivo del proyecto empresarial, que consiste en ofrecer: “un aceite de oliva de la máxima calidad”, “un aceite de oliva auténtico”. Aunque “calidad” y “autenticidad” sean hoy en día lugares comunes en el marketing de casi cualquier empresa no importa de qué sector de actividad, en este caso ambos conceptos adquieren un sentido muy específico que sólo puede entenderse si lo referimos al contexto general de la producción del aceite de oliva en España. Respecto a lo que sería un modelo productivo hegemónico a nivel nacional centrado en la producción de grandes volúmenes de aceite de baja calidad, esta empresa se posiciona explícitamente como ejemplo de un modelo distinto que pone por encima de todo: “acercar la verdadera experiencia del aceite, puro oro líquido, a cualquier persona”. Yendo más allá de una estrategia de diferenciación empresarial orientada a aumentar las ventas, lo que en Las Valdesas llaman “*una filosofía alternativa del aceite*” se relaciona con un imaginario utópico en el que el “*el valor de la tierra*”, “la dignidad del trabajo en el campo” y “la identidad andaluza”, constituyen importantes núcleos de sentido, y conforman el marco en el que se van a perfilar las características distintivas de esta empresa como empresa humana.

La finca fue adquirida en 1989 por su dueño, un ingeniero de canales de mediana edad asentado en Málaga y prácticamente sin relación anterior con el sector del aceite. Don Manuel y su esposa tenían entonces como objetivo tanto el diversificar sus negocios como el dar expresión a un interés por el “mundo del olivo” que con el tiempo se convertiría en una



pasión. “Si solo fuera por el negocio, lo cerraba” -comenta el propietario de Las Valdesas, apuntando al mismo tiempo a las actuales dificultades del sector olivarero español y al hecho de que la empresa del aceite es algo más que un negocio. Está vinculada a un estilo de vida y a una tradición local, que hoy en día se re-semantiza en relación a una serie de valores contemporáneos desde los que adquieren gran importancia la estilización de la experiencia del individuo, el gusto por el detalle y el disfrute de la vida, directamente ligados a experiencias de ocio y de consumo. El hecho de que la finca -que es de producción pero también de recreo- contenga al mismo tiempo el campo, el molino y el cortijo -al que el dueño se traslada desde Málaga muchos fines de semana-, habla de un tipo de implicación del mundo del trabajo y del mundo de la vida que se quiere recuperar y proponer desde Las Valdesas como una filosofía y una moral (de respeto por la tierra y sus frutos, por el trabajo y las tradiciones locales), que se presentan como opuestas al modelo industrial de producción del aceite hoy hegemónico, y a la fuerte devaluación (en el imaginario colectivo) del mundo rural.

Las Valdesas gana en 1999, en la primera campaña en la que empieza a funcionar el molino, el premio al “mejor aceite de oliva virgen extra de España” en la categoría “frutos maduros”, otorgado por el Ministerio de Agricultura y Pesca. En 2005 obtiene en Expoliva un accésit al premio de aceite de oliva virgen extra en la categoría “*frutados verdes no amargos*”. Los premios animan aún más al propietario a apostar por su línea de negocio, centrada en la producción (exclusivamente) de aceite de oliva virgen extra, con atención a la máxima calidad del producto. La máxima calidad se traduce en una característica imbricación del saber hacer tradicional -en un entorno geográfico y socio-cultural marcado por el olivo- con una apuesta fuerte por la innovación, que se despliega en una dedicada atención a la incorporación de los últimos avances científico-tecnológicos, al desarrollo de la marca al amparo de la Denominación de Origen de Estepa así como de la certificación de Producción Integrada, a la innovación en la comercialización con el desarrollo de las catas de producto, el oleoturismo, la venta *on line*, la asistencia a ferias y congresos, la personalización de los pedidos (a través del etiquetado o de la realización de *coupages* a la carta), la internacionalización de las ventas, etc. etc.

## 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

El modelo de negocio de Las Valdesas pivota sobre la producción de un aceite de oliva virgen extra “de la máxima calidad”. En palabras de un trabajador: “en una cooperativa el 20-30% de la producción es excelente. En Las Valdesas el 99% de la producción es excelente”. La tan mentada excelencia está relacionada directamente con lo que definen como un modelo sostenible, centrado en una idea de relaciones equilibradas entre la tierra, el trabajo y la tecnología. Este vocación de equilibrio afecta a cada una de las fases del ciclo del aceite, y se expresa en diferentes aspectos, característicos de la empresa: la centralidad de una articulación de saberes y conocimientos tradicionales e innovaciones científico-tecnológicas, la máxima atención y cuidado en cada uno de los procesos implicados en la producción realizada a partir de la coordinación de tareas y perfiles profesionales diferenciados que se lleva a cabo desde la idea rectora de la “*trazabilidad*”, y una labor informativo-educativa del público consumidor acerca de los beneficios del producto y de las



implicaciones de un modelo productivo sostenible (esto último más perceptible y relevante para el consumidor local, que conoce el contexto general en el que se produce el aceite en España)

Una de las claves del modelo de negocio está en el énfasis que se pone en completar el ciclo desde la producción de la aceituna hasta la comercialización del aceite, algo poco frecuente en el mundo del olivar andaluz y que permite a la empresa poder ejercer todos los controles que garantizan la excelencia perseguida, que en otras condiciones serían imposibles de arbitrar. De este modo, la finca produce sus propias aceitunas (de los tipos arbequina, picual, frantoio, hojiblanca y manzanilla); selecciona para el prensado sólo las de máxima calidad (por ejemplo siempre extraídas “del vuelo” y no del suelo), las moltura para producir aceite de oliva virgen extra siempre de manera independiente (según tipo de aceituna) obteniendo cinco variedades diferentes de aceite, que finalmente comercializa por distintas vías y formatos. Del proceso están excluidos procedimientos muy habituales como la molturación a altas temperaturas o el “repasso” del aceite, aunque esto suponga una disminución de la cantidad de grasa extraída, y por lo tanto unos mayores costes de producción. “Controlar el ciclo del aceite es lo que nos permite aportar algo diferente. Exigimos lo máximo del árbol, lo máximo del trabajo, lo máximo de las técnicas y las máquinas que empleamos... y ojalá lo máximo de consumidor: el que prueba nuestro aceite no le cabe ninguna duda si lo compara con los que normalmente se venden... tan grande es la diferencia”. “Lo máximo” como valor se entiende aquí en oposición al modelo productivo hegemónico del aceite en España: no la máxima cantidad, sino el máximo cuidado y atención a la calidad, la máxima orientación a la obtención del mejor aceite que la coordinación de tierra-trabajo-tecnología puede ofrecer. “Es un modo de distinguirnos en el mercado, y también una satisfacción de dar lo mejor que podemos dar. Que existe un oro verde es cierto, pero hay que comprometerse con él”.

La máxima exigencia y el ciclo sostenible se verifica también por la pertenencia de Las Valdesas a la Denominación de Origen Protegida (D.O.P) de Estepa, al amparo de la cual la empresa produce uno de sus aceite virgen extra, el de la variedad hojiblanca (la única certificada como variedad local hasta el momento). Además, la producción de la finca está amparada también en la llamada Producción Integrada (P.I) del olivar, un sistema de agricultura intermedio entre la agricultura tradicional (que usa todo tipo de herbicidas y abonos) y la agricultura ecológica (que no permite ningún tipo de producto fitosanitario). La clave del modelo es, de nuevo, el equilibrio entre la tierra, el trabajo y los desarrollos científico-tecnológicos; entre la necesaria viabilidad comercial en un sector deprimido y la apuesta por algo distinto al beneficio a corto plazo, objetivo común dentro de los esquemas productivos dominantes. De este modo, el equilibrio buscado implica una suerte de control o autolimitación del propio crecimiento, necesario para no perder las señas de identidad del modelo de negocio. Y exige también un compromiso de la empresa con el aprendizaje constante. En palabras del gerente: “Aquí aprendemos todo el tiempo y de todos. Desde el maestro de almazara que es capaz de destripar el molino y arreglar cualquier pieza de la maquinaria, al ingeniero que trae de un curso algún nuevo procedimiento contra las plagas que han desarrollado en el laboratorio”. Esa apertura a la innovación es un acicate para el desempeño profesional de los trabajadores, sobre todo en los perfiles de mayor



responsabilidad (el ingeniero a cargo de la supervisión del olivar o el gerente comercial que impulsa una estrategia de internacionalización de la empresa).

La relación con el consumidor es un elemento esencial del modelo de negocio. En la finca Las Valdesas organizan visitas y catas donde: “vienen desde compradores y curiosos hasta estudiantes de hostelería o asociaciones de amas de casa”. También el personal de la empresa se desplaza para impartir conferencias y demostraciones en cursos de formación, congresos, ferias y otros eventos alrededor del aceite de oliva. “Se trata de ligar el producto a la tierra. A medio plazo nos gustaría ir ampliando la infraestructura para traer al consumidor a la finca. Que vea los olivos y cómo los trabajamos; que sepa apreciar el aceite”. En lo que puede leerse como una suerte de puesta en valor de un aceite de oliva “que casi lo ha perdido todo cuando llega al supermercado”, de nuevo la estrategia comercial se mezcla con una reivindicación de la clave local, vinculada a las tradiciones, las actividades y el estilo de vida expresado en el sector olivarero –y por extensión, en el sector agrícola andaluz. A ese universo se refiere el tan mentado “mundo del aceite de oliva”, que sirve de mediador en las relaciones empresa-consumidor (con el llamado oleoturismo como escenario emergente), y que se re-semantiza en clave contemporánea en Las Valdesas, de acuerdo a las demandas de “experiencias” diversificadas, estilizadas y personalizadas que caracterizan al consumidor y al sujeto contemporáneo en su tiempo de ocio.

En este contexto es interesante una clave de lectura de Las Valdesas como empresa humana. Una clave que tiene que ver, a partir de esa experiencia de consumo del aceite (que se ritualiza en las catas), con la ampliación de la sensibilidad de los consumidores desde un aprendizaje sensorial que forma parte integrante del modelo de negocio. “Aprender a distinguir el picor en la lengua del amargor en la garganta; las notas del frutado... un aceite verde con manzana, yerba... de uno maduro... o percibir los defectos: un pepino, un ¿??... todo eso es mucho. Mucho más...”. “Yo cada mañana bajo a la bodega y me tomo mi chupito de aceite. Soy feliz. Esa experiencia no la tiene mucha gente... por desconocimiento, por falta de oportunidad... Ahí es donde queremos estar nosotros”. Se trata, entonces, de formar el “gusto” del consumidor, y de generar comunidades de experiencia en las que la diferencia que aporta el aceite de Las Valdesas adquiera su pleno sentido. De alguna manera está implícito en el modelo de negocio la producción conjunta del aceite y de su consumidor.

La cadena de valor que se articula en Las Valdesas implica a una compleja conjunción de actores: la tierra y los olivares, el trabajo –la artesanía y la técnica- de categorías diferentes de trabajadores (básicamente agricultores, técnicos de maquinaria, ingeniero y comercial), el sector público –la Junta de Andalucía y toda una red institucional que apoya la innovación en el sector y sostiene laboratorios de investigación, campañas educativas y publicitarias, normativas, inspecciones, Denominaciones de Origen, etc.-, y los consumidores, que a su vez dan forma a redes de distinto tipo (desde grupos de consumo preocupados por la ecología y la nutrición que compran a través de internet, hasta tiendas del entorno geográfico próximo que adquieren el aceite en la almazara, o restauradores y espacios “gourmet”, fundamentalmente de grandes ciudades como Madrid, que distribuyen el aceite entre sus propias redes de clientes.)



### 3. El papel de la innovación

Las Valdesas se sitúa desde el inicio dentro de un modelo de producción de aceite innovador y emergente, en el extremo opuesto al modelo productivo hegemónico. El concepto de innovación, como se ha dicho, está regido por la idea del equilibrio tierra/trabajo/tecnología al servicio de un producto de calidad que ofrezca el máximo de sus cualidades al consumidor, así como por la inserción del producto en una suerte de “filosofía” del consumo, que desarrolla al máximo la experiencia de consumo ligándola a percepciones y placeres sensibles y también simbólicos (apropiación y consumo de intangibles tales como prestigio, “identidad”, etc.). En el marco de la D.O.P. y la P.I., la llamada *trazabilidad* del producto garantiza la coordinación del proceso productivo y el equilibrio como principio rector. La trazabilidad da una forma visible a la innovación (y en general al proceso productivo de la empresa) y la sostiene en toda la red que va del olivar al consumidor. Comienza en el campo durante todo el año con los libros o cuadernos de campo donde se registran minuciosamente todos los tratamientos aplicados al árbol, especificando los productos y los tiempos empleados. El carácter artesanal del proceso implica un tempo lento que también se reivindica, de nuevo por oposición al modelo industrial y a su naturaleza uniformizadora. *“A los treinta mil olivos de la finca sólo falta que le pongamos su nombre a cada uno. Así de cerca les conocemos. Y eso necesita su tiempo”*.

La “trazabilidad” continua integrando e informando de una manera visible la innovación en Las Valdesas en el momento de la campaña, cuando se registra de dónde viene cada partida (garantizando que sean sólo aceitunas “del vuelo” y no del suelo), qué variedad se recoge en cada momento, si se lava o no, cuándo se moltura (rápido para impedir el llamado atroje), a qué temperatura (baja para garantizar las cualidades del aceite) y a qué depósito se envía. Más tarde se registra la fecha de envasado en depósito y el registro de partida. La trazabilidad permite el amparo del aceite de Las Valdesas en la Denominación de Origen de Estepa, puesto que los inspectores de la Junta de Andalucía que periódicamente actualizan dicho amparo se basan en esos registros o trazas cuya producción es tan importante como el aceite mismo. Y ello es así porque la etiqueta de pertenencia a la Denominación de Origen, una vez adherida a la botella de aceite, funciona como marca distintiva de todo un “proceso productivo de alta calidad” que otorga al aceite un determinado valor añadido, y lo posiciona con referencia a otros aceites en la esfera del consumo.

Pero ese valor añadido necesita ser reconocido como tal, y por eso otra parte importante de la innovación en Las Valdesas tiene que ver con las estrategias de marketing y comercialización, que podemos leer como integradas en un propósito más amplio, en realidad muy ambicioso, que es el de contribuir a crear un consumidor (un “gusto”) que se corresponda con el producto ofrecido. Las innovaciones en la comercialización tienen que ver, en primer lugar, con el envasado. Se envasa “bajo pedido, a gusto del cliente”. Las tradicionales botellas de plástico mayoritarias para la venta local conviven con sofisticados *packs* de mini botellas de vidrio y tapón de corcho, más del gusto de clientes urbanos que compran a través de la red. Junto a los envases más habituales de uno o dos litros están los de medio litro para los *gourmets*, y las grandes garrafas para los más ahorradores y/o preo-



cupados por cuestiones de sostenibilidad, más afectos a la idea del envasado “a granel”. El tipo de consumidor al que estas innovaciones se dirigen se aleja, en primer lugar y sobre todo, del consumidor estándar al que sirve (y contribuye a reproducir) el modelo productivo hegemónico del aceite de oliva. Aquí se trata de atender “los gustos, necesidades y apetencias del cliente” de la manera más individualizada, personalizada y diversificada posible. Una atención que, desde el envase, pasa al producto mismo a través de los llamados *coupages* (mezclas específicas de los distintos aceites monovarietales que garantizan un aceite final totalmente personalizado, y que son realizados bien por el encargado de hacerlo en la empresa, o bien por el cliente mismo. Este último es el caso de un conocido restaurador madrileño que cada campaña encarga una buena cantidad de litros de su propio “coupage”<sup>33</sup> (para la realización del cual Las Valdesas le envía cada año sus cinco monovarietales, a partir de la mezcla de los cuales él compone “su aceite”, que le envasan con su nombre). Es así como la innovación en la comercialización se ajusta a una amplia demanda social centrada en la vivencia de experiencias únicas y personalizadas a través del consumo.

La atención al consumidor como sujeto (extremadamente) individual no es incompatible con la recreación de comunidades de experiencia que está implícita en las innovaciones en la comercialización que proponen en Las Valdesas. Prácticas habituales como los seminarios, la participación en una “escuela del aceite”, las catas en la bodega, u otras ideas a desarrollar a medio plazo que tienen que ver en general con lo que llaman oleoturismo, son encarnaciones del propósito que refieren como “acercar al consumidor al mundo del aceite de oliva”. Un mundo que se recrea sobre las bases de la tradición local (paisajes, objetos, narrativas...), como estrategia de diferenciación comercial, pero también en línea con ese sustrato crítico-utópico sobre el que se construye la filosofía de Las Valdesas como alternativa.

Ese consumidor que visita la finca, que aprende a diferenciar las notas del frutado o que un futuro vendrá a “vivir la campaña” recogiendo aceituna, no es pensado tanto como un sujeto individual, sino como individuo inserto en algún tipo de red. “Aquí vienen desde asociaciones de amas de casa hasta alumnos de cursos de especialización, grupos de empresarios de distintos países...” El eje local/global (entendiendo por global todo el universo de redes fuera del entorno olivarero próximo) es una distinción que se marca desde Las Valdesas. Es al entorno global adonde se quieren dirigir los mayores esfuerzos de presentación del aceite “arropado” por todo ese “mundo del aceite de oliva” que se hace efectivo en las catas y en las visitas a la finca, o en el diseño y la narrativa de la página web. Un entorno global hecho de redes de geometría variable, desde cooperativas de consumo a esferas de restauradores; redes que dibujan un panorama heterogéneo de clientes, y redes cuya creación, potenciación y gestión personalizada representan una dirección y un verdadero reto para la empresa. Es tanto en la ampliación de la experiencia (cognitivo-emocional-sen-

---

<sup>33</sup> El uso de este galicismo es muy ilustrativo. Con él se evita el término probablemente más adecuado en español, el de “mezcla”, que remite demasiado directamente al universo “adulterado” que encarna el modelo hegemónico de producción del aceite visto desde la óptica del modelo alternativo de Las Valdesas. Si en el primero la “mezcla” uniformiza y degrada el producto, en el segundo el “coupage” lo distingue y personaliza.



sorial) del sujeto como en la potenciación de una multiplicidad de redes de sociabilidad, donde podemos observar el vínculo que se establece en Las Valdesas entre *lo humano* y la innovación.

#### 4. Cultura corporativa y configuración organizativa

La empresa está compuesta por un número reducido de trabajadores fijos, con una distribución de tareas muy clara. La mayor parte provienen del entorno local, de las poblaciones de Puente Genil y Baldelatosá. El gerente, ingeniero agrónomo, se ocupa fundamentalmente de la gestión integral del olivar; el comercial, un economista de origen sevillano-estadounidense que residió quince años en los Estados Unidos se ocupa del tema de las ventas y del objetivo de modernización de la empresa en este capítulo. Un maestro de almazara con acreditada experiencia está encargado del funcionamiento y mantenimiento del molino, y tres trabajadores de campo se ocupan en las tareas anuales que requiere el ciclo de producción de la aceituna (tratamientos de plagas, enfermedades y hongos, eliminación de ramas dañadas o que “somborean”, podas, eliminación de malas hierbas, preparación de la instalación de riego, abonado, etc.). Además, un vigilante de la finca reside en ella permanentemente junto a su mujer y su hija de corta edad. El dueño supervisa a distancia y en persona, cuando acude a la finca, todo el proceso, y uno de sus hijos se ha encargado y se encarga, desde Málaga, de todo el desarrollo de la marca en la web. A este núcleo se incorporan cada año, en la campaña de recogida y molturación de la aceituna -que va, *grosso modo*, de fines de octubre a enero-, una media de treinta trabajadores temporeros, reclutados fundamentalmente a través de las redes locales de familiares y conocidos.<sup>34</sup>

El modelo organizativo responde bien a la idea de una especialización integrada, en un sector económico con una importante herencia de diferenciación rígida de tareas y estructuración jerárquica (de abajo a arriba: agricultores-técnicos-propietarios). Algo que, sin embargo, Las Valdesas trata de suavizar a partir de la idea rectora del aprendizaje en la empresa, que exige la confianza en que cualquier trabajador, desde su campo de *expertise*, puede aportar algo relevante a esa “filosofía de la calidad” que orienta el modelo de negocio. A pesar de todo, es cierto que la innovación se vincula en la empresa especialmente con los puestos técnicos de más responsabilidad, ligados a perfiles con formación universitaria (ingeniería agrónoma, economía y marketing). La necesidad de manejar el lenguaje y dominar las prácticas burocráticas (ligadas a la red de subvenciones e iniciativas de la Junta de Andalucía), informáticas (de las que depende la estrategia de comercialización) o científicas (en el campo de la biotecnología) establece una brecha entre los trabajadores, en un contexto en el cual gran parte de los agricultores no tienen formación académica de alto

---

<sup>34</sup> Sin embargo, en la época de auge de la construcción anterior a la crisis actual, la dificultad de reclutar personal en estas redes requirió la masiva contratación de trabajadores extranjeros, más de una vez a través de la mediación de la Cruz Roja. La construcción era preferida entonces por los trabajadores debido a los mayores sueldos, en gran parte derivados del mayor número de horas de la jornada laboral reguladas para el sector de la construcción (8-10 horas) respecto a las estipuladas en el convenio del campo (6 horas y cuarto; un menor número, estipulado en consonancia con la mayor dureza del trabajo).



o incluso de nivel medio. La antigua brecha laboral entre los trabajos “del campo” y “de oficina” se reactualiza así, de alguna manera, a pesar del énfasis de Las Valdesas en constituirse como una empresa abierta al aprendizaje y que valora especialmente el saber tradicional del campesino olivarero.

Otros elementos contribuyen a afianzar una clara distinción y división entre perfiles laborales, que caracteriza tanto la organización del trabajo como la cultura corporativa; son, por ejemplo, la propia estructuración estatal de los sectores laborales, que incide en la regulación de horarios y salarios. “Aquí somos pocos pero además cada cual se rige por su convenio: unos el del campo, otros el de la industria, y luego los técnicos el suyo propio...”. También las condiciones espacio-temporales, lo que podríamos llamar la “ecología laboral del olivar”, marcan su impronta. Así, con apenas un puñado de trabajadores fijos con tareas diversificadas en una extensión considerable de terreno (sólo los olivares ocupan 160 hectáreas), condicionan el que, salvo en el periodo extraordinario de la campaña, la interacción y la proximidad física entre los trabajadores de la finca sea más bien limitada. Entre risas nos comenta un trabajador: “tal vez la soledad en que muchas veces discurre tu trabajo sea lo menos humano de todo... Pero es que este trabajo lo impone así”. En cualquier caso son, paradójicamente, los mismos determinantes e inercias estructurales los que influyen en que la organización del trabajo pivote sobre una diferenciación de puestos y funciones que se integran jerárquicamente, y en que en Las Valdesas la dignificación del trabajo en el campo sea un *leit motiv* en la filosofía empresarial al que se ensaya todavía cómo dar forma.

En ese contexto, la “mentalidad innovadora” se cita innumerables veces como una necesidad y un valor, no sólo para Las Valdesas sino también para el sector del aceite de oliva en general. El perfil internacional y multicultural es considerablemente apreciado en este sentido; tanto el responsable de ventas -de origen y trayectoria laboral a caballo entre Andalucía y Estados Unidos- como el guardián de la finca (de origen iraquí) son puestos como ejemplo y representan, cada uno en un lado del espectro de perfiles laborales de la empresa, una alternativa innovadora a la tradición en el campo andaluz: “Se trata de ver cosas fuera y traerlas aquí. Por ejemplo el arboreto que tenemos con 33 variedades de aceitunas de todas partes del mundo.... En una parcelita. Es el poder comparar, descubrir nuevos sabores... Y a veces, también, el salir y luego volver te hace comprender el valor que tiene lo propio. Y la necesidad de buscar nuevas formas... Aquí en el campo aún funciona mucho esa mentalidad de: “cuidado que a ver qué va a pensar el jefe”. Hay una fractura grande que dificulta el compromiso de todos que necesitan las ideas alternativas. Viajar te oxigena. Y también la formación”.

Para los perfiles laborales más técnicos, ligados a los puestos de más responsabilidad, la actividad en Las Valdesas sí supone específicamente una suerte de “humanización del trabajo” ausente, por ejemplo, en las empresas envasadoras, punta de lanza del modelo hegemónico productivo del aceite. “Allí eras uno más de muchos. Aquí puedo tener más iniciativa: el arboreto, los *coupages*... Yo me siento a probar y mezclar las variedades de aceite hasta sacar uno especial... y soy feliz. Es un reto, y que estás en el trabajo como en un laboratorio, sacando cosas nuevas, y ver si salen o no salen...”





## 5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

El énfasis estratégico en la producción de un aceite de oliva de la máxima calidad (una “calidad” compleja y trabajosamente construida que hemos visto que incorpora de manera original saberes tradicionales y científicos, expectativas comerciales, propuestas críticas y deseos utópicos, trazabilidad, recreación de “experiencias únicas”, creación y gestión de redes sociales y tecnológicas y un largo etcétera de elementos) ha supuesto para las Valdesas, en los últimos años, unos beneficios moderados, que sin embargo resultan muy significativos en la debacle actual del sector olivarero, en la que sólo las grandes envasadoras en un régimen de cuasi-oligopolio consiguen mantener beneficios. Y en la que el resultado más notorio es el generalizado empobrecimiento del agricultor olivarero.

El modelo “alternativo” de Las Valdesas, que sostienen también otras empresas y cooperativas de pequeño y mediano tamaño, es igualmente impulsado por las instituciones públicas de una Comunidad Autónoma cuya economía depende ampliamente del sector agrícola en general y de la aceituna en particular. En un escenario difícil y muy complejo, el modelo empresarial de Las Valdesas ha logrado estabilidad, así como unas expectativas de mejora y crecimiento a medio plazo. Se trata de un modelo emergente en el sector del aceite, pero que tiene visos de éxito tal y como el propietario y los trabajadores mismos creen, como las instituciones y asociaciones económicas y políticas ligadas al sector refuerzan, y como parece factible teniendo en cuenta cómo la propuesta de Las Valdesas entronca con expectativas de consumo emergentes y muy extendidas, y con desarrollos similares en otros campos de la alimentación. Sin embargo, tanto la estructura como la coyuntura del sector imponen dificultades importantes, que se añaden a las tensiones ya implícitas en el modelo de negocio: la apuesta por la excelencia del producto *versus* la tasa de beneficio, o la herencia de una estructura organizativa y una cultura corporativa muy diferenciadas, rígidas y jerarquizadas *versus* la apuesta por la dignificación del trabajo o por el aprendizaje como motor de la firma. Aunque el crecimiento de la empresa pueda también en algún momento poner en peligro un modelo que se rige por una idea de equilibrio y de control artesanal de todo el proceso productivo, el que dicho escenario no se vislumbre, más que de manera muy lenta y progresiva, a corto plazo, hace que esta tensión se verbalice pero que no se haya materializado todavía.

## 6. Claves de éxito

- La apuesta por la “calidad” en un sector donde la media de la misma es baja, su formalización y visibilización a través de procedimientos e inscripciones (resumidos en la idea de la *trazabilidad* y en las figuras de la D.O.P. y P.I.) y el entronque directo con demandas emergentes en el mundo del consumo, definen las perspectivas de éxito del modelo.
- La imbricación de perspectivas de beneficio empresarial con propuestas críticas y alternativas utópicas que pretenden reimpulsar económica, política y culturalmente un



sector de actividad, y de trabajadores, y una región en situación crítica o/y relegada es, también, y en la medida en que pueda seguirse conjugando y desarrollando de manera equilibrada, un factor de impulso importante para este modelo de negocio.

- La conjugación sobre el terreno, desde la idea rectora de un equilibrio sostenible, de innovaciones científico-tecnológicas con saberes tradicionales ligados a la actividad olivarrera, así como la creación y el impulso de redes de socialización-consumo que otorgan un rol más activo al consumidor, son dos innovaciones específicamente desarrolladas en Las Valdesas que significan y, sobre todo, que pueden en el futuro significar activos importantes para la empresa.



Comunitae



## 1. Introducción y visión

Comunitae es una iniciativa empresarial perteneciente al sector financiero que a través de Internet consigue desintermediar la relación de financiación entre un prestatario y un prestamista. Es decir, se trata de una empresa que se dedica a poner en contacto mediante su web a particulares a los que les interesa invertir prestando dinero y a otras personas que necesitan financiar sus consumos y proyectos privados, eludiendo así la actuación de las entidades financieras en dicha relación. Es un tipo de negocio muy similar a otro que se analiza en este mismo informe, Verkami, solo que en este caso la financiación no se restringe al ámbito del sector cultural, sino que se abre a cualquier tipo de opción crediticia de cuantías pequeñas (hasta 15.000 euros).

Y al igual que Verkami y otros proyectos presentados en esta monografía (Hub Madrid, e-cultura, etc.), Comunitae es el efecto de todo el proceso de instalación de la nueva economía basada en la tecnología Internet, un movimiento tanto estrictamente tecnológico y económico como también social a gran escala, a través del cual las relaciones comerciales transforman su cadena de valor, situando la creación de dicho valor y la rentabilización en beneficios económicos en un mismo rango, o al menos en zonas próximas de dicha cadena, anulando los pasos intermedios que hasta el momento ocupaban y dominaban, por lo general, grandes empresas, como puede observarse sobre todo en el mercado musical.

Es ese espíritu que emerge a finales de los años noventa el que influye decisivamente en la trayectoria formativa y profesional de Arturo Cervera, director de Comunitae, ya incluso antes de terminar su carrera de ingeniero industrial, y sobre todo al realizar un máster en la escuela de negocios IESE. Los siguientes años de su carrera laboral los pasará en el banco BBVA donde durante más de diez años tiene la posibilidad de aprender el oficio, pero también de tomar conciencia de que ese destino laboral no se ajusta a sus expectativas.

Durante ese periodo de formación, Arturo Cervera afianza un rasgo de su personalidad que ya venía destacando desde que estudiaba la carrera universitaria: su carácter emprende-



dor. Las condiciones de un trabajo como el que realizaba Arturo Cervera en su banco no parecían satisfacer este impulso vital que solo es posible colmar mediante la existencia de oportunidades para tomar decisiones relevantes en lo referente a la organización donde se trabaja.

Encontramos en el relato de la trayectoria profesional del director de Comunitae, en este punto preciso en el que describe la situación que vivió en su anterior trabajo, la confirmación de todo un proceso generacional que puede detectarse en el resto de empresas de base humana analizadas a lo largo de este informe: la necesidad de buscar una vía de salida al ejercicio de la libertad humana en el terreno profesional. Es decir, en el origen de Comunitae se encuentra este trasfondo ético y moral que define la esencia de la condición humana en términos de una voluntad que decide. Lo interesante es que en el caso de Comunitae este deseo de libertad, comprensible en todos los humanos, es llevado al terreno de los negocios, tanto en el polo de la oferta, como en la demanda. Es decir, intentando ampliar la capacidad de decisión tanto en el propio empresario como en el cliente que usa la plataforma empresarial para sus fines. Para Arturo Cervera lo más importante en la vida es la posibilidad de tomar decisiones por uno mismo, con todo el riesgo y la responsabilidad que ello conlleva. Ese es para él el significado más preciso de la frase “sentirse vivo”.

*“Tomar decisiones es lo que nos separa de los animales o de las piedras, estar vivo, para una persona humana es eso, tomar decisiones no es otra cosa. Aunque eso sí, no decidir es una forma de decidir también, ojo, pero si decides no tomar ninguna decisión en tu vida me parece que no es algo muy pleno, la verdad”*

La visión del negocio que Comunitae representa en la actualidad es la que Arturo Cervera ha situado en el proyecto liberal clásico, el de Adam Smith, basado en la posibilidad de liberar la capacidad individual de tomar decisiones mientras no lesione la capacidad del resto de la ciudadanía para hacerlo.

*“Soy profundamente liberal, soy muy de Adam Smith, creo que la libertad individual es la base del conjunto que desarrolla la sociedad, lo que digo es que hagamos real esa libertad, vivimos en una sociedad capitalista donde parece que los principios son liberales pero en sus formas de actuar no, que las decisiones se tomen en centros de poder muy reducidos, de bancos o en consejos de administración muy intervinidos por los políticos. Hay que dejar que las personas decidan. [...] Dotando a las personas de las herramientas para que sepan invertir. Ser liberal es que yo pueda escuchar un grupito de música de china y no lo que deciden los estudios prefabricando en masa, y para eso hace falta que el señor de china reciba su dinero.”*

Por lo tanto, puede decirse que la visión de negocio que sustenta Comunitae está fuertemente instalada en un programa moral de vida en sentido amplio y no solo en una opción comercial o empresarial tomada en función de criterios rentables o de otro tipo. Esta ética es la del emprendedor, posición o identidad en la que Arturo Cervera, como líder del proyecto, se sitúa cómodamente e intenta extender hacia su equipo.



El carácter emprendedor es un rasgo que el director de Comunitae viene desarrollando desde siempre, pero la visión de su negocio como tal aparece por primera vez en el año 2006 cuando se hace eco de una información en la que se describe un nuevo modelo de negocio basado en Internet inventado por la empresa *Zopa*, una iniciativa inglesa que desde el año anterior realiza el mismo tipo de actividad que en la actualidad lleva a cabo Comunitae. En el año 2007 este modelo ya empieza a difundirse con fuerza por el mundo de la información financiera y a transmitirse a otros países, Italia, EEUU, Alemania, etc. Y es en ese mismo año cuando Arturo Cervera empieza a pensar seriamente en la posibilidad de crear su propia empresa basada en ese modelo. A finales del 2007 solicita financiación a distintos fondos de inversión en capital riesgo y consigue su primer crédito en una época en la que existía liquidez y ganas de invertir en nuevos proyectos. Según la propia opinión del director de Comunitae este fue un momento muy intenso, ya que a partir de ahí el peso de la responsabilidad de sacar adelante el proyecto fue enorme.

Así, en junio del 2008 deja su trabajo en el banco y funda Comunitae, y durante todo un año se dedica a estructurar la empresa: a establecer acuerdos con proveedores, a poner en marcha la plataforma tecnológica, etc. Finalmente en junio del año 2009 se otorga el primer préstamo a través de Comunitae.

## 2. Modelo de negocio

A lo largo de todo este informe analizamos empresas que destacan por su base humana en distintas dimensiones: relación entre los empleados, uso del capital humano de sus trabajadores, aprovechamiento de saberes humanísticos, etc. En el caso de Comunitae nos encontramos con una empresa en la que la dimensión humana está recogida especialmente en su modelo de negocio, mientras que en otras dimensiones, como la cultura corporativa, la innovación y las configuraciones organizativas sus características aportan menos claves humanísticas relevantes, orientando estos aspectos desde una perspectiva organizacional y cultural más tradicional. Es decir, en el discurso de Comunitae no se encuentran muchos de los componentes culturales, tecnológicos, espaciales, ambientales, relacionales, etc. que en otras empresas dotaban a la organización de caracteres “humanos” a la vez que lo hacía su modelo de negocio. Si bien las características internas de la empresa no parecen recoger toda la cultura de la nueva economía de base humana, la singularidad de Comunitae consiste en centrar sus esfuerzos en ofrecer a los clientes, es decir a los participantes “externos” la posibilidad de potenciar sus facultades humanas en el ejercicio de la actividad económica y financiera.

De esta manera, Comunitae ofrece la posibilidad de contemplar de qué modo un sector en principio tan refractario a la introducción de modelos “humanos”, como es la economía y la financiación, puede ser explotado desde la perspectiva de un aumento de las potencialidades humanas de aquellos que participan en dicho espacio. Desde la visión de negocio que está construyendo y haciendo realidad Comunitae, y a partir de las argumentaciones que la sostienen, obtenemos una perspectiva sorprendente y alternativa a la realidad tan confusa y deficiente del panorama de la financiación de los últimos años.



¿Qué vende o produce exactamente Comunitae? ¿Ofrece créditos? ¿Funciona como un banco virtual en miniatura? No. La oferta de Comunitae es un espacio virtual de transacción económica donde intervienen particulares. Es decir, y aunque el equipo de Comunitae no lo haya definido explícitamente de este modo, la oferta es un mercado libre a pequeña escala. Mediante la creación de un espacio de encuentro virtual en Internet con sus reglas y condiciones, donde la oferta y la demanda pueden ajustarse conforme a sus intereses, Comunitae está produciendo un mercado económico. Y así se nos confirma si atendemos a las definiciones existentes sobre el concepto de mercado en economía:

*“Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios”. (Diccionario de la Real Academia Española)*

*“Institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales” (Wikipedia)*

El mercado que ha creado Comunitae está restringido, al menos hasta el momento, a un tipo de producto o servicio: el crédito personal. El crédito personal implica, eso sí, múltiples objetos del crédito, desde un viaje o la compra de un coche, hasta la inversión en un pequeño proyecto empresarial. Hasta el momento este tipo de servicio sólo lo ofertaban los bancos, las cajas de ahorro o las entidades de crédito directo (Cofidis, Cetelem, etc.) En cualquier caso, las relaciones entre los prestamistas y los prestatarios se encontraban mediadas, ya que, principalmente los bancos, usan el dinero de los depósitos que particulares les confían, utilizando los criterios que la de dirección considera oportunos para la concesión de los mismos. Es decir, en el mercado tradicional los bancos o entidades financieras concentran la decisión sobre en qué proyectos invertir aprovechando la pasividad de los clientes que han depositado en dicha entidad su dinero. La relación entre aquel que posee el dinero (el cliente del banco) y quien lo recibe (el prestatario) está mediada por la entidad, que decide a quien concederlo e impone una serie de condiciones (costes, intereses, tiempos, etc.). Siguiendo el ejemplo del mercado discográfico, Comunitae viene a desintermediar dicha relación al permitir que el verdadero propietario del dinero lo pueda invertir en la concesión del crédito que él crea oportuno y en unas condiciones más flexibles, abierta en ocasiones a ciertas negociaciones con el propio prestatario.

Es decir, la fórmula de Comunitae pasa por reducir la cadena de valor de los productos financieros, desinflatando así el régimen de costes que implica y permitiendo que la oferta y la demanda se acerquen, tomen contacto directo y afinen y precisen sus decisiones. Vemos entonces cómo tras esta iniciativa comercial existe un substrato ético o político en la medida en que una de las principales consecuencias afecta al reparto del poder de decisión y de beneficio económico sobre las transacciones. Comunitae supone así la descentralización y, por lo tanto, una redistribución de los ingresos por concesión de los préstamos.

De esta manera el negocio de Comunitae implica la participación de dos actores fundamentales:



- Por un lado la propia empresa, que realiza las tareas correspondientes a la gestión del proceso.
- Y por otro lo que ellos llaman la “comunidad”. La comunidad la forman dos actores, la bolsa de prestamistas que se inscriben para invertir en los proyectos y los prestatarios que solicitan los créditos. De este concepto es de donde deriva el nombre de la empresa, que aglutina la palabra comunidad y la terminación TAE, que se refiere a la Tasa Anual Equivalente, conocida por todos aquellos que realizan transacciones financieras.

Y el proceso se realiza siguiendo una serie de fases. En primer lugar la oferta y la demanda entran por separado en la plataforma digital web de Comunitae. La empresa se encarga entonces de realizar una evaluación de los riesgos de los proyectos que entran como prestatarios, es decir se realiza un análisis de la capacidad de devolución del crédito de las personas que solicitan la financiación. Este análisis es similar al que se realiza en cualquier entidad financiera, a partir de datos socio demográficos y económicos. Si la persona supera dicho examen su propuesta se publica en la web, y a partir de ahí entra en contacto con la bolsa de inversores que se ha inscrito previamente y que desde ese momento puede recoger información de este caso. Desde ese momento serán los dos actores, dentro de un mismo espacio de intercambio, los que interactúan, pudiendo comunicarse mediante un foro en el que el inversor sondea si la iniciativa es de su interés y le resulta segura o fiable. Una vez realizado el préstamo, Comunitae se encarga de gestionar todo el resto de fases, y en el caso de que se produzca un impago se encarga de tramitar las denuncias y de revender el crédito si fuera posible, acompañando en todo momento y desde una perspectiva técnica a los implicados. Por todo este proceso de acompañamiento y gestión Comunitae cobra a cada miembro entre un 1% (prestamista) y un 1-3% (prestatario) de la transacción., precio que se adecua a los que existen hoy en el mercado de la financiación.

Las implicaciones en sentido “humano” de este modelo de negocio son múltiples:

- **Liberación de la decisión:** como ya se ha subrayado, implica una situación de mercado verdaderamente libre, evitando la intermediación de instituciones que concentran las decisiones con intereses específicos.
- **Decisión comunitaria:** en cuanto a la operatividad de todo el proceso, los miembros de Comunitae han destacado constantemente que uno de los rasgos que definen su forma de trabajo es el “doble filtro” al que se somete la concesión del crédito. Un primer filtro es de carácter técnico y lo realiza la empresa evaluando los riesgos, pero un segundo filtro es el de la demanda agregada que supone el hecho de que decenas de personas tengan que estar seguras de invertir en cada caso. En este sentido la decisión agregada, se apunta desde Comunitae, supone un refuerzo racional de la toma de decisiones, en la que los motivos de seguridad se potencian al máximo. Las decisiones tomadas mediante este método, que implica que para llegar a ofrecer un crédito tienen que estar de acuerdo como mínimo sesenta personas racionaliza las inversiones, ya que a mayor número de personas que quieran participar más difícil será que se produzcan errores y malas inversiones por intereses desviados u otro tipo de factores que



puedan interceder, como sucede muchas veces en las concesiones por parte de las entidades financieras.

- **Transparencia:** la fórmula virtual de publicación de todos los casos, con la información correspondiente a las cantidades alcanzadas de financiación así como, sobre todo, al estado de cada devolución del préstamo permite a la comunidad estar informada al máximo de todos los detalles del negocio. De esta forma se garantiza otra de las condiciones fundamentales que, según la teoría liberal, garantizan el buen funcionamiento de un mercado libre, como es la existencia de información de calidad difundida públicamente para que cada actor pueda tomar la decisión más acorde con sus intereses.
- **Vínculo personal:** la desintermediación procura además un elemento muy importante, como es la vinculación personal y afectiva entre la oferta y la demanda. Mientras que en los sistemas mediados las relaciones comerciales suelen basarse en relaciones distanciadas, frías, en las que los asuntos personales suelen quedar fuera de las negociaciones, el mercado generado por Comunitae permite que el prestamista y el prestatario se relacionen mediante el apartado de foros. Este vínculo, según comentó el equipo de Comunitae, es vivido con especial intensidad por parte del prestatario, que al ver que recibe el crédito de personas concretas y no de instituciones se siente afectivamente ligado al contrato de devolución.

Y todo ello repercute en la solidez económica y en la generación de satisfacción personal del proyecto, sobre todo en cuatro aspectos básicos:

- **Confianza:** como es lógico, el mercado financiero se basa fundamentalmente en la confianza. Es la confianza en la devolución del préstamo, unido a la expectativa de rendimiento vía intereses, lo que hace que un particular decida prestar 50, 100, 2.000 euros, etc. a una persona que no conoce. Pero las condiciones de transparencia en las que Comunitae ubica las operaciones, aportando primero su filtro técnico en la evaluación de riesgos y publicando las cifras de devolución de los distintos créditos, sumado a la posibilidad de comunicarse con el prestatario vía foro de Internet, introduce elementos de garantía que apuntalan de manera más sólida esta idea de confianza.
- **Seguridad:** pero además, una segunda dimensión asociada a la confianza es la seguridad, la posibilidad de asumir riesgos controlados. Y en este caso, el discurso de Comunitae hace referencia a otras dos características vinculadas al aspecto comunitario o de demanda agregada de la concesión de créditos. Cuando la concesión de créditos está repartida entre muchos financiadores y a su vez, cuando un mismo financiador tiene su dinero invertido en varias iniciativas distintas, los riesgos se distribuyen, minimizándose. Y en segundo lugar, el vínculo afectivo que se genera por parte del prestatario hace que este se sienta en todo momento comprometido con la devolución del préstamo, según la experiencia de Comunitae: *“hay clientes que nos aseguran que con sus créditos de otras entidades no son capaces de pagarlos, pero que del nuestro no se desentendían [...] es eso, te sientes más obligado, es lógico”*.





- **Rentabilidad:** en términos de rentabilidad los inversores pueden disfrutar, gracias a la desintermediación del mercado financiero, de unas condiciones más ventajosas en cuanto a lo que intereses se refiere. Los intereses actuales de Comunitae para el tipo de créditos con los que ellos trabajan rondan el 9% mientras que en muchas entidades financieras no llegan al 4%. Lo interesante es que este rendimiento se produce fundamentalmente al reducir la cadena de valor, es decir, al desintermediar el mercado, reduciendo costes que se destinan a hacer más ventajosas las expectativas para el inversor.
- **Experiencia:** y otro motivo de satisfacción deriva del vínculo que se genera en paralelo a la estricta transacción comercial. Y especialmente por parte de la persona que recibe el crédito, ya que para ella el hecho de que varias decenas de particulares hayan decidido prestar dinero para su proyecto es un motivo de orgullo y confianza que potencia su autoestima.

Como consecuencia general en tanto que modelo de negocio, se trata de una alternativa que podría ser extrapolable a escalas económicas más amplias. El equipo de Comunitae ha analizado la situación actual de crisis como la consecuencia de persistir en un modelo tradicional de concentración de capitales y decisiones sobre la inversión de los mismos. Con su modelo alternativo, los problemas asociados a esa lógica tradicional quedarían neutralizados gracias a todas estas características (transparencia, confianza, etc.), y sobre todo al hecho de estar basándose en un doble filtro de concesión: el técnico y el de la decisión particular. Estas medidas podrían paliar en el futuro los defectos de una utilización de grandes capitales de manera opaca y orientados en función de intereses particulares de un pequeño grupo de decisores.

En la actualidad Comunitae cuenta con una bolsa de inversores de 1000 miembros y ha concedido en un año de trayectoria 120 créditos, lo que supone un ritmo de 10 por mes.

### 3. La innovación

Como hemos mencionado, en Comunitae la innovación está presente sobre todo en la propuesta de modelo de negocio. La industria financiera es una actividad muy antigua, que en términos generales ha innovado poco en cuanto a la aparición de nuevas necesidades que cubrir. Sin embargo, a lo largo de la historia ha transformado algunos medios con los que satisfacer las mismas necesidades de financiación.

De acuerdo con el análisis de la innovación que Comunitae hace de su sector, esta parece que solo puede desarrollarse a partir de tres factores:

- **Jurídico:** donde más que una verdadera innovación lo que se producen son ajustes del sistema financiero y su industria a los cambios en las distintas directrices legales.
- **Logística de la información:** la industria financiera es una de las grandes demandantes de productos informáticos, ya que maneja una cantidad de datos muy importante que deben ser clasificados, analizados, elaborados, cada vez de manera más ágil y rigurosa.



- Tecnológica: al igual que en el resto de sectores de la economía, la tecnología puede cumplir un rol más o menos relevante en la implementación de novedades. En el caso de Comunitae, como vemos, este ha sido un aspecto fundamental.

Sin embargo, la apuesta de Comunitae en tanto que innovación está posicionada más bien en el nivel del concepto de negocio, creando la posibilidad de abrir un espacio de intercambio mercantil nuevo, según todas las características con las que lo hemos definido. Y en ese terreno, Comunitae aparece en el mercado español como una verdadera pionera, prácticamente como la única empresa que se dedica a realizar esta actividad.

Además, por otro lado, desde el punto de vista tecnológico y de la información, su plataforma web es uno de los componentes en los que se puede decir que ha innovado de manera más clara. Se trata de un *site* en el que durante un año un equipo de informáticos estuvo trabajando para poner a punto y hacer viable la gestión de todos los créditos en tiempo real. Es una plataforma de la que Comunitae tiene la patente.

#### 4. Cultura corporativa

La cultura corporativa que articula el grupo de empleados en Comunitae estaría marcada sobre todo por dos valores que en realidad se superponen. Por una parte se incardina en la cultura del emprendedor de la que su director, Arturo Cervera, es un claro representante. Y por otro lado está basada en una adaptación constante a las demandas del entorno, ya que en su corta trayectoria y en un sector nuevo, creado por ellos mismos, la cultura corporativa debe afinarse continuamente para poder sobrevivir. Adaptación a la novedad y emprendimiento son los dos ejes sobre los que se articularía la cultura corporativa de esta empresa.

La cultura empresarial que construye la idea de emprendeduría se basa, de acuerdo a los parámetros específicos con los que se ha definido en Comunitae, en el valor supremo de la libertad y la capacidad de decisión. Lo que mantiene unidos a todos los miembros del equipo y lo que a la vez se posiciona como un horizonte de perspectiva sobre el que apoyarse para hacer avanzar sus proyectos es la idea de “sentirse vivos” precisamente tomando decisiones. Ese es, de hecho, uno de los principales atractivos que para un empleado puede tener trabajar en esta empresa, la sensación constante de estar implicado en un proyecto puntero, vanguardista, en el que la novedad y la necesidad de tomar decisiones genera estímulos y afinidad con la tarea realizada. Evidentemente, por las mismas razones o causas, este tipo de proyectos empresariales genera una buena dosis de incertidumbre, al no ser capaces de ofrecer garantías de éxito ni de mantenimiento de la empresa por el momento.

Pero la propia cultura emprendedora parece dar respuesta a este dilema práctico en el que se pueden encontrar los posibles empleados de Comunitae, de acuerdo a la explicación que se presenta desde la empresa, ser emprendedor significa sobre todo redefinir dos cualidades que tradicionalmente se usan para ponderar la implicación con un proyecto y las expectativas de los directivos y empleados: el éxito y el fracaso. La nueva cultura



empresaria, muy distinta a la tradicional visión de la empresa industrial, entiende que el emprendedor es una persona que arriesga y sacrifica parte de su vida en beneficio de un proyecto colectivo. Desde este prisma ha generado su propio mecanismo cultural de compensación, dotando a los términos de éxito y fracaso de un nuevo valor: el éxito consistirá en la valentía de enfrentarse a un riesgo y no tanto en los resultados de dicha actuación, mientras que el fracaso en dicho proyecto no será evaluado conforme a los beneficios o pérdidas en los que se haya incurrido, sino que se dispondrá en un eje temporal más amplio, en una trayectoria profesional, en la cual el fracaso puede ser definido como aprendizaje.

*“En España todavía se vive el tema del fracaso con muchos tintes dramáticos [...] es algo que ya está superado en otros países, por ejemplo en Estados Unidos, donde alguien que invierte y emprende recibe el apoyo de toda una comunidad porque arriesga y si fracasas, pues has fracasado, no pasa nada, lo importante es que has aprendido con esa experiencia...”*

Por su lado, la idea de adaptación a la novedad es un valor cultural que aparece repetidas veces en las conversaciones con el equipo de Comunitae. La diferencia entre esta empresa y proyectos basados en la novedad y en la innovación pero con una mayor tradición y estructura es que en Comunitae la adaptación es un rasgo genético, es decir, que se inscribe en la esencia de la propia empresa, ya que son por un lado prácticamente la única que se dedica a este negocio en España y además se encuentran en el primer año de vida, con lo que el atributo de la adaptación se convierte no en una mera señal de identidad de cara a generar su imagen de marca, sino en una verdadera necesidad que se vive en el día a día.

Otros elementos pertenecientes a la cultura corporativa y presentes en muchas de las empresas que hemos visitado en esta investigación, como es el diseño del espacio en el que se trabaja, no son tenidos en cuenta de manera relevante por parte de Comunitae. Las oficinas de la empresa, situadas en Las Rozas, una población muy cercana a Madrid presentan una distribución ortodoxa, basada en la coexistencia en un espacio más o menos diáfano de las mesas de trabajado de tres de los componentes, mientras la oficina del director se cierra mediante muro de cristal.

Y sin embargo, incluso a este nivel, podemos encontrar un rasgo importante de la cultura empresarial de Comunitae en la que se demuestra una cierta tendencia a asimilar conceptos y prácticas pertenecientes en cierto modo al nuevo mundo de la economía de “base humana”. Si bien el trabajo que se realiza en esta empresa podría ser ejecutado desde cualquier lugar, al tratarse de una empresa basada en el negocio en Internet, lo cierto es que desde la dirección se ha propuesto desde el principio la necesidad de llevar a cabo las tareas de cada departamento juntos en la misma oficina. Esta opción no forma parte de una iniciativa de control de la mano de obra, sino de una idea acerca del trabajo en equipo: la coexistencia, el contacto físico entre un equipo lo cohesiona y a la postre lo hace más coordinado y competitivo. De acuerdo en esta idea el equipo de Comunitae desarrolla casi toda su actividad junto sus oficinas intentando mostrar en todo momento un apo-



yo emocional con los compañeros. Es una manera de desarrollar la función del cuidado, perteneciente al ámbito del espacio doméstico, en el terreno del trabajo.

*“No sé donde leí que los equipos deportivos que más se tocan, que tienen más contacto físico, por ejemplo al celebrar un gol o lo que sea, son los que luego están más cohesionados y tienen más probabilidades de ganar. [...] Aquí trabajamos siempre todos muy juntos, Tiene de bueno el roce que te da ánimo, autoestima, compartir problemas y comprender la realidad de cada uno.”*

## 5. Configuraciones organizativas

En lo que tiene que ver con la estructura de la empresa y la toma de decisiones, Comunitae se revela hasta cierto punto como una organización de corte clásico, dividida en cinco departamentos, cada uno de ellos llevado por un técnico que se ocupa de todas las tareas relativas a dicha función, y todos ellos están coordinados y supervisados por el director general.

- 1 Director: toma las principales decisiones, realiza una labor de relaciones públicas y supervisa al resto de departamentos.
- 2 Puesto tecnológico: reacción, mantenimiento y mejora de la plataforma web.
- 3 Operaciones: logística de la contratación.
- 4 Riesgos: evaluación de los riesgos de cada prestatario...
- 5 Servicios: servicios generales, administración, contabilidad, gestión de proveedores, etc.

Sin embargo, dentro de una estructuración clásica, los miembros de Comunitae disponen de una amplia capacidad para ejercer su libertad, aplicada a las decisiones del día a día en lo respecto a su propio departamento. Al tratarse de una empresa con hasta el momento solo cuatro empleados, resulta relativamente fácil horizontalizar las decisiones, de tal forma que, aunque la presencia del director, Arturo Cervera, efectúa una labor de supervisión constante, la marcha cotidiana de la empresa no precisa de una organización de la información y de una trayectoria de las decisiones dispuestas en un eje vertical que iría de los empleos poco cualificados a los más directivos, o de los ejecutivos a los creativos. Más bien, la labor de equipo suele preponderar de manera espontánea entre todos los miembros de la empresa, siguiendo una directriz que deriva de su cultura empresarial, en la que se considera necesario permanecer juntos afrontando las situaciones nuevas que acontecen cada día en una empresa que abre camino en su sector en nuestro país. De este modo las decisiones se toman de dos modos: por un lado cada departamento tiene amplia potestad sobre los asuntos que tienen que ver con su tarea, pero además varias veces a la semana se producen reuniones donde el resto del equipo puede opinar sobre la situación de otros departamentos. Aunque eso sí, el director de la empresa tiene siempre la capacidad de decidir en última instancia sobre los aspectos más relevantes según su propio criterio.

En cualquier caso merece la pena destacar un valor que en Comunitae asignan a las estructuras de trabajo de pequeña escala, como la suya. Durante toda la investigación



realizada sobre empresas de base humana se planteó la reflexión acerca de la relación entre los valores que tienen que ver con “lo humano” y la escala de las empresas, dado el pequeño tamaño de la mayoría de organizaciones analizadas parece poder establecerse algún tipo de lógica según la cual las cualidades “humanas” de la nueva economía aun no se acoplan adecuadamente a un tipo de estructura organizacional de gran escala. Por parte de Comunitae se produce un giro en esta reflexión, ya que el análisis que realizan se centra más en términos de eficiencia y eficacia que en los de “humanismo”. Para Comunitae la cualidad positiva que puede tener una empresa pequeña, siempre que esta esté orientada por una serie de valores de emprendimiento, se basa en la capacidad prevenir el absentismo laboral en todas sus formas, desde la no asistencia al trabajo, hasta las múltiples modalidades por las que en una gran empresa los empleados pueden reducir su ritmo productivo, justamente al perder la implicación necesaria con el objetivo de su empresa. En las empresas pequeñas, sobre todo cuando la idea de estar abriendo mercado es una de las características fundamentales de las mismas, cada empleado tiene una mayor oportunidad de participar y vivir los logros y sentir la vitalidad que proporciona incluso el riesgo. De este modo, su actividad tiende a ser mucho más intensa e implicada que en estructuras más amplias, donde se pierde en la cadena de valor la relación inmediata entre fines y medios.

## 6. Estrategia de la empresa

En la fase de desarrollo en la que se encuentra Comunitae (Start up), toda la estrategia de la empresa está enfocada a conseguir nueva financiación. El requisito que los fondos de inversión en riesgo que apoyan este tipo de iniciativas ponen es que las cuentas de la empresa vayan produciendo poco a poco beneficios y saldos positivos, por lo que, como es obvio, Comunitae tiene que presentar cada cierto tiempo un número de participantes en la comunidad de prestatarios y prestamistas cada vez mayor. El medio lógico para conseguirlo es la publicidad, y en este aspecto, Comunitae no se permite descuidar ninguno de los canales disponibles. De ese modo su director realiza constantemente una labor de difusión de la información relativa a su empresa en muy diversos foros, desde conferencias a las que es invitado, hasta apariciones en periódicos y programas de radio. Incluso su participación en la presente investigación es considerada por Comunitae como una manera de trabajar su imagen y difundir su proyecto.

*“Es como cualquier otro negocio, como un bar, por ejemplo, tienes que conseguir que cada vez más gente lo conozca y que los que lo conocen y vienen salgan satisfechos, lo que en mi caso quiere decir que puedan recuperar su dinero con algunos intereses, y eso se hace de todas las maneras posibles, esta entrevista es también una forma de darnos a conocer...”*

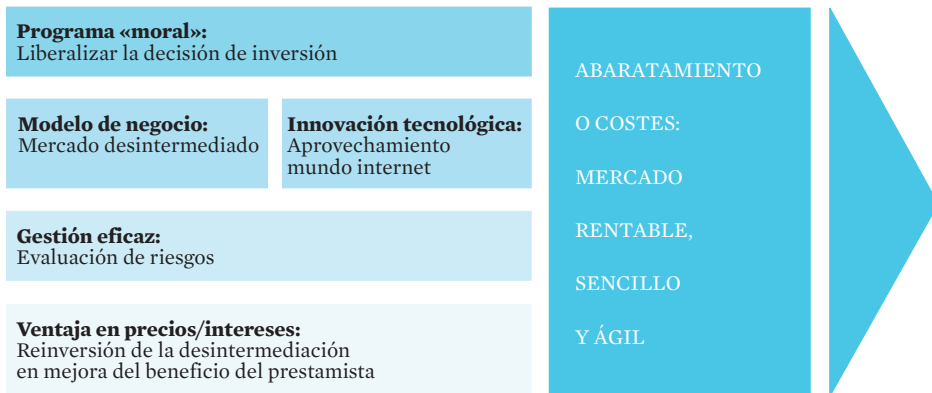
Además de los esfuerzos más, digamos personalizados, del director y de otros miembros de Comunitae, la empresa ha encargado a una agencia de publicidad que le realice un plan de desarrollo de contenidos.



## 7. Cadena de valor de la empresa

En cuanto a la cadena de valor que propone Comunitae, esta se basa en un acatamiento de los procesos por los cuales se vehicula el crédito en las entidades tradicionales.

 FIGURA 13



## 7. Conclusiones

Con Comunitae nos hemos acercado desde la perspectiva de las economías de base humana al territorio de la financiación, un sector especialmente sensible en el momento actual, tocado por una de sus peores crisis históricas. Este estudio de caso nos ha ayudado a comprender que existen posturas éticas y económicas sostenidas en principios relativamente tradicionales, como es el liberalismo de Adam Smith, que pueden aportar una visión de negocio muy innovadora a la vez que asumen algunos principios básicos de lo que hemos definido como economías de base humana.

En especial, Comunitae es un ejemplo muy interesante de humanización de la relación con los agentes externos, en concreto con sus clientes, ya que al desintermediar el mercado de la financiación provee a los actores particulares de un poder de decisión que hasta entonces era inaudito.

Es además un buen ejemplo de cómo la cultura del emprendimiento puede entroncar con toda esta línea de producción de bienes y servicios basados en lo humano, a partir de una actitud que afronta los desafíos del entorno respetando la capacidad de decisión de cada actor económico.

En definitiva, Comunitae nos ha enseñado a valorar alternativas eficaces, aunque en la actualidad solo se pongan en marcha a pequeña escala, al mercado financiero actual.



## 8. Claves de éxito

Las claves del éxito de Comunitae se basan en cuatro componentes que generan diversas externalidades positivas:

- El modelo de negocio está basado en la liberalización de la decisión del prestamista de cara a realizar sus inversiones. Este hecho genera dos rasgos: por un lado supone ya un atractivo para todo un sector de demanda, cada vez más amplio, al que la cultura de Internet ha estimulado a participar cada vez más en las decisiones que hasta el momento había delegado en instituciones formales, y por lo tanto ya es de por sí atractivo, capta demanda. Pero además, y esto es muy importante, la desintermediación hace posible una mayor rentabilidad para el prestamista, al esquivar al intermediario tradicional, utilizando dicho excedente para aumentar sensiblemente los porcentajes de interés para este actor.
- La decisión de inversión es más segura al ser comunitaria y pasar por un doble filtro: Comunitae realiza una evaluación de riesgos, pero luego la comunidad es la que decide invertir. Además al diversificarse la inversión es más difícil que cada prestamista sufra grandes de morosidad.
- Comunitae ofrece transparencia total de todas sus operaciones, lo que genera un valor fundamental en el mercado de las finanzas, confianza en el sistema.
- En sistema de contacto entre prestamista y prestatario vía web y foros permite que se genera un vínculo afectivo entre los dos agentes. Este hecho, e sí mismo resulta atractivo, pero además coloca al prestatario en una actitud moral de deuda con los prestamistas que revierte en una menor morosidad.
- En términos generales, Comunitae puede interpretarse como una alternativa a pequeña escala al modelo de intermediación actual de la industria financiera, lo que puede llegar a verse como una solución al problema del comportamiento cíclico de las crisis.







## Milhulloo



### 1. Descripción del proyecto empresarial.

*“No somos agricultoras, aunque un poco sí, no somos sólo empresarias, pero también un poco sí, no sólo trabajamos en el campo, que a veces es duro, a veces trabajamos en gestión, y cuando nos satura la cabeza, pues ahí tienes el campo, no somos vendedoras, pero un poco sí, sobre todo al comienzo de la empresa, en las ferias y cuando íbamos de bar en bar. También estamos con gente, esto es lo más valioso de nuestro trabajo, haciendo los obradoiros, nos ayudamos constantemente con toda la gente de producción ecológica que nos resulta muy atractiva. Esto nuestro es más que un trabajo; es ya un modo de vida.” Carmele.*

*“Yo no sé si soy empresaria o agricultora, soy Millhulloo, y eso es todo. Hacemos de agricultores, transformadores, profesores, comerciales y de investigadores”. Chusa.*

A través de estas palabras, Carmele y Chusa las dos socias fundadoras de la cooperativa Millhulloo, expresan la dificultad de definir de forma precisa su tarea, y cuentan cómo su trabajo cambia y no está sometido a una rutina constante. Esto mejora la creatividad y le otorga un sentido distinto al habitual. Indica cómo, a través de extender el margen de decisión en sus tareas, han logrado trascender el control “fondista” de la producción dotando a su actividad de una autonomía económica y laboral. Esta forma de producir se ha convertido, como ellas mismas dicen, en un modo de vida.

El sentirse fuera de las categorías económicas clásicas, el participar de ellas, pero poderlas vulnerar, romper, trascender en cualquier momento supone incluir la dimensión humana en esta empresa. Y la inclusión de este aspecto supone a su vez trascender, de algún modo, la misma idea habitual de trabajo.

Millhulloo es la única cooperativa gallega que se dedica al cultivo ecológico de plantas medicinales, aromáticas y hortalizas desde el año 2001. Además es la primera que desde el año 2004 produce grelo deshidratado de alta calidad. Este producto ha recibido una des-



tacada atención por parte del mercado, como producto novedoso y es una de las causas de los numerosos premios que esta cooperativa ha logrado desde esa fecha.

El proyecto empresarial de “Millhulloa” se ha ido fraguando, poco a poco, entre dos amigas. Carmele, estudiante de Biología y Chusa, estudiante de Farmacia no encontraron trabajo duradero al final de sus estudios, y después de probar en varios sitios, y recorrer distintos lugares decidieron emprender algo juntas con ayuda de otros socios que, con el tiempo y por distintas circunstancias, se han ido quedando en el camino.

La precariedad e inestabilidad del mercado laboral empujaron a las dos recién licenciadas a la realización de un curso de creación de empresas para mujeres emprendedoras organizado por la Consellería de Familia de la Xunta de Galicia. *“Ahí se dispara la cosa”*, nos comenta Carmele.

Chusa disponía, desde el principio, de un terreno de 10ha. que se encontraba unido a una casa familiar. El terreno, abandonado desde hace tiempo y sin cultivar, era la imagen de una Galicia envejecida en sus localidades rurales y carente de población joven que lograra revitalizar la comarca de Ulloa.

Gracias al curso y a un fuerte impulso personal decidieron, en primer lugar, llevar a cabo un proyecto de autoempleo en el medio rural gallego, junto al transitado durante siglos camino de Santiago.

*“Si hacemos el curso es para llevar la empresa adelante, aunque mi idea primera no era en absoluto ni trabajar en el campo, ni volver al pueblo. Mi idea primera era volver a Santiago que era la ciudad donde estudié, pero aquí estoy y me siento más libre que en cualquier otro trabajo”.* Carmele

Esta decisión personal, no exenta de riesgo, supuso, a nuestro juicio, dotar al proyecto de un importante valor humano al fomentar la autonomía y el autoempleo. Actualmente Millhulloa es una cooperativa estudiada como ejemplo de autonomía y empleo rural en diversos centros educativos. (Durante nuestro trabajo de campo una veintena de alumnos de un Centro de Formación Profesional de A Coruña visitaron el campo y la industria secadora acompañados de varios de sus profesores). Lo humano, en este contexto, aparece como una dimensión emancipatoria frente a un mercado laboral inestable, inseguro, depauperado y, en muchas ocasiones, hostil con el trabajador y como un rasgo de la nueva economía de base humana.

En segundo lugar decidieron también, a través del proyecto, darle vida a un paraje abandonado, recuperando las especies autóctonas que, por distintas circunstancias, (entre ellas la recolección masiva para la venta a empresas farmacéuticas) habían desaparecido, hacerlo sostenible y procurar que la producción fuera encaminada hacia aspectos que pudieran mejorar la vida de las personas.

Y, sobre todo, en último lugar decidieron llevar a cabo un proyecto con la intención de innovar en la agricultura a través de métodos distintos a los tradicionales, aprovechando los



conocimientos adquiridos y fomentando una forma de trabajar basada en la experimentación y creatividad.

## 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

*“Esto era una cuadra de vacas y empezamos a restaurarlo. Vinieron algunos amigos a ayudarnos, pero aquí estuvimos nosotras también dando masa o lo que hiciera falta. Teníamos la tierra e hicimos la inversión más fuerte en la cámara de secado”.*  
(Carmele)

La llegada a la finca de Millhulloa sorprende. Sólo un pequeño cartel anuncia la actividad que se realiza en la finca. A esta se accede de un modo abierto, no hay verja, ni pared, ni timbre. Al comienzo de la finca se sitúa un tradicional hórreo gallego y una casa familiar, al fondo unas antiguas cuadras reconvertidas en oficina, laboratorio, almacén, zona de secado y una pequeña zona de venta. En el extremo más apartado de la finca se encuentra el terreno donde se cultivan los grelos, a la derecha de la casa el invernadero unido al lugar del cultivo de las plantas aromáticas, y, junto al camino de Santiago, las plantas más curativas, las tradicionales medicinales.

Sabemos que estamos en el lugar adecuado porque vemos en un panel en la entrada la marca de la empresa: Millhulloa. Un feliz hallazgo del que sus socias se sienten orgullosas; con más motivo ahora que el nombre está acompañado de un diseño llamativo realizado por la tercera de las socias actuales de la cooperativa, experta en diseño gráfico. En el nombre condensan muchos de los objetivos. En primer lugar las plantas que posibilitan el cuidado del cuerpo muchas empiezan por “mil” y, entre todas ellas, la más significativa del lugar, “la milenrama”. En segundo lugar la innovación aplicada a la transformación de estas plantas cultivadas ecológicamente para la obtención según distintas recetas de aceites y fragancias. Es lo que indica la “h”, del título, la transformación química y su uso farmacéutico. Y en tercer lugar, la tierra; la vuelta a un lugar para, a través de la actividad productiva, darle vida: la comarca de “Ulloa”. Así se define Milhulloa S. Coop. Galega, este proyecto está basado en tres pilares que lo definen, en principio está basado en la recuperación de la tierra, de una tierra que ha tenido memoria y que se encontraba baldía. El segundo pilar es lo ecológico, trabajar la tierra no puede hacerse de cualquier modo, sino que ha de hacerse de un modo especial, respetuoso, y potenciar lo autóctono, y, por último, es un proyecto que se basa en lo humano. La idea de la cooperativa da forma a este lado humano que tiene, además en la ayuda mutua una de sus principales expresiones.

Las líneas de actuación en las que se mueve actualmente la cooperativa son:

1. La producción. Es la línea principal, pero a veces no han conseguido salir adelante sólo con esta actividad, y al mismo tiempo es uno de los factores limitantes de su crecimiento. En algunos casos el clima, en otros la inexperiencia y en otros el mercado han situado a la cooperativa en situaciones límites, salvadas en el último momento por los premios. Estos, por regla general, bien dotados económicamente han sido una constante en los últimos años de actividad. La dificultad de encontrar abonos naturales en



cantidad suficiente para seguir manteniendo la producción del grelo es el principal factor limitante del crecimiento productivo en la empresa.

2. Los procesos de deshidratación de hortalizas, verduras, frutas y, sobre todo algas, para otros productores. Esta línea de negocio se encuentra en pleno proceso de expansión, y, en algunas ocasiones interfiere con las labores propias de la producción colapsando temporalmente otras actividades. (Al día siguiente de nuestro trabajo de campo recibían 1000 kg. de algas para su proceso de deshidratación, secado y posterior envasado, y, debido a esto no podían limpiar las malas hierbas de las plantas aromáticas, cuestión también importante)
3. La formación e información. Las tres socias de la cooperativa imparten cursos financiados por distintas instituciones en las localidades cercanas a los propios habitantes interesados y a distintos productores ecológicos. En algunos momentos de la empresa han supuesto un importante balón de oxígeno económico. También son un buen escaparate que cumple las funciones de la publicidad, de la que la empresa carece.

En estos momentos, (el trabajo de campo se realizó en Mayo del 2011) la empresa es relativamente conocida. Sobre ella se han elaborado varios documentales y se publican con frecuencia artículos en periódicos locales, y sus socias consideran que están teniendo un desarrollo exitoso. Pero los comienzos no fueron fáciles. El principal problema en el inicio del proyecto fue financiero.

*“Los problemas al principio fueron financieros. Nosotros no teníamos nada, y el banco no nos quería dar el dinero. No le gustaba la fórmula cooperativa, no le gustaba la producción ecológica, no le gustaban las plantas medicinales, no les parecía algo viable”, nos cuenta Carmele. Al ser una empresa de producción, los resultados de esta han condicionado desde el principio la relación con el banco convencional, a veces la producción no era la deseada, otras veces los clientes no pagaban a tiempo y, estos contratiempos estuvieron a punto de dar al traste con la empresa.”*

En el momento en el que tienen noticia de la creación de la cooperativa Coop57 se ponen en contacto y reciben su apoyo desvinculándose en ese momento de los bancos tradicionales. Las dos socias principales muestran un especial alivio al recordar esta posibilidad de ser financiadas de una forma distinta, más flexible, y más adecuada a las características de su negocio. De hecho, desde hace dos años, la cooperativa financiera se ha formado en Galicia y también forman parte de ella. Se sienten orgullosas pudiendo ayudar a otros emprendedores a empezar con un respaldo económico más flexible.

Otro problema fundamental a lo largo de este tiempo ha sido la producción. La recolección no se puede llevar a cabo de una forma mecánica y tiene que ser recogida a mano. Las plantas tienen que ser limpiadas de malas hierbas lentamente y con mucha paciencia. Estas limitaciones de partida las han suplido con ayuda y apoyo de dos ámbitos; del conocimiento tradicional que les han aportado los vecinos y productores locales, y, a la vez, del obtenido a través de la cooperación con la Universidad de Santiago con la que mantienen, desde el principio de la empresa, una estrecha relación. Esta es una de las caracte-



rísticas más llamativas de este proyecto; el conocimiento obtenido a través del saber más tradicional y guardado durante siglos se combina con las innovaciones más creativas sobre los procesos de deshidratación de hortalizas, vegetales y frutas.

No fue fácil tampoco la introducción de los productos “Millhulloa” en un mercado dominado por las grandes empresas. Por eso han trabajado desde el principio por tener una relación diferente con los clientes. Han buscado una venta directa, cara a cara y cercana. Debido a esto son numerosos los compradores que se abastecen directamente en la finca. Han prescindido, de forma generalizada, de una distribuidora para sus productos, e incluso han rechazado ser marca blanca en alguno de sus productos para la empresa El Corte Inglés.

*“Nosotras cogimos maletín, y de bar en bar, sobre todo en aquellos que nos conocía. Así fuimos extendiendo nuestros productos”. Chusa*

Empezaron vendiendo a través de alguna tienda pequeña de productos ecológicos, y cafeterías en Santiago de Compostela y Lugo. Más adelante la venta se fue extendiendo a la costa en las rías bajas a causa del turismo y al esfuerzo institucional por promocionar los productos gallegos que fomentó la aparición de tiendas especializadas. Desde hace algunos años se ha incrementado significativamente la venta, tanto a través de Internet como también “in situ” aprovechando las numerosas visitas que reciben de distintas universidades, institutos, colegios, asociaciones, etc. Actualmente los productos de Millhulloa llegan a toda Galicia, en cada provincia hay al menos un punto de venta. También en muchos pueblos. Los productos pueden encontrarse en Madrid, Barcelona, Sevilla y otras grandes ciudades a través de las cooperativas de consumo. Se extienden a casi todos los lugares donde hay gallegos, especialmente en Valencia y Baleares. Han llegado también a Rusia, y venden también en México.

Cada una de las fundadoras de la cooperativa considera que su trabajo es satisfactorio y no lo cambiaría en este momento. El secreto del éxito es que han logrado desarrollar una actividad como trabajo que resulta de la combinación de distintos procesos. Y han ido ampliando, con el tiempo, el valor de su actividad en cada uno de estos pasos, hasta controlar el proceso productivo completo de un modo artesanal.

El paso germinal de este proceso generador de valor se encuentra en la adquisición de las semillas. Los primeros años no lograron autoabastecerse y se vieron en la necesidad de comprar semillas a un productor externo andaluz. Esta compra encarecía el producto final.

*“Las semillas en el inicio muchas las comprábamos a un productor de Córdoba. Después él también nos conoció y quería también que le vendiéramos semilla, y nos propuso que le vendiéramos semilla de laurel. Cogimos semilla de laurel aquí en cantidad, pero nos quedamos sorprendidas, porque por la semilla que nos compraba a nosotros nos pagaba muy poco dinero, y por la semilla que le comprábamos a él teníamos que pagar muchísimo más. Y esto vimos que era porque él era productor de semillas y nosotras no. Para esto se necesita un registro, de modo que nos dimos de alta y ahora las vendemos tanto a él como a otros a un precio igual, porque no es fácil encontrar semilla de producción ecológica” (Carmele)*



A partir de la semilla, siembran según la demanda del año anterior y cuidan la producción y la recolección en función de la época del año. Cuando el trabajo se acumula entonces cuentan con colaboradores con los que se encuentran unidos por vínculos de amistad, y que colaboran generalmente sin remuneración económica. En muchos casos funciona entre ellos la reciprocidad. Cuentan con una red significativa de empresas, algunas de ellas también cooperativas, que intercambian en momentos muy puntuales para sus distintos procesos productivos manos para trabajar, sin ser fuerzas productivas al uso.

*“La importancia de la red creada a través de estos años es tan fundamental, que no podría ahora ya salir de ella porque ya se han creado unos fuertes sistemas de ayudas mutuas bajo lazos de intercambio, como si fuera un trueque”. (Chusa)*

En este sentido podemos decir que Millhulloa contribuye a crear y aprovechar el capital relacional con otros productores, clientes, comunidad rural y la sociedad gallega en general, de tal forma que han constituido un entorno colaborativo del cual todos los miembros se benefician. Logran aumentar, por tanto, el valor del trabajo y el valor de los productos. El factor humano de la empresa cooperativa permite, como hemos visto, aprovechar de un modo exitoso las redes sociales que se han constituido a su alrededor, y contribuir, junto con todas ellas, a la riqueza de la zona a partir de esta dimensión humana.

A continuación se lleva a cabo el proceso de secado, y envasado en el mismo lugar y con las mismas manos. La red de relaciones ha colocado los productos de la empresa en el mercado y, sin distribuidora, los venden. Primero en ferias y, de bar en bar, y ahora a través de la web.

Como complemento a su tarea en la tierra acumulan conocimiento y lo transmiten a través de la realización de talleres u obradoiros: son muy importantes como lugares para la generación de novedades y suponen importantes ingresos para la empresa. Forman parte de la diversificación de la tarea y suponen claramente otro tipo de esfuerzo.

- Estos talleres son muy diversos. Se realizan en escuelas de capacitación agraria y en cooperativas agrarias generalmente con grupos de mujeres de 30 hasta los 60 años.
- También han participado asociaciones de vecinos, grupos ecologistas, grupos de consumo, agricultores de la comarca, institutos, colegios, etc.
- Se han convertido en un mecanismo también de experimentación y de innovación, como fue el penúltimo curso impartido sobre plantas aromáticas para cosméticos, nueva posible línea de trabajo para los próximos años.

### 3. El papel de la innovación

La innovación ha sido una constante en el recorrido de la cooperativa y ha ido marcando las distintas etapas productivas. Se trata, sobre todo de novedades en los productos que elaboran, y en la forma de transformación. También está presente la creatividad en la ela-



boración de las distintas recetas para la elaboración de aceites aromatizados, así como en el número significativo de nuevos proyectos que relatan con ilusión, algunos llevados a cabo con éxito, y otros que se mantienen como metas a conseguir, si logran ampliar el capital humano. Aún siendo importantes las plantas medicinales y aromáticas, la gran innovación llegó a través de la deshidratación de algunas hortalizas, que permitía su consumo fuera de la temporada, en concreto el grelo.

*“Nosotras invertimos mucho en la cámara de secado, pero las plantas acaban en Octubre y luego está vacío el secadero. Y entonces ocurrió que a un compañero nuestro, productor de hortalizas no le compraron un año las hortalizas, se le pasó un poco las espinacas y el comprador no las quiso comprar, porque estaban un poco pasadas. Pero la espinaca estaba perfectamente, entonces las metimos en la cámara de secado y tuvimos éxito, de modo que probamos con más, y escogimos el grelo porque era una hortaliza de aquí.” (Carmele)*

Recopilación de los remedios que se usaban en el camino de Santiago a través de la visita a los distintos monasterios. En el penúltimo Xacobeo desarrollaron un refresco revitalizante a base de algunas plantas aromáticas que lograron vender masivamente a muchos de los peregrinos que pasaban junto a la finca. El proyecto del embotellado y la comercialización se mantiene para el futuro.

En los talleres u obradoiros que llevan a cabo a lo largo del año han comenzado a experimentar con una línea de productos cosméticos, algún tipo de crema con los productos de aquí. Desarrollan de forma personal en un pequeño laboratorio cremas nuevas cada año.

*“Siempre estamos buscando cosas nuevas, pero sólo lo hacemos en los talleres, porque no tenemos registro para cosméticos”. (Chusa)*

Este mismo año han comenzado a secar algas procedentes en su mayoría de las rías bajas gallegas y por encargo de otros productores, fruto de un gran crecimiento en la demanda.

#### 4. La cultura corporativa

En la forma de trabajar en la empresa Millhulloa prima la condición artesanal de su producción, el control completo del proceso, la sostenibilidad del mismo y el cuidado con el que transforman el medio de un modo colaborativo.

Se encuentra basada también en la creatividad, experimentación y aprendizaje, así como en la apertura en la difusión de los conocimientos adquiridos. Priman las relaciones personales a cualquier otro aspecto como por ejemplo el beneficio, la publicidad o el reconocimiento. Estas relaciones han marcado desde el inicio las decisiones sobre quién ha de formar parte de la empresa cuando alguno de sus miembros ha decidido dejarlo. En las dos ocasiones en las que esto ha ocurrido las socias fundadoras han preferido a personas conocidas y amigas aunque no fueran tan expertas en la producción como otras. Esta relación previa condiciona la cultura de la empresa, así como los tiempos en los que se tratan los



asuntos relacionados con el trabajo. Tanto Carmele como Chusa nos comentan que intentan no tratar asuntos laborales en el horario de ocio, pero en muchos casos es inevitable. Durante mucho tiempo comparten los mismos espacios y hay que aprender a convivir.

### Artesanal y ecológico:

*“nosotros plantamos en ecológico por convicción personal por supuesto, pero también porque no teníamos alternativa porque esto llevaba muchos años sin utilizarse y, yo soy de aquí y sé que mi familia no usaba ningún tipo de pesticidas, y además para el mercado era una puesta en valor de cualquier producto que saliera de aquí”.*  
(Chusa)

**Colaborativa:** no existen especialistas en la empresa, las ideas fluyen de forma natural entre las socias en cualquier lugar, incluso fuera del trabajo. Pero no sólo se comparten las ideas sino también las faenas.

*“Hay trabajos que tenemos que estar todas a cañón, por ejemplo vaciar el secadero que lo hacemos siempre entre varias, también llenar el secadero, repartimos también las charlas. Depende de la disponibilidad pero todas hacemos todo”.* (Chusa)

### Creatividad e investigación.

*“Nosotros investigamos. Aquí viene alguien y le hacemos un estudio completo. Nos dice, mira quiero secar estas algas o quiero Mirabeles. Nosotros te hacemos un estudio completo, lo que te cuesta, las horas de secado y las bolsas que sacas al mercado. Mucha gente produce pero no puede llegar al consumidor final y por eso acude a nosotros, le decimos cuánto tiempo de caducidad, qué tipo de bolsa tiene que tener para la luz no la estropee. Hacemos investigación sobre algún producto novedoso”.*  
(Chusa)

### Relaciones personales.

*“Nosotros nos aprovechamos mucho de los amigos, porque Millhulloa no sería lo que es sin nuestros amigos. Para nosotros el proyecto tiene sentido como una economía social. Aquí hay amigos que se quedan sin trabajo y viene a trabajar con nosotros durante tres días, o más”.* (Carmele)

## 5. Configuración organizativa

La empresa está formada en la actualidad de esta investigación por tres personas, las dos socias fundadoras que continúan, Carmele y Chusa y una diseñadora gráfica que se ha incorporado recientemente a la cooperativa. No existe de un modo determinado una división en el trabajo, si bien, se aprovechan las distintas especialidades de cada miembro y sus especiales habilidades para ser más eficaces.





Las tareas que son más duras y requieren más trabajo son realizadas por todos los miembros de la cooperativa. En cambio cuando se trata de impartir cursos o realizar obradoiros tienen en cuenta la especialización de cada una de ellas. Carmele se encarga de los cursos relacionados con la plantas y Chusa con los referidos a los cosméticos. Además lo relacionado con las semillas es trabajo de Carmele y la persona que se acaba de incorporar a la cooperativa se encarga sobre todo de la producción, de la comercialización de los productos en las ferias, así como de todo aquello que está relacionado con el diseño, tanto de la página web como de los logos de la empresa.

## 6. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio. (premios)

El proyecto de Millhulloa ha pasado por distintas fases. Una fase inicial muy dificultosa donde todavía no habían adquirido la suficiente información y conocimiento sobre la producción y el mercado. Las dificultades económicas fueron muchas hasta tal punto de tener que pensar en abandonar.

*“De las plantas medicinales no podíamos vivir, eso estaba claro, entonces fue ahí en el by-pass gordo del 2005 cuando sacamos el grelo al mercado y vimos que fue un boom. Pero a punto de cerrar varias veces apareció la mano divina de los premios. A partir de los premios pudimos ir subsistiendo, logramos introducir en el mercado el grelo. Recuerdo un fin de semana de cerrar, y pensar que tendríamos que dedicarnos a otra cosa, y el lunes al venir a recoger nos llaman para decir que nos acababan de dar un premio. Esto nos dio fuerza para seguir. Y ahora hemos encontrado un camino de éxito”. (Chusa)*

La innovación a través del uso novedoso del secadero con las hortalizas ha mejorado la situación de la empresa y ha permitido la diversificación de la actividad basada en la optimización de la tecnología, y en la apertura a nuevos productos. Ahora consideran que los peores tiempos han pasado e incluso están pensando en crecer.

En esta nueva fase positiva para la empresa los premios y reconocimientos han sido fundamentales. Destacan de todos ellos el primero por el giro que supuso para la empresa en un momento de falta ahogamiento económico antes de contar con el apoyo de la cooperativa Coop57.

- “II Premios Agrarios de Galicia”. “Consellería de Política Agroalimentaria e Desenvolvemento Rural”. 1º premio en la modalidad de mujer rural emprendedora del año 2003.

Junto a este han recibido premios por la aportación a la innovación y a la forma de organización cooperativa. Destaca sobre todo el último de los premios recibidos, que ha servido de un gran empuje económico.



- “Feria Internacional Semana Verde de Silleda”. Accésit en la modalidad de innovación. Mayo 2004.
- “IV Premios a la Cooperación”. Premio a la promoción del cooperativismo. “Consellería de traballo”. Diciembre 2005.
- “1º Premio de Excelencia e Innovación para mujeres rurales en el 2010. Ministerio de Agricultura.

Y, en último lugar, hay que considerar los premios recibidos por su implantación territorial en el desarrollo rural, y por su implicación con el itinerario cultural europeo del Camino de Santiago, tal y como ponen de manifiesto los siguientes premios:

- “Premios AGADER”. Edición 2006. 3º premio a las iniciativas de desarrollo rural.
- “Premio al Desarrollo Comercial”: otorgado por la Asociación de Empresarios Terra de Melide, en el año 2006.
- “Primer Premio a las actividades productivas en el medio rural por su contribución y puesta en valor del territorio histórico del Camino Francés 2007

## 7. Claves de éxito

Si tomamos como referencia la lista de premios que hemos citado debemos decir que Millhulloa es una empresa de base humana exitosa, sus trabajadoras se encuentran a gusto, no cambiarían en estos momentos su actividad por otra, y tienen posibilidades y perspectivas de crecer, tanto en variedad de productos, en cantidad de producción como en personal, a pesar de algunos factores limitantes.

Después de la visita y las entrevistas realizadas resaltaríamos como claves de su éxito los siguientes elementos.

1. En primer lugar es fundamental en estos momentos el control total del proceso de producción, desde la selección primera de las semillas hasta la distribución al consumidor final. Este control artesanal se encuentra estrechamente unido con la calidad, que es el signo distintivo del valor de la empresa.

*“cuando nuestros clientes han probado Millhulloa, no quieren otra cosa, y por eso vienen desde muy lejos incluso para llevar nuestras bolsas de infusión”. (Carmele)*

Pero llegar hasta este control completo del proceso productivo no ha sido fácil. Ha sido el producto de varios años de aprendizaje a través del conocimiento ya adquirido por los campesinos más mayores de Melide, y a través del propio aprendizaje diario. El aprendizaje constante unido con una fuerte flexibilidad para ir modificando los procesos ineficaces han sido las claves de su éxito.



Pero creemos que aún hay algunas otras importantes.

- 2 En segundo lugar es frecuente en Millhulloa la combinación de los procesos habituales y que mantienen buena aceptación en el mercado con la experimentación innovadora del secadero a través de nuevos productos, fruto de la imaginación y la creatividad con la mirada puesta en la generación de nuevos mercados. Así nos lo relataba Chusa:

*“Empezamos por las frutas, las hemos hechos casi todas. Empezamos por los frutos pequeños como frambuesas, moras, etc. porque pensábamos sacar el tema de los mueslis y luego plátano, manzana, naranja, que esto cuando tengamos un poco más de tiempo lo sacaremos porque para los colegios o institutos pueden venir bien en lugar de las gominotas. Pero ahora no damos más de sí. La otra idea es plantar trigo para hacer espaguetis con las verduras deshidratadas, pero está ahí el proyecto esperando a que tengamos más tiempo y más gente. También tenemos un proyecto para hacer quesos con nuestras plantas cerca de aquí y todo en ecológico. Nosotros hemos ido dando ideas a la gente y parece que se van acordando de ellas y las vamos retomando”. (Chusa)*

- 3 En tercer lugar hemos observado la identificación del trabajo con un proyecto vital. Cabe considerar esta relación también como un factor de éxito. Así nos lo han repetido una y otra vez en las entrevistas. Esto es por tanto un elemento humanizador del trabajo, que no llena todo el tiempo vital, pero desde luego enriquece el dedicado a la producción, aporta algo al proyecto vital del trabajador y no resta como en otros procesos productivos. A lo largo de los diez años de presencia en la empresa han aprendido de forma muy importante a convivir y destacan como lo más importante el factor humano de esta actividad productiva.

*“Ya lo vimos en otras empresas en las que hemos trabajado antes, que iban muy bien de dinero pero que se fueron al traste por cuestiones personales, de convivencia humana, en cambio, esto parece ser al revés, casi se va al traste por cuestiones de dinero, pero en cambio se mantienen muy fuertes las relaciones personales que se unen con la voluntad y el empeño”. (Chusa)*

En último lugar ha sido exitosa en el proyecto la creación de sinergias y de participación en redes con otros productores de la zona. Cuando Millhulloa comenzó solamente había tres empresas en la comarca creadas por jóvenes emprendedores, y en el momento de la realización de este trabajo su número había ascendido hasta dieciocho. Existe, por tanto, una pertenencia no regulada a una comunidad que va creciendo no sólo en número, sino también en ideas y proyectos innovadores que implican a más de una empresa. La cercanía y la pertenencia a esta red es también uno de los factores de éxito de Millhulloa.





Monvínic

monvínic

## 1. Historia

### 1.2. Fundación y principales etapas

*Lo más importante que se abandona cuando los proveedores de alimentos ya no están integrados con el grupo familiar, las comunidades o los asuntos religiosos se refiere a la pérdida de esa rica textura de interacciones sociales diarias que subyace y sustenta la producción, procesamiento, distribución local y el consumo de alimentos (Mintz, 2006:9).*

La cocina regional, el vino y las relaciones sociales que se generan en torno a su ingesta son aspectos que simbolizan particularmente bien la “cultura mediterránea”. Sin embargo, parecería que las virtudes culturales locales se hallan hoy eclipsadas bajo el omnipresente y expansivo poder de la globalización... y en esa conjunción aparece Monvínic, un proyecto cargado de las tensiones propias de nuestro tiempo, cuya gesta sería impensable sin el nexo, a veces contradictorio, entre lo global y lo local.

Monvínic nace con el firme propósito de erigirse en referente internacional de la “cultura del vino”. Ofrece una selección única de caldos de todo el mundo, poniendo los medios para conocer la procedencia, “el cómo y el porqué de cada botella”. En 2010 gana el Premio Verema en la categoría de Mejor tratamiento del vino en el restaurante (votado por cerca de 3.000 usuarios de la web). En su web, podemos leer:

*...creemos francamente que este es el mejor homenaje que les podemos rendir a tantos maravillosos vigneronos de medio mundo y a su incansable labor.*

Monvínic es producto de la pasión de su ideólogo y fundador: Sergi Ferrer-Salat Serra di Migni, empresario farmacéutico catalán y presidente del Grupo Ferrer, además de gran amante del vino y bodeguero en el Priorato (bodega Ferrer Bobet). Revertir algunos de



los beneficios empresariales en el tejido social inmediato, quizás en el fondo una guisa de mecenazgo, ha sido uno de los rasgos característicos de la historia de ciertos empresarios e industriales tradicionales catalanes y, en particular, de la familia Ferrer. Su contribución a esta iniciativa supera el millón de euros y, mediante su sello personal, supervisa y vela por el espíritu y la esencia de esta iniciativa, visitando semanalmente el lugar y prodigando, según los propios trabajadores, humildad y empatía.

Mientras gestaba la idea de la naciente iniciativa, su creador estuvo buscando un local apropiado y seleccionando personal a la altura de la empresa: contrató a la sumiller Isabel Brunet en una primera fase; en la segunda fase el diseñador Alfons Tost “creó el espacio a partir de su estructura mental del vino que tenía por entonces, emulando la estructura, la estética y el concepto del vino”. En la tercera fase contrató a César Cánovas (sumiller) y a Sergi de Meià (al mando de los fogones y del espacio gastronómico). Estos profesionales, entusiastas de su propia profesión, captarían luego al resto de la tripulación en el viaje de Monvínic. El local se ubica en el centro urbano, en el núcleo mismo del ensanche barcelonés, en la C/Diputación, entre Rambla Catalunya y C/ Balmes).

Monvínic se constituye como sociedad limitada con un solo administrador (Ferrer Salat) el 21 de julio de 2004, con un capital social de registro de 3.030€, y se materializa en julio del 2008, en plena crisis económica. En el año 2008 las ventas fueron de 317,247.95€ y en 2009 alcanzan los 730.123,49€ - con un capital activo de 8.976.172,02€ y un capital social de 9.886.117 €. La evolución del número de empleados es representativa: en 2007 eran dos empleados, en 2008 cuenta con nueve y en 2009 llega a quince.

## 1.2. Descripción general de la actividad

¿Qué ofrece Monvínic? Monvínic es básicamente una empresa de restauración y ofrece dos líneas de productos interconectados: degustación de vinos del mundo, por una parte, y gastronomía de proximidad, por la otra.

A Monvínic se puede acudir a comer, a tomar copas de vino y tapas, para realizar una reunión de trabajo en un entorno exclusivo, catar vinos, atender a cursos o consultar el centro documental (si eres socio). Posiblemente lo más característico de este lugar sea su bar de vinos, donde se sirven botellas, copas (10 cl.) o flights (5 cl.). Los vinos son seleccionados por el sumiller a diario, eligiendo a criterio propio, creativamente, una selección de unos cuarenta vinos y champanes, haciendo posible que uno pueda “probar vinos de todas las partes del mundo sin moverse de aquí”, acompañados si se desea de una excelente selección de quesos y embutidos de la tierra. Los precios varían en función del vino y no hay carta física más que la de la oferta puntual de vinos por copas. Sin embargo, todas las botellas existentes se pueden consultar en una carta digital (tipo tablet) ordenada por países, que incluye distintos criterios de búsqueda (juicio de los expertos, región, añada, variedad de uva, tipo de vino, etc.).

Al nivel gastronómico se ofrecen tapas y degustaciones, así como una carta que se proyecta en la pared y que cambia cuatro veces al año. La oferta depende de los productos



regionales de temporada y la cocina es casolana, tradicional: arroz con conejo de granja y cigalas, huevos con patatas a la riojana, ensalada de colmenillas y butifarra, bacalao con frutos secos, ventresca de atún con garbanzos, pescado de lonja con verduras y setas, judías del Ganxet, pichón asado relleno de setas, buey con patatas y cepas; hojaldre en helado de leche de oveja, babas al ron, tatin de albaricque.... La nota global la aporta aquí el café de melita (en ausencia de café exprés) de Perú.

Frente a la competencia, y más allá de lo (de)gustativo, Monvínic ofrece una experiencia única, producto de la conjunción de factores particulares: una cocina exclusivista basada en la recuperación por el gusto tradicional, la estética del diseño del local, el conocimiento de los sumilleres y una inagotable fuente de recursos sobre el vino y su complejo mundo. De acuerdo con el chef, Sergi Meià, venir a Monvínic es una experiencia, en todos los sentidos. Pero además:

*“...la diferencia con otros lugares es que aquí [los clientes] se sienten bien tratados [...] Las copas no son caras, ni mucho menos, pero vale un dinero si te tomas algunas; por eso hay gente que viene cada mes, o cada tanto. Es muy social, el mundo del vino es así: desde el pequeño viticultor que hace vino de subsistencia en dos hectáreas hasta el gran productor.”*

La empresa ofrece trabajo directo a quince empleados (entre la persona encargada de reservas y recepción, el equipo de siete sumilleres y el equipo de cocina) y trabajo indirecto (externalizado) a decenas de personas en el ámbito de la administración, la limpieza y la pequeña producción agropecuaria.

## 2. Proyecto empresarial

La visión de la empresa es hacer de Monvínic un centro de referencia de la cultura del vino. Su objeto social consiste en la

*“realización de actividades culturales encaminadas a la difusión y documentación de la cultura del vino. La prestación de servicios de restauración y la comercialización de vinos”.*

Como misión, la empresa desea liderar esa referencia vitivinícola y promover una nueva concepción de la restauración, vinculada al consumo de cercanía, así como expandir estas bases a partir de la venta de vino, los cursos gastronómicos o ampliar la oferta a un público más amplio. Esto último se pone de manifiesto con la creación en 2010 de Fastvínic, un nuevo espacio, situado en la puerta contigua a Monvínic, que rinde homenaje al protagonista más casual de nuestras comidas: ofrece “bocadillos” elaborados con productos catalanes de proximidad y ecológicos, acompañados de una selección de vinos representativos de todas las denominaciones de origen locales. Además ofrece estos productos con el compromiso de la certificación energética y medioambiental LEED.



Sin embargo, Monvínic debe concebirse más como un centro divulgador que como un negocio. Según Cánovas, si Monvínic fuese pensado y diseñado exclusivamente como una empresa que persigue beneficios, sería insostenible. Monvínic, según éste:

*“Se puede describir como “centro cultural del vino”, una fundación sin ánimo de lucro donde los beneficios se reinvierten en salarios, comprar nuevos vinos y mantener el local”.*

### 3. Modelo de negocio

La actividad de Monvínic sobrepasa la oferta de restauración antes mencionada: de una parte, ejerce un rol activo en la difusión de la cultura de vino, en su promoción, conocimiento y accesibilidad al público más amplio, mediante toda una serie de actos y estrategias de divulgación (centro de documentación, bar de vinos, bodega, presentaciones y conferencias, cursos y catas, etc.). Por la otra parte, es un centro de difusión de la cocina de proximidad. En este contexto, la cadena de suministro y las redes de distribución son globales, subyaciendo ahí el peso central de la innovación y su carácter pionero: lo global deriva de la amplísima oferta internacional de vinos –sólo imaginable en el contexto actual de flujos de mercancías y del expansivo desarrollo de las tecnologías de comunicación y transporte–, mientras que el carácter local deriva de la promoción gastronómica de proximidad, en la que se ampara y potencia al pequeño productor local.

- **Los vinos (lo global):** “Templo del vino”, “referencia vitivinícola”, “centro de difusión de la cultura del vino”..., son sólo algunos de los epítetos que ha recibido Monvínic, por virtud de su enoteca con cerca de 5000 variedades de vino importados de buena parte del mundo. Los procesos de adquisición de nuevos vinos implican tiempo y condiciones particulares de transporte (para que el vino no pierda sus cualidades). Las ferias internacionales y las subastas proporcionan nuevas propuestas para enriquecer la bodega, y “en ocasiones aprovechan sus vacaciones para visitar los lugares donde se produce el vino”. Monvínic dispone de una amplia base de datos sobre vinos que los sumilleres han ido elaborando cuidadosamente con su permanente investigación y, junto al centro de documentación, la iniciativa representa un baluarte de la cultura vinícola, punto de encuentro de aficionados a la “cultura del vino” (desde profesionales de la hostelería, a particulares, curiosos, estudiantes o turistas) -si bien se nutre de un elevado volumen de clientela turista (más del 50%) y hombres (y mujeres) de negocios.
- **Gastronomía de proximidad (lo local).** Esta red de suministro efectúa un camino inverso a la del vino, incidiendo en la cadena de proveedores y productores y llevando a cabo un trabajo de “concienciación” en pro de los valores de la producción agropecuaria tradicional, ecológica y a pequeña escala. No en vano lo más costoso de esta fundación es, precisamente, la provisión alimenticia. El chef, Sergi de Meià, realiza un meticuloso trabajo de acompañamiento y promoción del pequeño productor local. ¿El balance? Por ejemplo, trabajan con más de catorce tipos de tomate y con setenta y dos pequeños productores en un máximo 300 Km cuadrados (Km O). Por esa razón, la inversión en alimentos es uno de los mayores gastos de Monvínic. Según el chef,





*“desde Monvínic se hace un trabajo de apoyo, de ir con el productor, creando vínculos fuertes y haciendo que la gente trabaje mejor: todo lo que hace Monvínic es un aviso de que cada día se debe hacer todo mejor... No soporto llegar a los pueblos y ver la pérdida biocultural... Mi tarea es la de convencer a la gente. Un camionero ahora hace la tarea de su abuelo: criar pollos de manera tradicional, como antes. En Monvínic les posibilitamos hacerlo porque les compramos la producción si es buena. Hacemos así una tarea de promoción de productos locales y regionales, apoyando al pequeño productor. Es una promoción de manera directa<sup>35</sup>.”*

Los ingresos proceden de distintas fuentes, pero principalmente del sector de restauración: el gasto medio de un cliente que deguste una selección de vinos es de unos 30€. Comer, a la carta, puede costar unos 70€. El menú de grupo es cerrado (aparte de la elección de vinos) y supone un mínimo de 62€. Otra fuente de ingresos deriva del alquiler de sala de reuniones y, en menor medida, de las cuotas de los socios, cursos de catas, etc. Su centro de documentación, sin embargo, está permanentemente actualizado, y puede ser consultada por clientes asociados (amigos de Monvínic) que pagan una cuota anual de 180€ anuales.

La fama y promoción internacional de Monvínic ha sido, paradójicamente, un efecto no buscado: los críticos dieron con el lugar, probaron y emitieron un veredicto muy positivo. Jay McInerney, crítico gastronómico del *The Wall Street Journal*, presentaba a Monvínic como uno de los mejores bares de vinos del mundo. Monvínic genera además sus propias notas de prensa mediante una agencia de comunicación y un Newsletter mensual escrito por el creador y colaboradores en el que se divulgan las novedades y los aspectos enológicos, regionales, históricos o antropológicos en relación a la “cultura del vino”. El newsletter aparece en su página web, otro de los medios de promoción y difusión de la empresa.

En Monvínic se coordinan dos equipos de trabajo: el de cocina y el de los sumilleres. El primero está liderado por Sergi de Meià y el equipo ha variado bastante en composición durante los últimos años: cuenta con una pastelera, cocineros y ayudantes de cocina. En el equipo de sumilleres, liderado por César Cánovas (sala) e Isabelle Brunet (documentación), se divide el trabajo según cuatro secciones: centro de documentación viticultora, bar de vinos, sala de catas y espacio culinario. El equipo de sumilleres cuenta con Delia García, Antonio Giulodori, Ramiro Gutiérrez, Nereida Maglioni y Miguel Martínez y sus tareas son rotativas.

En estos equipos de trabajo destacan cuatro rasgos. Primero, el nivel de profesionalidad: la mayoría de los trabajadores gozan de un brillante expediente. Destacan César Cánovas, dos veces votado mejor sumiller de España y con amplia experiencia en su restaurante familiar (Racó d'en Cesc); Isabelle Brunet, con una brillante carrera en la que destaca su labor en el Bulli, Lavinia y junto al viticultor australiano Philip Jones, o Sergi de Meià que fue jefe de cocina de Reno durante tres años y continuó su labor en L'Excellence de Andorra. En segundo lugar la edad: la relativa juventud de los integrantes, cuya media no supera los 30 años. Tercero, el carácter multicultural del equipo, con miembros procedentes de Fran-

---

<sup>35</sup> Estando en Monvínic, Sergi de Meià y César Cánovas se despedían de mí debido a, expresaron con ironía, “exigencias laborales”: probar unos pollos de granja que acababan de cocinar.



cia, Colombia, Venezuela, Brasil, Cataluña, Suecia, Perú, México, Italia y Andalucía. Cuarto, un currículo oculto que sugiere un par de habilidades singulares: destreza comunicativa (conocer idiomas, haber viajado y haber visto mundo -uno de los sumilleres es, además, antropólogo) y capacidad empática e ilusión por el trabajo.

Los salarios varían en función de la responsabilidad y del grado de expertise. Los responsables reciben incentivos según las ventas y beneficios, y el resto accede a otra serie de prerrogativas (por ejemplo, propinas).

Monvínic abre su bar a las 13 y la cocina de 13.30 a 15.30 y de 20.30 a 22.30, con la posibilidad de tomar tapas fuera del horario de cocina. El horario de trabajo es demandante, supone unas 70 horas semanales mediante turnos rotatorios de 10 a 12 horas de lunes a viernes. Como singularidad, Monvínic no abre los fines de semana y dedica los lunes a la realización de cursos destinados a otros clientes – siendo el día de la semana que más facturan. Son rígidos con los horarios de cocina y ésta deja de operar a las 10.30 de la noche, por razones que tienen que ver con la dignificación laboral de su propia profesión, como veremos.

#### 4. El papel de la innovación

En Monvínic la innovación posee diversas facetas o fuentes:

La reinención de la tradición: la creatividad es fundamental en la elaboración culinaria y en la reinención de la “cultura del vino”. La fusión de tradición y modernidad es un rasgo, aunque no siempre comprendido:

*“el concepto es tan innovador que a mucha gente le ha costado: es innovador y tradicional...pero lo que percibes no es lo que recibes: el caso de unos cocineros belgas que esperaban espumas, etc., y comieron escudella, rostits, etc.”*

De acuerdo con de Meià,

*“La gran innovación muchas veces no es buscar técnicas nuevas, sino investigar en lo que se hacía antes...volver al origen...buscar los productores, gente que recupera especies, etc. En un mundo globalizado la diferencia la ofrece lo local. Innovación en la cocción es la segunda innovación (punto de cocción)”.*

Proactividad y empatía: en Monvínic se incentivan las actitudes proactivas y la creatividad, sobre todo en la elección de nuevos vinos y en la elección de los platos. La empatía es el factor humano que se potencia y se profesa en la interrelación social que implica la empresa.

Ambiente y experiencia: Otra innovación deriva del ambiente y del diseño del local, donde se funde lo tradicional y lo moderno y donde el entorno se pone al servicio de una experiencia para el consumidor. Esto contribuye a ofrecer una “ilusión, una experiencia (un lugar especial), expectativas, poder probar vinos de todo el mundo, comidas únicas...”.



Tecnología mensurada. En Monvínic se emplean medios tecnológicos puestos al servicio de la restauración en diversos sentidos: el uso de tablet-PC para colmar la necesidad de información sobre vinos o el uso de tres máquinas dispensadoras de autoservicio de vino en Fastvínic. Cuando el cliente paga su pedido, recibe una tarjeta con crédito para los vinos que desee tomar.

Visión glocal: Monvínic puede considerarse una empresa producto de la glocalidad. Su innovación distintiva consiste en lo que podríamos denominar la “visión glocal”, que fusiona la riqueza gastronómica local/regional con la oferta de vinos globales/internacionales. No se trata de una actitud contraria a la globalización por sí misma, sino crítica con la estandarización y la homogeneización de la producción en masa y sus efectos adversos para la ecología y la riqueza local en general.

## 5. Cultura y valores en torno al proyecto

La filosofía que aglutina buena parte de los valores de Monvínic encaja con aquélla propia del *Slow Food*<sup>36</sup>, erigida en oposición al concepto de Fast Food y todo lo que ello significa: adaptación de las pautas de alimentación al sistema económico imperante, a los tempos y ritmos productivos, a la eficacia, cálculo y frenesí del capitalismo tardío, que tienden a subvertir o subrogar actividades de socialización “no productivas”, como comer (Cf. Ritzer, 1996)<sup>37</sup>. El movimiento Slow Food reivindica, en el ámbito gastronómico, un retorno a hábitos menos acelerados, a la recuperación del placer por las cosas simples y tradicionales, familiares si se desea: comer no es sólo un acto de necesidad -algo no productivo-, es un acto de sociabilidad y puede ser un placer. Compartir alimentos -afirma la antropóloga Janet Carsten (1999)<sup>38</sup>-, es también un modo de expandir la sociabilidad o, incluso, de generar parentesco. Y como nota el también antropólogo Sidney Mintz,

*“Los platos familiares, para serlo, son cocinados con frecuencia y, más o menos, del mismo modo. El concepto de cocina tradicional se asocia a regularidad, familiaridad, parentesco, y al uso social de recursos locales para cubrir la necesidad de alimentarse (2006: 5).”*

Al hilo de esta premiosa general, la filosofía del Slow Food se compromete con otra serie de principios que se encuentran también en Monvínic:

- **Restauración de Km 0:** implica el suministro directo de al menos tres productores que se encuentren en un radio de 100 kilómetros del restaurante, así como la inclusión de una carta con al menos cinco platos considerados Km 0 (con un 40% de ingredientes loca-

<sup>36</sup> Mintz, Sidney (2006) *Introduction*, en Wilk, Richard (ed.) (2006) *Fast Food/Slow Food. The Cultural Economy of the Global Food System*. Altamira Press.

<sup>37</sup> Ritzer, George (1996) *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.

<sup>38</sup> Carsten, Janet (1997) *The Heat of the Hearth. The Process of Kinship in a Malay Fishing Community*. Oxford University Press.



les y el resto de productos ecológicos). Esto contribuye a potenciar la producción de temporada y proximidad, fortaleciendo el nexo entre productores locales y cocineros.

- **Agro-ecología:** los productos deben ser buenos, limpios y justos. Ningún alimento podrá ser transgénico o derivar de animales alimentados con transgénicos y se evitará el consumo de productos en riesgo de extinción (algunos pescados, por ejemplo).
- **Comprometidos con el entorno** en su amplia manifestación, optan por la separación de residuos, el reciclaje de productos en el restaurante, la organización de actividades sociales o la reducción de la emisión de CO2 de la atmósfera producida por el transporte de alimentos (esto se compensa con el pago de tasas a la Fundación Empresa y Clima). En Monvínic muchos de los productos y materiales que emplean cotidianamente son reciclables.
- **Re-culturización del gusto:** la innovación no tiene por qué estar reñida con lo tradicional ni con lo familiar. En consonancia con la filosofía Slow Food, se trata de recuperar, redescubrir, la riqueza de la cocina local y sus propiedades organolépticas, aplicando innovaciones no en el producto final sino en el proceso (producción de alimentos, cocción, etc.)
- **Resistencia a la homogeneización:** quizás la clave filosófica y empresarial de la iniciativa recaiga en elegir lo mejor de la global y lo mejor de lo local, resistiendo a la imposición de la estandarización.

*“Al final traer vinos de todo el mundo, conocer gente que hace cosas distintas en otras partes del mundo también ayuda a entender al resto. La globalización nos debe servir para eso, no para tener en todo momento lo que queramos (fresas todo el año, etc.). No se trata de eso o de comer y beber lo mismo en cualquier lugar del mundo. El localismo es un plus que ofrecen y es un tema que implica ética, tal y como lo hacen en Monvínic, su vida la viven así y tratan de ser coherentes: hacer y vivir el mismo modo”.*

Monvínic, aparte de esos principios compartidos con la filosofía, profesa otra serie de valores que resultan coherentes con la potenciación de la base humana en la empresa:

Trato distintivo, humano: el trato con la clientela, lejos de estar formalizado y estereotipado, busca activamente fortalecer los vínculos humanos y generar empatía. Para ello, se apuesta por la naturalidad en el trato: “todos nosotros somos nosotros mismos... en muchas empresas no te dejan hablar con la clientela o imponen estándares y patrones de comportamiento”. Ciertamente, en hostelería la interacción con la clientela es un hecho inescapable, pero en Monvínic le dedican un lugar especial en el servicio: entre el personal seleccionado insisten en lo que César denomina “inteligencia emocional” (un conglomerado de actitudes que incluye empatía, afabilidad, cortesía, accesibilidad, capacidad de trabajo en equipo y de crear buena sintonía, etc.). La empatía, no obstante, se promueve a todos los niveles, pues un buen trato con, y entre, los trabajadores genera una inercia empática que



redunda en un buen trato a, y entre, la clientela (extensible al trato con los productores, transportistas, etc. en toda la cadena productiva).

Re-dignificación de la profesión y pasión laboral: redimensionar la percepción de la profesión, transformar el trabajo de una carga con el que ganarse el pan a una pasión con la que se disfruta es, sin duda, una de las claves de la filosofía laboral de esta empresa. Primero, valorando la propia profesión:

*"...aquí hay gente que ha realizado estudios de hostelería (3 años) y sumiller (de dos años más) y han viajado por el mundo y saben idiomas y al final su calificación es la misma que un señor que lo contratan para poner copas, con todo el respeto por esa actividad".*

Segundo, añadiendo una nota de humildad:

*"los sumilleres son camareros... es una lección de humildad, y tratan a los clientes íntegramente...es tan divertido recomendar el vino como recomendar la comida..."*.

Tercero, considerando otros incentivos:

*"Esa parte económica está bien -implica a la gente- pero existe otro tipo de implicación, emocional, debido a que crees en lo que haces y te tratan bien.... en muchos lugares los horarios de los cocineros son salvajes y aquí no".*

Por todas esas razones, lo laboral deviene vital:

*"la innovación tampoco debe ser algo ajeno, Monvínic es su proyecto de vida, hacemos lo que queremos y al nivel de trabajo está muy bien. La cosa no tiene más, es mantener el espíritu y la ilusión. Es llevarlo a donde queramos, una filosofía de sostenibilidad, dar a conocer a la gente que hace buenas cosas en el mundo: gente que trabaja de modo ético... El trabajo que hacemos lo hacemos con humildad y mostramos siempre quién hay detrás. El trabajo no es sólo lo que se hace en Monvínic, sino que va más allá: el trabajo es también el hobby. Poder disfrutar del vino y de la comida...Sergi también cocina en su casa y se lo pasa bien, disfruta con lo que se hace. La clave en cualquier trabajo es hacer lo que a uno gusta."*

Al nivel formal el ambiente y el trato acaban de conferir la magia de la experiencia al usuario. Los sumilleres van uniformados, el local rezuma diseño y el trato es próximo y afable, creando un ambiente particular.

El diseño del local es obra del diseñador Alfons Tost y se ideó de modo que el vino fuese el protagonista. Fue finalista del prestigioso Premio FAD de Interiorismo en 2009. Se trata de un espacio rectangular y diáfano de 500 m2 separado por espacios delimitados por cristal traslúcido. A la entrada hallamos un mostrador de recepción amarillo y a su izquierda la biblioteca, que atesora centenares de libros referentes a viticultura, enología, historia, geografía o cata y numerosas suscripciones a revistas nacionales e internacionales. A



continuación encontramos una sala-reservado que puede alquilarse para realizar reuniones de trabajo. Luego hallamos la bodega, fundamento de Monvínic y fruto de años de apasionada búsqueda, y en el centro el comedor y el bar de vinos. El primero consta de dos largas mesas para 32 comensales (que, cabe señalar, comparten la experiencia sentados uno al lado del otro), con cubiteras integradas para mantener la botella a temperatura correcta y puntos de luz de fibra óptica que permiten la adecuada conservación del vino. El bar de vinos, alargado, ofrece en su barra una amplia variedad de opciones para su degustación. Al fondo se encuentra una amplia sala de catas y conferencias, bien nutrida al nivel tecnológico, y un pequeño jardín urbano. De fondo suena un jazz relajado que invita a charlar y a compartir una copa de vino dentro de un ambiente tranquilo y desinhibido, redondeando la experiencia entre luces tenues y cálidas.

## 6. Configuración organizativa y capital humano

La organización empresarial descansa sobre un organigrama y un modelo clásico de gestión: el fundador y creador de Monvínic decide sobre las cuestiones importantes de la empresa. No obstante, según una trabajadora,

*“Casi nunca tienes un no, pero se pide justificación. Al nivel interno hay un trabajo muy estructurado de bases de datos, etc., y nosotros debemos mantener el rigor y la ilusión. Es un reto constante trabajar para mejorar”.*

Al nivel interno los equipos, liderados por los responsables, muestran una dinámica laboral bastante horizontal, incentivando las relaciones proactivas y la comunicación: el consenso en la toma de decisiones mediante reuniones, de modo colectivo y abierto, a pesar de que algunas decisiones requieran agilidad y sean tomadas por los responsables. Todos los empleados suelen comer juntos y según un responsable:

*“Tratamos de dejar la iniciativa a los empleados, no marcar pautas, no cortar la iniciativa para que puedan ser creativos”.*

La decisión final sobre selección del personal la toma el fundador, pero teniendo en cuenta los criterios de los empleados y factores anteriormente mencionados, como profesionalidad, innovación y empatía.

## 7. Conclusiones y claves de éxito

Son varias las lecciones que pueden extraerse de Monvínic y su propuesta. En cierto sentido, parece haber dado con las claves del capital relacional, por las cuales la consideración positiva de los empleados revierte positivamente sobre la atención al cliente y, a su vez, la consideración a los proveedores redundando en una relación armoniosa, justa y leal entre distribuidores, mediadores y consumidores finales. La filosofía es simple, pero efectiva: si tú me tratas bien, yo te trato bien o, en otras palabras, la reciprocidad pasa a ser fundamental.



“Se nota que os gusta lo que hacéis”, dijo un cliente. Quizás sean frases como éstas las que hacen que todo el proyecto cobre sentido y valga la pena. No puede haber mejor recompensa para un profesional que dedicarse a su pasión y ser tratado con gratitud y aprecio por ello. Alejarse del trabajo alienante y buscar un modo de realización personal en el trabajo han sido dos metas profesadas desde hace siglos por diversas corrientes de pensamiento: humanismo, cristianismo o marxismo, entre otras.

En la actualidad, sin embargo, en este sector parece no bastar con ofrecer un servicio para cubrir una necesidad, ni siquiera con deparar un buen servicio (trato humano o empático). La clave parece residir en ofrecer un servicio al hilo temático (el vino, la gastronomía...), por el cual el cliente/consumidor (¿usuario/experimentador?) accede a una experiencia holística, única e irrepetible. Si todo esto, además, se acompaña de una concienciación y un compromiso ético (por el medio, el entorno, etc.), tanto mejor. En esa experiencia convergen toda una serie de ingredientes difícilmente replicables, luego auténticos y exclusivos, tanto materiales como intangibles: un espacio de diseño innovador; un vino único, especial; una gastronomía singular, particular; un saber altamente especializado; una atención personalizada y próxima; una fuente documental única; una compañía selecta; la creación de un espacio mágico, etc. Sin duda, podríamos aventurar, bajo semejante despliegue no puede haber un vino igual en Monvínic que en cualquier otro lugar. Contenido y continente, de similar valor e importancia, son los elementos fundamentales de la experiencia Monvínic. Por supuesto, ese valor añadido y distintivo tiene un precio.







## Terra Madre



### 1. Descripción del proyecto empresarial

Terra Madre es una empresa que se dedica a la venta de productos alimentarios con certificado ecológico, mayoritariamente productos frescos (frutas y verduras), que comercializa on line y a través del servicio a domicilio. Su fundador, de origen estadounidense, comenzó hace casi seis años en el negocio del producto alimentario ecológico con la exportación de fruta de verano a los países del norte de Europa. Aficionado desde siempre a los temas alimentarios y personalmente preocupado por cuestiones de sostenibilidad ambiental y de calidad y salubridad de los alimentos, constató entonces que el mundo del consumo ecológico no estaba en absoluto desarrollado en España. Por ello, la oportunidad de negocio que encontró al principio para dar forma a sus aspiraciones (laborales y económicas, pero también en relación a sus intereses vitales) fue la exportación a países donde la demanda de alimento ecológico estaba más consolidada. Su objetivo, sin embargo, era el de desarrollar redes de distribución y venta dentro de España, ayudando a potenciar el despegue del consumo alimentario ecológico nacional y aprovechando las oportunidades que ese mercado, aún en pañales, ofrecía.

Utilizando su recién adquirido conocimiento del sector y habiendo forjado una red de contactos con proveedores de diversas partes del país, la creación de Terra Madre vino a suponer para él, en cierto sentido, “lograr un sueño”. A principios de 2008 fundó la empresa, alquiló una nave en un polígono industrial muy cercano a Torremocha del Jarama (una localidad que no llega al millar de habitantes, a 60 km. de Madrid), dispuso una zona de almacén con cámara de frío y otra zona de oficina, y fue contratando personal a medida que las necesidades de implantación del negocio le fueron haciendo ver la necesidad de hacerlo. En estos casi cuatro años de andadura de la empresa el reto ha sido el de hacer viable un negocio, el de la venta on line de productos frescos ecológicos de alimentación, en los que han sido prácticamente pioneros (apenas tres o cuatro empresas en Madrid se dedican a lo mismo, y otras tantas a nivel nacional sirven también producto en la capital). Enfrentar ese reto significa para Terra Madre: “que no hemos apostado por hacer dinero fácil, porque en este mundo no se hace mucho dinero”. Aunque evidentemente las perspectivas de futuro se orientan a mejorar el margen de beneficios, el tiempo y el trabajo



que esas perspectivas necesitan para fructificar, en un sector como éste, no compensan - a decir del propietario y sus empleados- el esfuerzo pasado y actual, salvo si alguna otra motivación, de tipo personal, está presente en el empeño. “El mundo de lo ecológico on line”, de este modo, despunta como negocio, previsiblemente interesante en un futuro cercano, porque algunos emprendedores como el fundador y los trabajadores de Terra Madre han apostado por invertir en asentarlo, apoyados en motivaciones que van más allá de lo comercial y se introducen en el universo de “lo humano”: “hacer el mundo de lo alimentario más racional”, “recuperar el vínculo productores-consumidores”, “evitar la adulteración”, “comer más local”, “tejer comunidad a partir del alimento”: son algunas de las verbalizaciones de los miembros de la empresa que ayudan a situar cómo “lo humano” se encarna en Terra Madre como un horizonte utópico, que no está reñido con el desempeño laboral ni con el beneficio económico.

Actualmente la empresa posee una cartera de clientes regulares, mayoritariamente -aunque no sólo- en el entorno de la Comunidad de Madrid, que pueden suponer del orden de unas ciento cincuenta familias a las que sirven con periodicidad semanal. Se encuentran en una fase de crecimiento sostenido, tanto en el número de clientes como en el abanico y la diversidad de productos -todos con certificación ecológica- que son capaces de servir. Han invertido recientemente y se encuentran ahora desarrollando una nueva -y mejorada- página web, y un sistema informático de gestión de almacén y pedidos que han juzgado necesarios para proseguir en la senda del crecimiento moderado de los últimos años.

## 2. Caracterización del modelo de negocio

“Fruta y verdura ecológica a domicilio”: es el eslogan que preside la página web de Terra Madre, la que es, como ellos mismos dicen: “la puerta de entrada de nuevos clientes”. La empresa se surte de proveedores ecológicos de frutas y verduras (una media de treinta distintos a lo largo del año) y, en menor medida, productos envasados, leche, productos de limpieza e higiene (y un largo etcétera progresivamente ampliado que prácticamente excluye sólo la carne fresca y el pan). Se prefieren proveedores locales, próximos geográficamente, si bien esto, “que es política de empresa” -nos dicen-, se mide mejor sobre un continuum que en un eje polar de blancos y negros. Así, “si sólo pudiéramos servir lo que se produce en Madrid seríamos una empresa de patatas, cebollas, melones, coles y punto. Un negocio inviable porque nuestro cliente quiere una cesta de la compra completa y variada”. El proveedor, por lo tanto, se sitúa, más que cerca, “lo más cerca posible”. Además, los ritmos de producción pueden hacer que un proveedor cercano no pueda surtir un producto hasta determinado momento, lo que exige que, para cubrir las demandas, Terra Madre deba recurrir, al menos temporalmente, a un proveedor geográficamente más alejado. La gestión de estos tiempos y distancias, la creación -trabajosa- de un flujo de productos “lo más local posible”, exige un esfuerzo suplementario que se acepta “porque creemos de verdad en disminuir la huella ecológica de nuestros alimentos y en crear posibilidades de conocimiento real, cercano, de nuestros productores”.

Los proveedores deben de tener su producto certificado como ecológico por el organismo competente de su comunidad autónoma, y Terra Madre, como distribuidor, está también bajo



el escrutinio del respectivo consejo regulador de la Comunidad de Madrid, quien le otorga certificación de “distribuidor de productos ecológicos” e inspecciona que lo que vende es, efectivamente lo que dice ser: “ecológico” (lo cual, en frutas y verduras, se relaciona fundamentalmente con la ausencia de uso de fitosanitarios en la producción). “Lo ecológico” exige, de este modo, trabajos de estandarización, de los que depende la misma posibilidad de negocio para Terra Madre. Todos los aspectos humanos que están de un modo u otro relacionados con la etiqueta “ecológico” (una relación más directa y un precio justo al trabajo de los productores, una alimentación “humanizada”, sana y de calidad, un tejido social más comunitario alrededor de las prácticas de la alimentación, etc. etc.) no se ponen de manifiesto por sí solos ni de manera evidente, sino que implican largos trabajos de definición, de ajuste, de estandarización. Trabajos complejos, multiparticipados (véase aquí el rol central de la Administración Pública) y tecnológicamente mediados. En el corazón de esos procesos de humanización, que se ajustan y que a la vez sobrepasan ampliamente el ámbito de lo empresarial o/y comercial, es donde se sitúan empresas como Terra Madre.

El servicio del producto desde el proveedor a los almacenes de la empresa depende directamente de las redes logísticas establecidas para los flujos alimentarios convencionales. Este hecho es una clave de lectura fundamental en este sector, a la vez una condición de posibilidad del negocio y la principal fuente de tensiones con el universo de valores “humanos” subyacente, que va más allá de lo comercial. “Sin Mercamadrid nada de esto sería posible” -reconocen en Terra Madre. “En Madrid no hay fruta, por ejemplo. Tiene que venir de Murcia. Entonces, si yo tengo que pagar los portes de 20 kilos de melocotón allí, y 50 de naranjas más allá... sería inviable”. Por eso, lo que hacen es utilizar las rutas prefijadas de transportistas que unen los centros productores con las plataformas logísticas de la ciudad -Mercamadrid en este caso-, para conseguir que los costes del transporte sean viables. “En cierto modo nos acoplamos al flujo de alimentos no ecológicos. Por ejemplo, viene un camión lleno del Jerte y mi proveedor acuerda con el transportista poner encima un par de cajas de cereza ecológica para mí”. Eso hace posible el negocio, pero también supone un reto a la “política ecológica” de la empresa: el modelo ya no es exacta o radicalmente una alternativa más humana al modelo alimentario vigente. El valor de lo humano, en Terra Madre, se expresa también en aceptar estas tensiones inherentes al choque entre los deseos y las condiciones materiales de su realización y, aceptándolas, continuar manteniendo la preocupación por “ser ecológicos” como un elemento más en la toma de decisiones y en la gestión del día a día en la empresa. *“No te imaginas cómo nos comemos la cabeza para conseguir que en cada caso nos lleguen los productos de la manera que nosotros consideramos la mejor[...] Ahora sí, tienes que hacer concesiones si quieres existir[...] pero eso para mí no significa renunciar a nada de aquello en lo que creo, por lo que me metí en esto[...] Si acaso significa más trabajo. Casi no poder desconectar”.*

La cuestión de la logística es un poco más sencilla del lado del servicio a los propios clientes de Terra Madre. La empresa tiene un repartidor en plantilla que tiene rutas fijas diarias por la capital y la comunidad autónoma. Pero el reparto fuera de los límites del entorno geográfico próximo vuelve a ser un quebradero de cabeza. Los clientes -pocos pero algunos, y previsiblemente más en el futuro- de otros puntos de la geografía española dependen del servicio externalizado de una empresa de transportes convencional (tipo MRW), lo cual redundará en una minora de los márgenes de Terra Madre (sobre todo teniendo en cuen-



ta el esfuerzo suplementario de gestión de los pedidos en estos casos). La posibilidades de crecimiento de la empresa en entornos geográficos más distantes, en principio y sólo aparentemente ilimitadas por la mediación de internet, están comprometidas, de nuevo, por cuestiones de logística.

Los pedidos a los proveedores, que se realizan cada poco tiempo -para una gestión de stocks que garantice la calidad del producto y minimice las mermas-, se almacenan en la nave adjunta a las oficinas de la empresa, organizada por tipos de producto y previsión de fecha de salida, así como en la cámara de frío si es necesario. Por el otro lado de la cadena, Terra Madre tiene una cartera de clientes a los que envía semanalmente por correo electrónico un link a su formulario de pedidos. Los clientes la rellenan y lo envían, especificando productos, cantidades, observaciones (respecto al producto, o a la forma de entrega) y método de pago. Un 20% de los clientes son establecimientos comerciales y grupos de consumo. Estos últimos tienen perfiles diferentes, si bien todos dibujan “comunidades de experiencia” en las que la que el consumo de alimento ecológico es un elemento vertebrador:

*“Tenemos grupos de vecinos muy politizados con el tema ecológico, por ejemplo aquí en la sierra un grupo de jóvenes que se vinieron a vivir desde la ciudad. También hay grupos de amigos que se juntan para hacer senderismo o porque les gusta la naturaleza y aprovechan para comprar en grupo... Familias, padres de niños que van al mismo colegio y se conciencian de comer sano por los críos, y de paso es una excusa más para socializar...”.*

La relación con el cliente es, además de la cuestión de la gestión logística, la que más tiempo ocupa en Terra Madre.

*“Para mí es lo más gratificante de trabajar aquí- nos dice un empleado, que antes de serlo fue cliente de la empresa-: la relación tan estrecha con el cliente, el hacerle confiar en nosotros, el que te digan que tu consejo les vino bien, que muchas gracias, que lo estás haciendo bien...”*

El papel central que ocupa el cliente se relaciona con un énfasis empresarial en potenciar redes de sociabilidad a través de la distribución de alimento ecológico. A través de la web, Terra Madre acerca a sus clientes a sus proveedores (con videos, entrevistas, y un canal de comunicación directo que están ensayando recientemente), comparte sus saberes sobre las características de cada alimento, de su producción, de sus posibilidades culinarias... Todo esto arropa el producto y genera un mayor valor añadido, pero también permite al empleado que prepara los pedidos *“sentir que esto no es una cadena de montaje. Ese trato directo con el cliente me estimula, me hace pensar, me divierte. ¡Me interesa!”*.

A otro nivel próximo a éste pero distinto, el énfasis en la relación con el cliente tiene que ver con la necesidad de construir una relación de confianza en un contexto en el que cliente no puede ver el alimento que está comprando. Las facilidades que ofrecen en Terra Madre para la devolución de producto defectuoso, la atención de pedidos “al detalle” (*“mitad verdes, mitad rojos”*; *“si no estoy se lo deja al portero, pero del portal de al lado”*), el no dejar de servir un producto que ha sido pedido, aunque sea gratis porque el stock no está en condiciones... Son prácticas



habituales en las que el personal de Terra Madre ocupa gran parte de su tiempo, y que se dirigen a crear la confianza del consumidor en la empresa. Es el modo de fidelizar clientes en un negocio “en el que muchos compran una vez, por moda, pero después desaparecen”. Aún así, más allá del valor estratégico de la confianza, ésta adquiere un valor diferente, que humaniza la relación laboral. Por un lado, el tejido de la confianza va hasta cierto punto en los dos sentidos: a veces los pedidos se dejan a la vecina porque el cliente no está, y el pago se relega a la semana o quincena siguientes. Casi siempre se acepta devolver el dinero sin comprobar si el género no era realmente de calidad, meramente confiando en la palabra del cliente. *“Eso vuelve todo más fácil; más agradable. Apenas hemos tenido clientes “jetas”, y los que ha habido terminan por irse. Tenemos un núcleo de clientes muy fieles. Y es un poco como la frutería del barrio, pero por internet... Oye, ¡qué puede ser muy cercano el internet!”* -dicen entre risas.

### 3. El papel de la innovación

La innovación ha sido una seña de identidad en la trayectoria de la empresa. En primer lugar Terra Madre fue pionera en su sector, la distribución de alimentos ecológicos a través de la venta on line. Aún hoy tienen pocas empresas en la competencia, lo que en cierto sentido no es la mejor de las posibilidades. *“Abrir un mercado no es fácil. Tienes que creer mucho en lo que estás haciendo y tirar solo”*.

Lo ecológico, sumado a lo on line, son en sí mismas dos innovaciones en las redes comerciales alimentarias, que en Terra Madre se añaden, además, a otras. Fundamentalmente, a una apuesta por un “servicio a la carta” al cliente. El 80% de sus compradores son familias o individuos que piden semanal o quincenalmente lo que desean. Los medios por los que tradicionalmente el mercado de lo ecológico alimentario restringe la “libertad” del cliente en favor de otros valores o necesidades (como el fomento de grupos de consumo o la oferta de “cestas tipo”) no se rechazan en Terra Madre, pero se complementan con la posibilidad, que ofrecen a los clientes, de una compra más personalizada. “Es lo que el cliente demanda. Poder elegir a la medida de sus necesidades y apetencias. No que le des acelgas si no le gustan, y encima dos semanas seguidas”. La opción representa una posibilidad de ampliar el nicho de mercado y de acercar a un abanico más amplio de consumidores la alimentación ecológica. A cambio, emerge con más fuerza la tensión entre la libertad (del cliente) y la limitación (del entramado logístico) que compromete los sentidos de “*lo ecológico*”. ¿Es posible conjugar los valores humanos de lo ecológico, éstos que son “política de empresa” -y condición de la satisfacción personal de los empleados- con las demandas de la sociedad de consumo? ¿Está “lo ecológico” en las características de un producto (sin fitosanitarios), de una relación, de un sistema de valores (¿cómo se encarnan en la práctica?). Las dudas surgen por todas partes. Por ejemplo, el propietario se pregunta en voz alta:

*“¿Es mayor la huella ecológica de una ruta prefijada de reparto a domicilio, o de cuarenta tíos de un grupo de consumo que van y vienen con sus coches al punto de entrega? No lo sé...”*

Son ese tipo de preguntas las que la empresa sostiene como una parte más de sí misma, más allá de (y también al mismo tiempo que) la preocupación por los márgenes comer-



ciales; son las preguntas que consumen horas de dedicación “a los detalles” y generan dudas eternas, y hasta noches sin dormir. Conjugar la viabilidad empresarial (y, por qué no, el éxito con mayúsculas) con la dimensión utópica y humanística del proyecto no es una tarea fácil, pero sí plenamente asumida por Terra Madre.

Una última línea de innovación tiene que ver con la introducción de tecnologías que facilitan la viabilidad del modelo de negocio y su crecimiento sostenido. Se trata de tecnologías que se han implementado según se han ido dejando sentir las necesidades de hacerlo. Así, ahora mismo está casi listo un nuevo sistema informático de gestión de pedidos y almacén, que automatizará muchos procesos, ahorrando tiempo y minimizando errores, y dando la posibilidad de gestionar con más eficacia el creciente número de pedidos y una gestión de compras a los proveedores que favorezca la calidad de los productos (acelerando los flujos logísticos que incrementan la frescura del producto) y la reducción de mermas. De cara al cliente, la mejora constante de la página web permite profundizar en los vínculos de la confianza, así como acercar los distintos eslabones de la cadena facilitando, por ejemplo, la charla directa entre el proveedor y el consumidor. *“Algo que en general, y si se lleva bien, agradecen mucho las dos partes”*. El crecimiento de la empresa aparece en el horizonte de todas estas innovaciones como algo deseado, pero a la vez, si no temido, sí generador de incertidumbre. Por un lado, crecer es un objetivo: en un negocio como éste, un número suficiente de ventas puede hacer que se manejen mayores volúmenes de producto, aumente la calidad (por ejemplo la frescura debida a la velocidad y frecuencia del surtido desde los proveedores), bajen los precios y suban los márgenes comerciales. No son otros los principios del éxito de las economías de escala, de las que está lejos ahora la empresa y el sector. Por otro lado, un crecimiento excesivo compromete la capacidad de gestión de la empresa, el propio ritmo que han marcado en su modo de trabajar, y por supuesto aumentan las tensiones ligadas al desdibujamiento de los valores utópicos de *“lo ecológico”*. Crecer sí, pero de manera controlada y sin comprometer el ecosistema en el que la misma empresa consiste, parece ser la clave a la que apuntan.

#### 4. Configuración organizativa y cultura corporativa

Terra Madre la componen cinco personas. El fundador que empezó: *“yo solo con un portátil”*. Una vecina, con hijos compañeros de colegio de los hijos del propietario, quien le ofreció trabajo entre otras cosas por la utilidad de su dominio del inglés. Ella gestiona los pedidos en la oficina. En tercer lugar, un matrimonio que también vive en la localidad se encarga respectivamente de las rutas de reparto a domicilio (él) y *“un poco de todo”* (ella): *“Desde acompañar en los repartos hasta pedidos, almacén...”* En último lugar un joven también residente en la zona, que se encarga de preparar los pedidos en el almacén. Además, el transportista subcontrata a un chico para que le ayude en temas de transporte (recogida de pedidos en Mercamadrid y otras tareas).

Los cinco miembros de plantilla de la empresa comparten la residencia en la misma localidad, un pueblo de la sierra de Madrid o en las cercanías. En el pequeño polígono industrial a la entrada del mismo se sitúa Terra Madre. Todos valoran la “calidad de vida” que ofrece la proximidad trabajo-residencia, y la posibilidad de escapar de las horas punta y el estrés apresurado que marcan los recorridos habituales de los habitantes de la sierra madrileña,



siempre abocados a la capital. Tienen horarios que cumplir, pero son flexibles, en función de las necesidades de compatibilizarlos con las tareas domésticas y de reproducción familiar. En realidad, más que un horario, lo que hay es que atender una serie de pedidos. Los horarios pueden ser flexibles, lo cual no significa que se trabaje poco. Todos señalan por separado el *“buen ambiente”* laboral. Las dudas, los incidentes, las decisiones sobre nuevas tecnologías a implantar... todo se debate y consulta en un clima de colaboración en el que además se comparte un compromiso con *“lo ecológico”* y con cómo hacerlo posible. El encargado de los pedidos, por ejemplo, fue cliente antes que empleado.

La cultura de la organización resalta la necesidad del diálogo *“para que la cadena funcione bien”*. *“La cadena”* implica una serie de acciones consecutivas que deben estar bien coordinadas -desde el envío semanal de la hoja de pedidos a los clientes o el envío de las propias a los proveedores, hasta el reparto a domicilio, pasando por las muchas etapas intermedias. El ajuste coordinado de distintos perfiles laborales necesita *“de mucho engrase”*: diálogo, charla, comunicación. El volumen de pedidos -directamente ligado a la cuestión del “crecimiento”- influye en los ritmos y los ajustes de la cadena laboral, por lo que todas las decisiones que puedan afectarlo, referidas a la estrategia o la innovación, no se toman “de arriba a abajo” sino que se comentan y se discuten porque afectan a la empresa como “ecosistema” humano. La creatividad de cada cual también es bienvenida y se fomenta: recetas, saberes sobre los alimentos y sus procesos, ideas para transmitir toda esa información al cliente... En esas tareas todos participan, y lo hacen con gusto. El *“contacto personal”* que enlaza proveedores, clientes y trabajadores, entre sí y entre todos, es un leitmotiv de la cultura empresarial de Terra Madre.

## 5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

Terra Madre ha conseguido un crecimiento moderado pero sostenido, y ha ido adaptando las innovaciones al ritmo en el que el propio desarrollo de la empresa las ha ido marcando como necesarias (por ejemplo, en relación a la adopción de un sistema informático de gestión de pedidos/almacén más complejo, o al propio crecimiento y mejora de la interfaz *web*).

Su apuesta innovadora por la alimentación ecológica, sumada a la venta *on line*, con el añadido de la posibilidad de elección de productos “a la carta”, ha entroncado bien con necesidades y demandas de la sociedad de consumo contemporánea. No obstante, esas demandas a veces son contradictorias, y se traducen para la empresa en una serie de tensiones que son expresión de la ambigüedad de los valores que se le otorgan a “lo ecológico” y de su permanente re-creación social. De este modo, por un lado lo ecológico tiene un claro valor utópico, que se relaciona con un modelo alimentario “a escala humana”, que potencie las redes y comunidades locales -de productores y consumidores-, que reintroduzca la equidad en la cadena alimentaria (con precios justos al productor) o que garantice la salubridad y la calidad de la comida que se consume en las ciudades. Todos estos presupuestos están en el origen de la empresa Terra Madre, y forman parte del “pegamento” que cementa la cultura corporativa de la misma.

Ahora bien, la necesidad de acotar y limitar ese horizonte utópico viene determinada en parte por las imposiciones de la logística (cuyas redes son las mismas que las del modelo



alimentario hegemónico industrializado), y en parte por los efectos que un modelo “a la carta” produce en algunos presupuestos que ligan el consumo ecológico a un cierto freno del consumo, o a una adaptación al medio y sus posibilidades, o a una preferencia por los vínculos de consumo comunitarios frente a los individuales (todo lo cual se hace a veces difícilmente compatible con la idea de la absoluta “*libertad de elección*” del consumidor). Estas tensiones se viven como parte del desarrollo del modelo de negocio, nutriendo la cultura corporativa y fomentando un estilo laboral muy “de detalle” y de compromiso ad hoc entre los deseos, las expectativas, las necesidades y limitaciones, y los efectos de la propia estrategia y de las propias elecciones que van marcando el rumbo de la empresa.

El relación al crecimiento, la empresa es optimista y comprende la necesidad del mismo para favorecer el propio modelo de negocio (incluido su componente utópico). Así, un mayor volumen de ventas haría posibles pedidos de mayor volumen a los proveedores, lo que facilitaría y abarataría la logística, traduciéndose esto a su vez en una mejora de la calidad de los productos (que podrían ser más frescos) y un abaratamiento de los precios, que haría los alimentos ecológicos más accesibles a todos los bolsillos (hoy son de media un 50% más caros), lo que redundaría a la poste en un aumento de los beneficios empresariales. Esta línea de crecimiento, sin embargo, también se percibe como una amenaza al “ecosistema” de la empresa (a su configuración organizativa y a su cultura empresarial), y a los valores utópicos que están a la base de Terra Madre y la han impulsado desde el origen, haciendo de ella un proyecto vital además de un trabajo o un negocio.

## 6. Claves de éxito

Los componentes de base humana del proyecto empresarial, vinculados al núcleo de valores que sintetiza la etiqueta “ecológico”, han sido determinantes en el surgimiento y desarrollo de esta empresa, en un sector de escaso desarrollo en España y por lo tanto de difícil entrada. Hoy en día sigue siendo una seña de identidad empresarial la preocupación por conjugar el crecimiento y las dimensiones puramente económicas del negocio con la base humana del mismo. Esa preocupación es en sí misma una clave del éxito del proyecto, muy relacionado con una estrategia controlada de crecimiento y compromiso ad hoc entre deseos, expectativas y limitaciones materiales.

Esta estrategia de crecimiento sostenido y controlado tiene mucho que ver con el fomento de una cultura corporativa centrada en la relación personal, que abarca a las interacciones dentro de la empresa, y de puertas hacia fuera, con proveedores y clientes. El empeño en facilitar la relación directa entre estos últimos es también una clave destacada que genera tanto un valor añadido al negocio como una fidelización del cliente y una excelente relación con el proveedor (necesaria para superar las dificultades logísticas). A eso se une un ambiente laboral distendido al interior de la empresa, que quiere potenciar la creatividad colectiva en el aporte de valores añadidos o solución de problemas, así como la flexibilidad que permite integrar lo laboral con las demás dimensiones de la vida cotidiana (fundamentalmente con las tareas de reproducción familiar). Todo ello aumenta la satisfacción laboral y el compromiso con la empresa, que es también un compromiso vital con todo lo que significa “lo ecológico” para Terra Madre.





Verkami

# verkami

## 1. Historia

VERKAMI, radicada en la localidad catalana de Mataró, y con apenas medio año de vida, se ha convertido en referente del *crowdfunding* en España y en parte de Europa. Un padre (Joan Sala, biólogo) y sus dos hijos (Adrià Sala, historiador del arte, y Jonàs Sala, físico) forman esta empresa, cuya apuesta se basa –como en el Renacimiento de los Medici– en promocionar proyectos humanistas, pero a pequeña escala. La creación de la firma es, podríamos decir, un accidente, consecuencia de sus intereses artísticos: “al principio queríamos hacer algo simple, pero luego se complicó la cosa y al final hicimos una empresa...”



FIGURA 14

Los fundadores de VERKAMI



Como en el caso de Google, gestado en un garaje según relata el mito, VERKAMI inicia sus andaduras en la antigua casa de la abuela paterna. En esta sede inicial de operaciones, una oficina improvisada y destartalada en la que, en compañía del perro y con recur-



sos técnicos simples, el proyecto sería meticulosamente planificado durante todo un año, desde el contenido y el diseño de la web hasta la elección de la marca insignia -no de simple resolución, pues la mayoría de los nombres ocurrentes ya estaban registrados en la Web. Buscaban un concepto universal, alejado de ideologías o estereotipos y, finalmente, se decantaron por un término derivado del esperanto y cargado de significación: VERKAMI, de *verko* (creación artística o científica, obra) y *ami* (de amigo, amar, gustar); es decir, “amigo de la creación”.

“VERKAMI”, así se anuncia en la página web, “es una plataforma de *crowdfunding* para proyectos creativos”. Pero, ¿qué es exactamente el *crowdfunding*?

*“Una forma directa de financiar proyectos con la suma de aportaciones individuales. En VERKAMI nos dirigimos a creadores independientes que buscan financiación para materializar sus ideas. Su público, convertido en mecenas, recibe recompensas exclusivas a cambio de sus aportaciones [...] No se trata de financiar negocios tradicionales a cambio de beneficios, ni de recaudar dinero para obras de caridad a cambio de nada. Tampoco se trata de rifas, subastas, préstamos, etc. Por eso queremos saber lo que haréis” (Página web).*

El micro-mecenazgo, por lo tanto, hace posible materializar una idea en un proyecto, ofrece la oportunidad de financiar un sueño, una ambición, que no puede ser cubierta por los canales convencionales de financiamiento y promoción.

 FIGURA 15  
Esquema de crowdfunding



Grandes apasionados, consumidores e incluso creadores amateur de arte, los fundadores de VERKAMI están convencidos de que es posible, y también deseable, otro modo más comprometido de crear y consumir productos artísticos. Cuando el hijo menor finalizó la licenciatura en Historia del Arte -y ante las exiguas perspectivas que presentaba un escenario laboral mermado por la crisis-, deciden emprender una iniciativa no sólo pionera, sino también próxima a sus intereses artísticos y humanistas, inspirándose inicialmente en páginas webs norteamericanas, como *Kick Starter*.

*“Lo encontramos interesante como consumidores de cultura. Nos dimos cuenta de que se puede consumir cultura pero de otra manera. No es ir a una tienda y ver qué hay y qué compro, sino que te implicas con las cosas y das soporte a los proyectos que te interesan. El crowdfunding no es un modo de conseguir financiación, sino*



*que es una manera de relación diferente entre consumidores y productor, pues el productor se debe implicar, hablar con el público para implicarlos en su historia y lo debe hacer desde el principio, desde antes de tener el producto para convencer a la gente para que le ayude. Y esto lo vimos interesante”.*

El inicio fue complicado, dados los obstáculos y la complejidad de los trámites administrativos relacionados con el financiamiento, la dotación de créditos bancarios o la creación de la pasarela de pago –sistema de cobro on-line. Los bancos y las entidades financieras se mostraban escépticas, desconfiadas, ante una idea pionera que no acababan de entender -lo cual vuelve a demostrar una vez que la innovación no siempre es sinónimo de recepción positiva y no está exenta de resistencias entre la opinión pública o el sistema socioeconómico imperante.

*“Fue complicado porque no tenían experiencia y el comienzo fue desde 0. Lo de los bancos fue difícil: no teníamos ningún apoyo al tratarse de una cosa tan nueva [...] teníamos que explicar todo bien a los bancos, a la gente que nos ayudó, a la gente que aportaba, etc.[...] Cuando empezamos nadie había oído hablar de crowdfunding, había dos o tres que hacían algo parecido porque lo habían visto en USA, pero en general nadie sabía de qué iba. Los bancos fueron muy desconfiados, nos hicieron tener depósitos, lo de tener negocios en Internet les da miedo y les parece que les van a engañar. La financiación del banco fue lo más difícil”.*

El despegue de la empresa se realizó mediante una estrategia inicial de promoción: animaron y convencieron a algunos miembros de círculos artísticos locales para que presentasen sus proyectos, entre los cuales llegaron a materializarse finalmente cinco, a cambio del ofrecimiento de un servicio gratuito por parte de la naciente VERKAMI. A estos primeros clientes, al cabo de poco tiempo les han seguido más, muchos más. Entre los hitos empresariales destaca el mecenazgo del proyecto de *Arròs Movie*, con un valor de 8000€, representando la mayor recaudación de *crowdfunding* realizada nunca en España. También es de destacar la adscripción al proyecto de personalidades más o menos conocidas, como el proyecto de Jero Romero (ex vocalista de *Sunday Drivers*) que solicitaba 12,500€ y en sólo 12 horas consiguió más de 10,000€ y acabó con una donación total de 18,000€, con el subsiguiente eco mediático (*El País*, *Rolling Stone*, *la Sexta*, *Tele 5*, etc.). Actualmente, también cuentan con un proyecto de la productora de Carmen Maura. Sin embargo, VERKAMI está abierto a todo tipo de público, tan sólo se requiere una idea artística innovadora y un público dispuesto a apoyarla. Actualmente, entre los proyectos, hallamos amplia diversidad: un drama futurista, una banda de rap anticapitalista, un remake de *El sueño de una noche de verano*, un libro de rutas por la ciudad de Barcelona, un cortometraje titulado *Amén*, el segundo disco de *Rubia*, un videoclip de *Manos de Topo*, o una revista para dar a conocer a jóvenes diseñadores.

El factor humano de VERKAMI radica en la apuesta por el valor creativo de individuos que, por una razón u otra, no acceden a las vías institucionales formales de financiamiento o a los circuitos establecidos de difusión (discográficas, editoriales, etc.). Se apuesta por la sensibilidad, por el arte (en un sentido amplio y no acotado a un sector limitado o elitista) y por proyectos arriesgados con impronta personal. La iniciativa ha surgido en



plena crisis económica y presenta soluciones realistas para financiar proyectos artísticos, que suelen ser los primeros (y más severamente expuestos) a recortes económicos. Resulta paradójico que, mediante VERKAMI, la misma plataforma (Internet) que, según se profetizaba, iba a vulgarizar y a arruinar el arte en todas sus manifestaciones, sirva como trampolín para difundir producciones artísticas individuales entre el público más amplio. Quizás Verkami marque tendencia en democratizar el arte y su consumo.

La inversión de capital inicial fue de 40,000€, destinado a infraestructura (servidor, servicios técnicos, ordenadores, teléfono, etc.). Los beneficios derivan de una comisión (el 5%) que se aplica sólo al capital reunido para cada proyecto que logra su objetivo: obtener como mínimo la financiación prevista. De momento cubren gastos, sin excesivos beneficios, y sólo a largo plazo, afirman, “podemos pensar en salarios”. Por esa razón, comentan que:

*“Más que una empresa, de momento ofrecemos un servicio...nuestra infraestructura es escasa, pero con dos o tres personas y una web, conseguir 170 mil euros en tan poco tiempo puede considerarse todo un éxito”.*

El plan de empresa se basó en cálculos aproximativos que tomaron como modelo las empresas norteamericanas: otorgaron un valor medio de financiación de 3000€ por proyecto y calcularon la existencia de 50 o 60 proyectos permanentes, previendo obtener aproximadamente unos ingresos brutos de 9000€ mensuales. De momento cuentan con una media de 25 proyectos activos, pero a día de hoy tienen sobre la mesa entre 500 y 600 propuestas de proyectos por evaluar. Hasta la fecha, han logrado financiar 53 proyectos, recaudando un capital total aproximado de 160,000€. Cabe notar, no obstante, que el ingreso ha sido exponencial y que los mayores réditos se han producido en los últimos meses después del despegue de la empresa. Cabría esperar, por lo tanto, un futuro bastante prometedor para esta joven iniciativa.

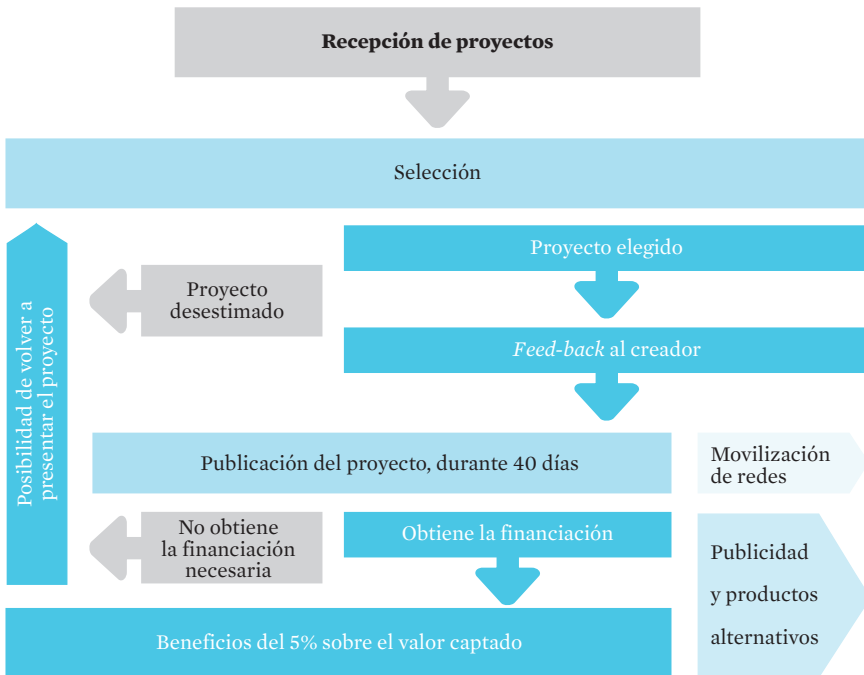
## 2. Modelo de negocio

Todo proyecto creativo que requiera financiación tiene cabida en VERKAMI, siempre y cuando no sea ilegal, ofensivo, violento o de mal gusto. Al nivel práctico ofrecen una plataforma informática con toda una serie de herramientas intuitivas para que el creador pueda editar y personalizar su página personal (incluyendo texto, material audiovisual u otras fórmulas de promoción, información sobre el proyecto, volumen recaudado, número de mecenas, etc.). Al nivel de asesoría, ofrecen un punto de encuentro entre creadores y emprendedores del mundo del arte, la cultura y la sociedad civil, acogiendo campos tan diversos como cine, música, teatro, cómic, proyectos comunitarios, diseño, software, fotografía, tecnología, obras sociales, inventos, periodismo, vídeo, literatura, etc. Además de gestionar la página y cuidar su promoción, aconsejan y asesoran a los creadores sobre diversos aspectos del proceso de mecenazgo, desde aspectos técnicos (gestión, edición, de la página web) a cuestiones más personales: “en ocasiones” -, afirman-, “ofrecemos incluso apoyo emocional y psicológico porque la gente se estresa cuando se trata de un proyecto personal”.



El proceso por el cual se genera valor es el siguiente: primero, el creador, una persona que tiene una idea creativa, presenta un proyecto para desarrollarla; en segundo lugar VERKAMI lo evalúa en términos de factibilidad, originalidad y evaluación de consumidores potenciales, etc. Y, en tercer lugar, si es aceptado y factible se publica en la página web de la empresa durante un periodo de 40 días por el cual debe reunir el compromiso de aportación económica suficiente: *compromiso*, y no aportación efectiva, pues hasta pasados esos 40 días -y sólo si se consigue la financiación planeada- no se materializa la aportación. El quinto paso, si se obtiene la financiación necesaria (el 100% del objetivo de financiación), el creador dispone de medios económicos para llevar a cabo su proyecto, manteniendo todos los derechos sobre sus obras a cambio de ofrecer una serie de *recompensas* (contra-don) a los mecenas que con sus pequeñas aportaciones han financiado el proyecto. Finalmente, VERKAMI cobra la comisión a los proyectos que han alcanzado su meta de financiamiento, los mecenas se implican de distinto modo en el proceso de realización del proyecto y los creadores pueden hacer realidad su propuesta y promocionarla.

 FIGURA 16  
Proceso de creación de valor



El valor en la red se genera, por lo tanto, a partir de las donaciones de los mecenas (que pueden ir desde los 5€ a los 5000€), optando a distintas recompensas en función del grado y volumen de donación. Las recompensas (ofrecidas por el creador a sus mecenas) pueden ser productos tangibles, servicios o experiencias: una postal firmada, la descarga



gratuita de una canción del disco, un pase al estreno de la película, una cena de gala o un concierto privado organizado en gratitud para los mecenas y sus amigos. Los mecenas hacen sus compromisos de aportación mediante tarjeta de crédito utilizando una pasarela de pago que cobra una comisión de procesamiento, a cargo del creador, de entre el 1.30% y el 1.45%<sup>39</sup>. La garantía de realización del proyecto es el compromiso adquirido, pero en caso de incumplir el creador deberá devolver el dinero y podrá enfrentarse a acciones legales emprendidas por los mecenas defraudados. La reciprocidad, por lo tanto, se ampara inicialmente en la buena fe, pero se garantiza por mecanismos legales.

Pero la cadena de valor va más allá de las comisiones o de la aportación de los pequeños mecenas. El propio proceso de *crowdfunding* implica una forma de difusión, de publicidad de un producto que –no lo olvidemos– es todavía inexistente o en un inicio. Y esto permite efectuar una prospección de mercado a coste cero o tantear qué tanto éxito o impacto pueda tener un proyecto artístico evaluando el número de mecenas potenciales y el valor aproximado que podría tener el producto ofrecido (evaluando, al final del proceso pero antes de crear el producto, la suma del capital virtualmente aportado). En algunos casos, el impacto de esos proyectos es tan grande y cosechan tanas expectativas y éxito entre el público, que son catapultados y en ocasiones captados por otras compañías (editoriales, discográficas, etc.) interesadas –lo cual supone una competencia no prevista para VERKAMI, que invierte su trabajo en la promoción. En otros casos resulta que lo de menos es el producto, siendo más valioso todo lo que se genera alrededor de éste –actividades, eventos, *merchandising*, etc. Según Joan Sala,

*Lo gracioso es todo lo que se crea alrededor del proyecto. A veces lo más importante es lo que surge después del proyecto, más que el proyecto en sí mismo [...] somos un servicio social y la gente lo dispersa más que si estuviese el libro en la biblioteca [...] La colaboración en el proyecto hace que se crean parte del proyecto y existe más implicación.*

En un caso, por ejemplo, un creador de un libro sobre salsas vinagreta fue financiado por 90 personas, pero su grupo de *Facebook* llegó a acumular a más de 400 seguidores y, mediante la red social, le surgieron oportunidades para ofrecer charlas y conferencias, encontrando incluso trabajo en un restaurante. Como afirman los creadores de la empresa: “como se trata de mover redes sociales esto crece, es imparable”. Pero la expansión ciberespacial a menudo también se combina con actos más convencionales en los que se produce interacción cara a cara: fiestas, encuentros, eventos, etc. En el caso de *Arròs Movie*, la primera película financiada de este modo, el director realizaba paellas y fiestas antes de que la película fue una realidad, aprovechando esos eventos para desvelar partes del guión; o, durante el proceso, ofrecía a su público potencial clips y videos sobre el “*making-on*” (el proceso emergente de creación) que fueron subidos a Internet.

<sup>39</sup> La *pasarela de pago* la proporciona SERMEPA, una compañía de soluciones tecnológicas e I+D en el sector de los medios de pago, que ofrece servicios a diversas entidades bancarias. Su porcentaje de beneficio es relativamente bajo. Sólo custodian los datos de las tarjetas durante 45 días y por eso se imponen los 40 días de difusión de los proyectos. Menso tiempo, un mes, por ejemplo, sería poco tiempo, y más de 40 días sería un tiempo excesivo.



A pesar de que la empresa tiene menos de un año de vida, su difusión y su impacto mediático ha sido tan amplio que parecería que lleva varios años operando, y eso en buena parte se debe a la amplia auto-difusión que posibilita el *networking*. Calculan que en los 53 proyectos financiados han participado unos 6000 usuarios, con un impacto secundario (derivado de la promoción, publicación del producto, etc.) estimado en 100,000 personas, sin contar las visitas a la web de curiosos. Además, la media de proyectos acabados con éxito es muy elevada en el contexto nacional, lo cual lo atribuyen al éxito del proceso de selección e impulsión de las ideas y al particular cuidado personal que deparan a los creadores. Creadores que, si bien VERKAMI tiene proyección internacional, son todavía nacionales en su mayoría, a excepción del proyecto de un italiano, diversos creadores latinoamericanos (argentinos, colombianos, mexicanos...) y algunos portugueses. Los usuarios, en general, son jóvenes (quizás por su mayor familiarización con las nuevas tecnologías), pero entre los creadores se cuentan cada vez más individuos y organizaciones consagrados.

En definitiva, la misión de la empresa es promocionar la financiación de proyectos artísticos de individuos. Como visión desearían devenir los referentes del crowdfunding en España. Conscientes de que el sector de los servicios, en general, se encarece debido a los mediadores (beneficio) y a los costes añadidos de trámites, transportes, envíos, intereses, impuestos, etc., aspiran a medio a plazo a diseñar y crear nuevas funcionalidades y servicios para lograr tres objetivos: primero, externalizar los servicios accesorios que no sean cruciales y centrales en su proceso productivo; segundo, minimizar los costes derivados (envíos, impuestos, comisiones bancarias, etc.) y, finalmente, expandirse mediante alianzas con un *tercer actor*: es decir, al margen del 'creador' y del 'mecenas', desean contar con asociados (editoriales, productoras, discográficas, entidades o instituciones públicas, fundaciones) que compartan su misma filosofía y que permitan tanto reducir costes como vehicular a clientes viables.

El grado de sostenibilidad de la empresa es elevado, porque no genera demasiados costes (aparte de la logística e inversión inicial) y, al ser una empresa familiar, permite de momento un elevado grado de auto-explotación y flexibilidad. La sostenibilidad se produce en gran parte porque se pone en manos del mismo creador la promoción y la difusión de su obra: la necesidad de lograr el volumen de financiación deseado incentiva que el mismo creador se implique en el proceso de captación, difusión y promoción – simplemente porque es el máximo interesado. Por el contrario, el grado de apertura del modelo de negocio es limitado porque el contexto es muy competitivo dada la naturaleza del servicio/producto ofertado: el bien mercadeado y consumido no es tangible (no es un producto-objeto al uso) sino intangible (conocimiento) y gana valor a medida que circula y se difunde (mayor número de creadores y mecenas), al contrario que las mercancías físicas –que sufren desgaste. De hecho, el uso de ese conocimiento no lo agota, sino al contrario: contribuye a expandir su valor, pues a mayor número de usuarios y mecenas mayor es el impacto, la difusión y el éxito del proyecto. Por esa razón, quizás, los dispositivos y estrategias que se activen para acelerar ese flujo pueden ser objeto de plagio o imitación, al no tener una autoría ni una propiedad definida en el contexto de la cadena de valor. Desde que fundaron VERKAMI han surgido en España al menos cinco empresas que ofrecen un servicio similar.



### 3. El papel de la innovación

Al nivel de la empresa la innovación aflora a distintos niveles:

- Glosando a Marshall McLuhan podríamos decir que, en el caso de VERKAMI, **“el medio es el mensaje”**. VERKAMI sería difícilmente inimaginable sin la unión innovadora de las actuales posibilidades tecnológicas (Internet, móviles, teléfonos, ordenadores, etc.), la difusión mediante “redes sociales” (Twitter, Facebook), la activación del transmedia (explicación y desarrollo de un hilo argumental mediante distintas plataformas y formatos: websites, fanzines, películas, televisión, libros, etc.) o el recurso a la Web 2.0 (compartir información, interoperabilidad, diseño centrado en el usuario). La comunicación con los usuarios, aspecto clave de la empresa, se realiza constantemente mediante esos medios.
- **Principios humanos inamovibles:** en cierto modo, el éxito de este tipo de empresas reside en no relegar la significación social de aspectos como la empatía (entre creador y mecenas), la democracia (en la elección del valor artístico, más allá del ambiente artístico de moda, de los críticos y entendidos de arte, de las revistas y plataformas artísticas o de los círculos artísticos hegemónicos o alternativos) o la reciprocidad (mecanismo económico y moral que no cabe infravalorar)<sup>40</sup>. A pesar de (o debido a) la eclosión de los diversos y numerosos dispositivos que aporta la Era Tecnológica, los usuarios parecen estar atraídos por la relación cara a cara, empática; o por la emotividad que aparentemente transmite una historia conmovedora o una obra de arte sensible... Verkami ha sabido potenciar y explotar esta faceta, esa historia bonita, personal, oculta tras un producto artístico. Por supuesto, a otro nivel, la organización interna de la empresa es familiar, lo cual imprime ciertas particularidades al trabajo, a las relaciones laborales y al proceso productivo.
- La aplicación del **to know how:** gran parte de la innovación obedece, precisamente, a la ruptura, al hecho de no seguir parámetros ortodoxos ni convencionales en la creación y el diseño del proyecto de empresa; ya sea por no conocerlos o bien porque se resisten a seguirlos. Su formación y experiencia empresarial es escasa, la han ido construyendo como bricoladores (Lèvi-Strauss) que desarrollan una “intuición instruida” basada en el buen criterio para reconocer la calidad del trabajo ajeno (de creadores, programadores, diseñadores de webs...) y basándose en su propia experiencia como consumidores de arte. Ese to know how, dado su carácter tácito e implícito y su base en la experiencia, resulta difícil de formular, verbalizar y formalizar:

*Si fuese tan obvio y fácil [tener éxito en la empresa]...vas allí [centro de formación para emprendedores] te lo explican y lo haces. Si haces algo y te sale bien ya es eso... Bien, puedes tener suerte, pero también tienes vista para buscar una cosa interesante. Yo muchas cosas que he hecho en la vida y que no sabía para qué servirían ahora han hecho plaf y encajen ...Internet, yo ya lo usaba en la Facultad cuando todavía*

<sup>40</sup> En efecto, como señala Marcel Mauss en su *Ensayo sobre el don* (1924), en muchas sociedades el regalo recibido ha de ser obligatoriamente devuelto. ¿Qué fuerza tiene la cosa que se da, que obliga al donatario a devolverla? Aparentemente no es el individuo, sino el propio mecanismo social.





*no había ni web ni nada, lo he ido usando..., o ir al cine y al teatro... y me he ido haciendo un bagaje cultural determinado y han hecho que esto ahora pueda funcionar, ¿por qué? No lo sé...*

- El **poder de la red** y del capital relacional: el capital social es fundamental en la expansión y en el desarrollo de esta empresa –y mientras más nodos logren mediarse, mayor resulta el impacto en la red. Cuando un proyecto fracasa, admiten, es en muchos casos “porque o no interesa de modo general o sí interesa pero no se han activado las redes sociales”. Pero, paradójicamente, esas redes no parecen ser tan globales y amplias como podría pensarse:

*“Es indispensable para el bien del proyecto que lo des a conocer a tanta gente como te sea posible y que consigas que ellos, a su vez, se conviertan en difusores y hagan correr la voz. Aprovecha todas las ventajas que te ofrece la web y las redes sociales para conseguirlo [...] Algunos proyectos no han fructificado porque no han podido arrastrar a usuarios (mecenazgos) que les diesen seguimiento. Paradójicamente, si detrás del individuo que publicita su proyecto hay una institución o fundación, el proyecto parece tener menos garantías de éxito, pues “lo que llega es la persona que explica su historia de modo abierto [...] Los proyectos de VERKAMI se dan a conocer sobre todo por el boca a boca, ya sea en el mundo real o a través de la red. Si crees que un proyecto es interesante, haz toda la difusión posible y aumentarás sus posibilidades de éxito”.*

- **Traslación local:** la idea del micro-mecenazgo se inspira en páginas webs norteamericanas. Pero su extrapolación directa al medio social local quizás no hubiese funcionado (o no hubiese tenido tanta aceptación) si VERKAMI no hubiese realizado cierta adaptación de la plataforma a la cultura local: teniendo en cuenta las particularidades de los usuarios y los productos, los temas artísticos seleccionados, los tiempos de promoción del producto, o la confiabilidad de los usuarios.

#### 4. Cultura corporativa

Joan Sala, padre literal y simbólico, es una persona inquieta que se ha dedicado durante toda su vida a distintos proyectos: fue campesino en la Garrotxa de agricultura ecológica; estudió biología y se doctoró en esa disciplina, efectuando una estancia de investigación en Estados Unidos; y más tarde abandonó la biología y se dedicó al sector de los negocios: a la empresa familiar textil, al negocio inmobiliario y, finalmente, a esta nueva iniciativa. Durante ese tiempo transmitió el interés por lo artístico a los hijos. A los tres les une la pasión por la creatividad, el arte y la investigación, así como por “*poder ayudar a hacer realidad pequeñas manifestaciones de aquello que más queremos, es lo que nos (con)mueve*”.

La cultura corporativa se funda en este gusto artístico familiar y en cierto pensamiento alternativo del modo en que se realizan los negocios: por una parte, la sensibilidad por las manifestaciones humanistas y, por otra, la idea de que en esta vida no todo es dinero -no se piensa en la financiación como inversión sino como, nunca mejor dicho, *amor al arte*, y



por tener acceso a dividendos intangibles en forma de primicias con más valor simbólico que económico (un disco firmado, un pase al estreno, conocer al artista, etc.). Como dicen los fundadores: *“si nos hubiésemos movido por dinero hubiésemos pensado en otras alternativas”*. Con ello desean fomentar una particular mirada sobre el consumo de arte, en lo que los valores (reciprocidad, altruismo, mecenazgo, etc.) no son siempre compatibles con la lógica neoliberal. Por supuesto, si además con ello pueden ganarse la vida tanto mejor.

La empresa se encuentra en un pequeño y luminoso despacho de diseño, ubicado en la Incubadora de Empresas de Tecno Campus, un parque de innovación tecnológica de Manresa. Dos ordenadores, una conexión a Internet y un mobiliario moderno y funcional son los elementos básicos del entorno, junto a unos palos de golf, una bicicleta y el muestrario de algunos de los productos de los proyectos financiados (libros, camisetas, etc.). La indumentaria es informal y juvenil y el trato es, simplemente, familiar.

## 5. Configuración organizativa y el capital humano

El organigrama en una empresa familiar de tres miembros resulta sencillo y podría ser sencillamente convencional. No obstante, una premisa central y compartida en el contexto de las relaciones laborales es la comunicación fluida y que las ideas se tamicen por el criterio de los tres, consensuando las decisiones relevantes del rumbo de la empresa.

El trabajo se divide de manera informal según sus áreas de expertise (comunicación, gestión económica, ideación, etc.), que crece con la propia práctica laboral y a través de una activa participación en congresos, eventos, ferias tecnológicas y empresariales (como el Festival de crowdfunding celebrado Barcelona, Madrid y el País Vasco, o Ciudadanía 4.0 de Telefónica). Durante este tiempo han recurrido a la asistencia técnica de un diseñador y un programador (para las cuestiones informáticas) o a instituciones como Tecno Campus para solventar cuestiones relacionadas con el plan de empresa. No obstante, también se han nutrido de una amplia cooperación altruista e informal de profesionales, amigos o incluso de usuarios anónimos de las redes sociales (Twitter o Facebook) que les han proporcionado ayuda, sugerencias o ideas que en algunos casos han incorporando en un proceso proactivo.

El trabajo y el esfuerzo dedicado a esta empresa es, sin embargo, elevado, particularmente en el inicio: la jornada laboral implican más de 10 horas de trabajo diario y una importante dedicación los fines de semana. Pero a pesar de este esfuerzo personal importante, afirman que: *“lo podríamos hacer como hobby, es una actividad antes que una profesional es lo que les engancha”*.



## 6. Claves de éxito

La clave del éxito podría residir en diversos factores interrelacionados: primero, la innovación u originalidad del proyecto, que resulta innegable en el actual contexto nacional. Segundo, la capacidad de auto-publicitarse a través de un amplio número de vías: su página web, blogs, capital relacional y redes sociales como Twitter o Facebook, entrevistas y aparición en los medios, charlas, docencia en Maestrías de Gestión del Patrimonio, festivales, mercados internacionales del documental, etc. Tercero, el formato, que es, por una parte, acertado (plazos realistas, objetivos claros y razonables, diseño atractivo, seguimiento en tiempo real, basado en la explotación de las redes sociales y el capital relacional) y, por otra parte, resulta próximo: se cuida una línea de productos creativos con “una historia bonita que explicar”, que hace que la gente se implique y active ciertas características empáticas (cercanía, efectividad, proximidad, identificación, etc.), apropiándose y aproximándose a procesos de producción y consumo de productos culturales que otrora no estaban al alcance de todos: “la clave”, afirman, “está en hacer las cosas de otra manera, tanto para los productores como para los consumidores”.

No cabe duda de que la iniciativa ha recibido una amplia y cálida recepción en el escenario virtual, con una evolución de ingresos muy positiva y, en consecuencia, la predicción de un futuro prometedor. Pero lo más sorprendente, y genial, radica en el hecho de que la base del negocio se fundamenta en un principio de economía moral fundamental: la reciprocidad y la confianza entre las partes (productores/creadores, mediadores y consumidores/depositarios/mecenas). Se abre también la posibilidad plausible de democratizar el arte y su consumo, lo cual reta la visión determinista y negativa de que Internet y su libre acceso acabaría con la producción artística.





## Aula Coeducativa

### 1. Introducción

Aula Co-Educativa es una iniciativa empresarial que toma forma de asociación en respuesta a dos factores: la preferencia de sus fundadores en la identificación con el asociacionismo sobre el mundo empresarial y una estrategia de acercamiento hacia la administración que busca la asunción en términos económicos por parte de esta.

En su web podemos leer el planteamiento y objetivos sobre los que pivotan sus prácticas: “El juego es muy importante en la vida de los niños, pues favorece el lenguaje, el control de los movimientos y la inteligencia, hasta ir conformando el razonamiento lógico, la socialización por medio de las convivencias con otros niños y con adultos que estén cerca de ellos. Es importante la conformación de ludotecas en nuestra localidad; pues creemos que debe ser parte del quehacer diario y de la tarea conjunta de padres de familia, educadores, profesores, autoridades y adultos en general, a fin de cooperar en el proceso de esta acción recreativa y educativa ya que es un factor fundamental en la formación de futuros ciudadanos”.

La organización la forman María y Rubén, de 35 y 37 años, pareja, padres de tres niños (de 8, 6 y 4 años). María estudió Bellas Artes y posteriormente consiguió el título CAP, y Rubén ha trabajado como educador infantil aunque sin titulación ya que no completó los estudios, al igual que le sucedió con la carrera de filología. Madrileños ambos, se han movido por varias regiones de España para ir a asentarse en Plasencia, donde han puesto en marcha esta iniciativa educativa a través del juego. Una ludoteca: el laboratorio del juego, y un Ludobús: una furgoneta que recorre los pueblos llevando juegos y haciendo animaciones.

María y Rubén han colaborado, previamente a fundar Aula Co-Educativa, con algunas organizaciones educativas y han desarrollado pequeños proyectos relacionados con la creatividad, la enseñanza y el desarrollo en la infancia. Interesados y preocupados por la educación de sus hijos, ambos empezaron a leer, a documentarse y a estudiar, preocupándose por la educación, no sólo de una manera formal sino como proceso integral de desarrollo de la persona durante toda la vida, aunque con un énfasis especial en la niñez.



Cuando nació su tercer hijo se vieron en Plasencia sin trabajo, y la ludoteca se presentó como una oportunidad de trabajar juntos en algo que les gustaba y ganarse la vida.

*“...era algo práctico, nos permitía trabajar [...] y en el que los dos podíamos estar juntos, o sea, no había trabajo de ninguna forma, y lo que nos gusta es educar [...] El germen fue empezar a dar cursos de educación en valores, veíamos que había otra forma de educar”.*

Cuando comenzaron a plantearse la idea, recorrieron Plasencia y vieron las ludotecas de la región como un servicio ineficiente ya que “en 2008-2009 tenían un coste de 8000€ al año para la administración y daba cobertura a 12 niños”. Pero además, consideraron que los servicios que ofrecían no cumplían los criterios para ser una ludoteca ya que las actividades ofertadas no pasaban de ser ejercicios para pasar el tiempo, sin ningún interés ni lúdico ni educativo. Cuentan que eran centros donde los niños coloreaban y hacían fichas, “sin ningún proyecto educativo detrás”, sin juegos, sin libros, algunos hasta sin ventanas. Hicieron con estos datos una visita al Ayuntamiento de la localidad y esto les costó una mala relación con las administraciones locales en adelante, problema que han venido arrastrando hasta el presente.

Se constituyeron en 2007 trabajando con el asesoramiento de María de Borja, profesora de la Universidad de Barcelona que “fue la persona que empezó hace años todo el movimiento ludotecario”, y presentaron un proyecto de ludoteca al Ayuntamiento, pero se lo denegaron así que comenzaron dando cursos en los CPR (centro de profesores y recursos) y presentando un proyecto, para asesorar a ludotecas ya creadas para que mejoraran su servicio, a una subvención del gobierno regional para proyectos innovadores. Se pusieron en contacto con todo tipo de organismos de la administración, consiguiendo apoyos institucionales, entre ellos de la UNESCO, pero que no se concretaban en ninguna medida que pudiera revertir en su trabajo. Así comenzaron con la primera ludoteca trabajando con el AMPA de uno de los colegios de Plasencia, sin cobrar. Más tarde se sumarían a la iniciativa 8 de los 10 colegios de la ciudad, sin cobrar, sólo para demostrar que era un buen proyecto y conseguir una subvención de la administración para el año siguiente. Su motivación, poner en marcha iniciativas educativas de calidad que sean beneficiosas para la comunidad en términos humanos y que sean asumidas por el estado, públicas.

A pesar de que sus usuarios/clientes son las familias y principalmente los niños de Plasencia, actualmente los servicios que ellos prestan, de una forma tan anclada en lo local, están influidos, colaboran o trabajan, por así decir, por una serie de agentes tanto individuales: asesores, pedagogos y colaboradores, como colectivos: como Acción Educativa o Escuela Alternativa, además de otros como REAS (red de redes de economía alternativa y solidaria), o la Diputación de Cáceres.

## 2. El modelo de negocio

Aula Co-Educativa es una asociación sin ánimo de lucro, y esto no es sólo una fachada. Su idea romántica y utópica de otra sociedad posible les mueve a desarrollar diversas líneas de trabajo sin tener planificada una estrategia de negocio ni ningún tipo de visión empre-



sarial. Sus ganancias son mínimas, a penas para cubrir gastos, y anteponen el bienestar de las personas de su entorno al dinero en todo momento.

Desde una visión crítica tanto de las políticas educativas actuales como del consumismo y el capitalismo, como expresa María: “que tu juegues bien potencia la autosuficiencia, si yo no necesito nada para divertirme no tienes que venderme nada”, y manejando una noción central en su discurso del patrimonio cultural y de la recuperación de prácticas, “rescatar el valor del juego como elemento de transmisión cultural”, centran su trabajo en el juego como elemento de socialidad y relacionalidad, desarrollador y potenciador de capacidades cognitivas y motoras y educador en valores. El juego centra, enseña, educa y divierte. El juego une al grupo, une a padres e hijos, enseña a las personas a relacionarse, potencia sus habilidades y destrezas, es una forma de transmisión de valores y normas sociales y además todo eso de manera divertida, porque esa es su primera misión: el juego ha de ser divertido.

Llevan todo esto a cabo por varias líneas, que tienen diferentes grados de preeminencia económica en uno u otro momento:

1. Por un lado la asociación propone **diferentes proyectos** a las diferentes administraciones regionales, por las que consigue subvenciones y desarrolla diferentes actividades, por ejemplo la Ludopiscina: esta es un proyecto totalmente localizado en las características espaciales y temporales, así como de uso, del espacio público de la población a que se dirige. El proyecto se propone a la administración con un presupuesto para materiales y salarios, seguros, etc. que incluye la contratación de cuatro monitores. Se propone una actividad lúdica en la piscina municipal de la localidad y el acceso al servicio tiene además un coste para los usuarios, aunque es mínimo, sirviendo como zona de entretenimiento para los niños y jóvenes en un horario que permite a los padres descansar.
2. La **ludoteca**, “El Laboratorio del Juego”, que funciona como asociación. Los socios pagan una cuota y eso les permite usar los servicios de la ludoteca. Los servicios que ofrece la ludoteca son de lo más variados ya que es difícil distinguir entre la conversación que mantiene María con un padre preocupado por la conducta de su hijo, pidiendo consejo, con el servicio de asesoramiento sobre los juegos del servicio de préstamo que en ocasiones son casi una forma de terapia familiar. Uno de sus servicios es el préstamo de juegos, pero no se hace de cualquier manera, el niño ha de demostrar que sabe explicar el juego para que en casa jueguen con él, adquiere un compromiso de jugar al llevarse el juego.

La ludoteca cuenta con un amplio espacio para que personas de diferentes edades desarrollen diferentes actividades. Pequeñas mesas, caretas, disfraces, juegos, pinturas y hasta un castillo. También dispone de una sala para que jueguen los más mayores, donde algunos grupos de adolescentes que rondan los 18 años se reúnen a jugar, principalmente a juegos de mesa.

Pero además jugar en la ludoteca no es entrar allí y hacer cualquier cosa, es un servicio guiado y atendido en función de la edad del niño, sus preferencias y las propuestas o necesidades de los padres. Se busca que los niños jueguen juntos, desarrollen res-

ponsabilidades, aprendan a relacionarse, mejoren en las materias que tienen flojas y toda otra serie de cuestiones, pero primando la diversión. Al parecer no sólo es posible, sino que los niños agradecen la posibilidad de variación en las actividades lúdicas.

3. El **taller**, situado en la parte trasera de la ludoteca, es una zona de trabajo con madera, que dispone de tornos, sierras, lijas, gubias, barnices y toda otra serie de materiales y herramientas donde crean dos tipos de juegos: juegos artesanos para vender en la tienda y juegos gigantes que emplean en su ludoteca o venden a otras ludotecas y ludobuses.

Ellos diseñan y crean juguetes que otras redes les copian, al igual que ellos copian los de otras ludotecas y ludobuses como el de Chile e Italia, de una manera normalizada, como un intercambio de ideas y conocimientos, que de todas maneras es adaptada a su entorno local.

4. La **tienda**, que se encuentra anexa al espacio de la ludoteca, es el lugar de recepción, conversación y trámites ludotecarios pero además presenta una variada selección de juegos, juguetes y libros traídos de diversos lugares del mundo, para diferentes edades y estilos donde podemos encontrar libros de magníficas ilustraciones para niños junto a juegos de rol para adultos, montones de cajas de diversos tamaños y colores y ni una sola que hayas visto en otro lugar.
5. El **Ludobús**, es una colorida furgoneta con la que viajan para hacer animaciones en otros lugares es decir, llevan juegos y actividades y van por los pueblos prestándolos, pero también se desplazan para organizar actividades puntuales.
6. Los **cumpleaños**, que son parte del negocio por una cuestión meramente económica, ya que suponen una ganancia extra y relativamente sencilla mientras mantienen el mismo tipo de actividad que ellos practican en todas sus líneas de trabajo. Se llevan a cabo en el espacio de la ludoteca y cuentan con diversos tipos entre los que escoger.

FIGURAS 17 Y 18

Tienda y cumpleaños







### 3. El papel de la innovación

Aula Co-educativa no comparte la visión de la innovación basada en el desarrollo tecnológico, sino que de hecho mantienen una postura crítica hacia ella, considerando la tecnología de una manera positiva sólo hasta cierto punto, ya que a la hora del juego y la comunicación problematizan el tipo de vínculo que el niño establece con el grupo si la comunicación es, de forma prioritaria, tecnológicamente mediada. Aunque emplean medios tecnológicos en la comunicación y en la investigación y en el aprovisionamiento de la tienda, su innovación se basa en la sistematización de la actividad lúdica como negocio-servicio. Recuperar elementos de las tradiciones culturales propios tanto de las zonas en que trabajan como de otras y sistematizar ese conocimiento para ponerlo a disposición de otros ritmos de vida que son los que priman actualmente, buscando así cubrir una fractura inter-generacional producida por la radicalmente distinta educación de sensorialidades, de tiempos y de ritmos. Su innovación es la investigación sobre la práctica de los efectos de cada juego, de cada actividad, para el que la juega y para los que le rodean. La innovación no viene por el desarrollo de nuevos productos o procesos sino por la capacidad de adecuación de estos a otras condiciones, buscando preservar las potencialidades de cohesión interpersonal.

María y Rubén prueban todos los juegos, los prueban sus hijos, sus amigos, otros niños, etc. Y se preocupan mucho de adecuar el juego a la persona, de ver a qué edad es divertido, a qué edad es un desafío, si es para 2 o para 8, cómo reacciona el que lo experimenta, etc. porque hay actividades como la pintura o la construcción que requieren un tipo especial de concentración y que centran y relajan a la persona que las realiza, y otras actividades que potencian la excitación. Durante años vienen estudiando y conociendo estos aspectos de la actividad que les permiten adecuar su oferta a las peculiaridades y necesidades de los usuarios individuales o colectivos que les demandan sus servicios. Su investigación ha consistido en recoger datos de asistencia, aprovechamiento y funcionamiento de los diversos proyectos de ludoteca, tanto propios como ajenos, para conocer y analizar las necesidades no cubiertas de la zona y centrar sus esfuerzos en ofrecer un servicio que se adecúe a las necesidades de sus conciudadanos.

La innovación se concreta en la sistematización del conocimiento que permite adecuar el servicio a la persona particular, manejando todas las variables para dotarle de unas herramientas con que aprender a solucionar sus necesidades. Son humanamente innovadores en la atención a una necesidad que las empresas y el mundo movido por la racionalidad instrumental ha dejado de lado durante mucho tiempo, la necesidad de ser feliz, de sentirse integrado y de ser parte del grupo, la necesidad de ser humanos.

### 4. Cultura "Corporativa"

Al hablar de cultura corporativa en este caso hemos de plantearnos la imbricación con la unidad familiar y sus relaciones como base. Así hablaríamos de aprendizaje y experimentación, de conversación y juego, de un desarrollo de la actividad basada en valores y construida sobre la marcha pero no de manera irreflexiva. Su modelo de trabajo está en la



misma vanguardia de las empresas que apostaron por el DIY (do it yourself) y que ahora han pasado al DIWO (*do it with others*) reivindicando la ciencia ciudadana y la implicación y relación del ciudadano con su entorno y en la construcción del conocimiento, con la diferencia de uso de la dimensión tecnológica. Su proceso como empresa y como familia es de autoformación constante e investigación continua, en su actividad diaria como jugadores y como educadores, que aplican sobre la marcha el conocimiento adquirido, probando las hipótesis y aprendiendo a evaluar los resultados obtenidos para extrapolarlos a otras situaciones. Ser padres es parte de su dinámica laboral, ser educadores de su dinámica familiar, aprenden a serlo sobre la marcha.

## 5. Configuraciones organizativas

La organización de la empresa es sencilla ya que los dos únicos socios y (salvo en contadas ocasiones en que trabajan con otros monitores o animadores) únicos trabajadores son una pareja. No existe una división jerárquica de las tareas y aunque existe un reparto del trabajo este se hace más bien ad hoc, aprovechando las habilidades de cada uno y modificando sobre la marcha “en un principio de encargaba Rubén de las relaciones públicas, luego vimos que no era su fuerte”. Son padres, viven juntos y trabajan juntos, de manera que la actividad profesional se entremezcla con el resto de aspectos de su vida, no produciendo ningún tipo de ruptura, pueden jugar a las cartas en casa mientras se toman una cerveza o planear un proyecto, lo mismo que cogerse la mano en la ludoteca, “uno no sabe dónde está su tiempo libre y su tiempo de trabajo”. Cuando hablan de sus rutinas lo mismo te explican lo que hacen en la ludoteca que quien lleva a los niños al colegio, y las tareas no están muy delimitadas sino que, aunque en principio sí reparten las responsabilidades, luego se da la flexibilidad de una pareja en la que uno llega cansado y le tocaba barrer, y lo acaba haciendo el otro. La asociación es un medio de vida, parte de su forma de vida.

## 6. La estrategia de la empresa

Su estrategia se basa en enriquecer a la población local enriqueciendo su proyecto mediante el ensamblaje de diferentes iniciativas, que se suman como distintos aspectos, articulados entre sí formando una diversidad de prácticas adecuadas a los diferentes momentos del ciclo anual y vital de sus conciudadanos. La asociación ha trabajado gratis y sigue haciéndolo, tan sólo para poder llevar a cabo proyectos que sólo así van a demostrar que son positivos para las personas y la ciudad, ya que parten de una denostada noción de juego. Defender la importancia del juego ante una administración recuerda a las explicaciones que da Saint-Exupery sobre explicar a los adultos ciertas cuestiones importantes. Han vivido de dar cursos y talleres para poder llevar a cabo las ludotecas escolares, recabar los datos y demostrar su utilidad social. Podemos decir que su estrategia no se basa en el crecimiento económico, sino en el crecimiento en valores de su entorno, de manera que para ellos mantener su negocio no es un objetivo meramente económico sino estratégico, “¿por qué



teníamos que hacerlo gratis? Porque era la única forma de que fuera rentable [...] era la manera de conseguir datos estadísticos que demostraran que era rentable”.

Su negocio es la estrategia para desarrollar esas políticas que consideran que han de ser públicamente asumidas. Mantener su negocio les permite pelear por sus valores y para hacerlo han optado por una estrategia económica basada en la diversificación. Las diferentes líneas de negocio que hemos visto anteriormente son la base de ingreso sobre la que pueden trabajar en su proyecto. Su visión idealista y principitesca (de El Principito) de la vida es la que rige su negocio, de una manera que se aleja de todo aquello que asociamos al mundo empresarial, pero que a fin de cuentas y con el cuerpo por delante, asumiendo el riesgo, les permite salir adelante, mantener su familia y sentirse realizados en su actividad.

## 7. Conclusiones

La complejidad de definir el éxito de una asociación sin ánimo de lucro que se dedica al cuidado de las personas, en un aspecto tan poco valorado como es el juego, en contraposición al ocio, resulta complicada. En esta empresa no sólo la base es humana, es que no hay más, sólo las personas, sólo lo humano. El aspecto que es urgente re-trabajar es la definición de la relación entre los aspectos económicos y los humanos, ya que hasta ahora la balanza se ha inclinado de manera muy pronunciada hacia los segundos, dejando los primeros descuidados.

Es obvio que la tensión establecida entre la asociación y la administración local, en una población pequeña, ha jugado en detrimento de las posibilidades de financiación de diversos proyectos e iniciativas, lo que ha dejado rescindido casi completamente al plano privado los ingresos de Aula Co-educativa. Pero el éxito económico de la empresa cae, como hemos visto, muy lejos de su visión del proyecto, lo que nos lleva a definir su éxito en sus propios términos, a saber, la función social, la participación de los ciudadanos, los casos particulares, es decir, como las actividades de la ludoteca están haciendo que los ciudadanos de esa localidad sean mejores ciudadanos, establezcan vínculos entre sí y con su entorno, se respeten, se conozcan y que los niños crezcan en un entorno saludable física y mentalmente, de manera autónoma, haciendo uso de sus capacidades y sobre todo divirtiéndose. Hay decenas de anécdotas sobre padres que han venido a pedirles consejo, ayuda o juegos y después a darles las gracias por haber sido capaces de re-establecer vínculos o modificar actitudes. La colaboración y difusión de padres y maestros les ha ayudado a mantenerse y resulta obvio que los niños y jóvenes, tanto como los mayores cuando tienen ocasión, disfrutan de las actividades que desarrolla Aula Co-educativa.

## 8. Claves de éxito

Su éxito está en haber sabido conciliar lo nuevo con lo viejo, sin dejarse arrastrar por la corriente de la novedad, valorando lo que ya estaba ahí, buscando entenderlo y adaptarlo para las necesidades de otros tiempos. Esta combinación les ha permitido ofrecer una espe-



cialización innovadora, que como todo proyecto innovador ha encontrado trabas, pero también apoyos incondicionales y redes de colaboración.

Sus claves de éxito podrían definirse como:

- Ser capaces de comprender y tratar a las personas de manera integral, imbricando dimensiones que se mantienen separadas, corporalizando y relacionando planos o niveles de la práctica que los sistemas sociales modernos se han esforzado en separar y transformar.
- Construir una red en su comunidad, trabajando la localidad de manera que refuerza los vínculos humanos entre vecinos. Una empresa que basa su negocio en la construcción de relaciones humanas de calidad, obtiene una ventaja competitiva reforzando de forma visible las relaciones locales.
- Ser capaces de emplear las nuevas tecnologías de la comunicación para extraer y combinar saberes, fundiendo procesos globales con re-apropiaciones en las tradiciones locales, re-significando prácticas. Esto permite una aplicación adaptada al contexto local de las nuevas tecnologías, creando un servicio individualizado a las necesidades del individuo o grupo.
- Comprender la educación más allá de la formación para la producción, más allá de la infancia. Esto supone una ventaja estratégica de acercamiento a un target más amplio que el que focaliza su objetivo educativo en la infancia, ampliando así además del número de usuarios el tipo de saberes implicados.



## Epinoso Rural

### 1. Descripción del proyecto empresarial.

*“Normalmente se habla de Espinoso rural como de un negocio, y no es así, yo al menos no lo siento así. Yo concibo este proyecto como si fuera un pequeño sueño que con el tiempo se ha hecho realidad. Creíamos en un principio en la posibilidad de formar como un matrimonio entre el trabajo y el ser humano, como si fuera una unidad. Digamos que esto es como un sueño de adolescente.” (Ana)*

*“Nuestro sentir va más allá de lo que la aparente realidad puede mostrar... una inversión, un negocio. Esta es la forma de ver de quien no ve más que el valor económico de unas casas. Pero en las casas se encuentran personas y esto es lo interesante de las casas, las personas que las habitan aunque sea temporalmente.” (Ana y Nicolás)*

La empresa Espinoso rural lleva desarrollando su actividad durante más de veinte años. Señal inequívoca del éxito que el proyecto ha mantenido hasta ahora. A lo largo de este tiempo Ana, su fundadora y propietaria, siempre ha pretendido que fuera algo más que un mero negocio con afán lucrativo. Este aspecto se percibe, sobre todo, en el modo de conservar la memoria del lugar en el que se asienta, la localidad leonesa de Espinoso de Compludo, así como en el modo en se enfoca el trato con los clientes. Estos dos aspectos los que determinan, a nuestro juicio, su condición de empresa de base humana.

*“Pensábamos mientras trabajábamos en rehabilitar cada una de las once casas rurales que forman parte del proyecto en que era posible llevar a cabo la construcción de un lugar de encuentro de gentes plurales con pensamientos distintos donde a través de la convivencia pudieran desarrollarse humanamente” (Ana)*

Ana Baz es la impulsora de este duradero e innovador proyecto; ha estado involucrada en él desde el principio y ve, en lo construido, el proyecto de su vida. Ana procede de la cuenca minera leonesa, del valle de Laciana. Un lugar irreconocible debido a la producción extractiva de mineral que ha dejado su huella a través de numerosas aberturas y



galerías subterráneas. Tal vez por esto el sueño de adolescente de la propietaria de Espinoso rural fue recuperar un lugar donde la naturaleza se pudiera expresar libremente, sin manipulaciones. En las conversaciones mantenidas sobre este proyecto aparece de un modo constante el respeto por la naturaleza y la necesidad de desarrollar proyectos empresariales que contribuyan al bienestar humano. Estas ideas han afectado al modo cómo se interpreta y se conduce Espinoso Rural.

Ana Baz comienza a conformar su idea después de varios trabajos en el comercio más tradicional. En aquel momento el llamado turismo rural era prácticamente desconocido en Castilla y León, pero comenzaba tímidamente en algunos lugares del norte de España. Se consideraron, por tanto, pioneros aquellos que pensaron en la posibilidad de rehabilitar todo un pueblo para convertirlo en un lugar de interacción humana dando un salto desde el olvido y abandono hasta la conversión del mismo en un ágora moderna.

El impulso definitivo vino por una trágica desgracia personal. Entonces Ana abandona un antiguo negocio de ropa en la capital del Bierzo y se inicia en el turismo rural llevando a cabo la gestión de una casa familiar en el pueblo de Campo. La experiencia fue interesante y es, en ese momento, en el que surge la idea de crear un lugar de convivencia para gentes diversas donde se pudieran realizar cursos y talleres que estuvieran enfocados al desarrollo personal. Así nace Espinoso Rural.

*“Este proyecto no nació inicialmente con las dimensiones que tiene ahora, nació de un modo más pequeño, pero luego es la propia inercia la que nos ha ido llevando hasta aquí”*

*“El proyecto se inició en un pueblecito cercano a Espinoso y por unas circunstancias familiares. El mundo de la rehabilitación de casas en entornos rurales nos pareció bonito inicialmente, en un momento en el que esto que se ha llamado turismo rural no existía, y además tampoco se vislumbraba. Eran, para todo otros tiempos.”*

Como iniciativa nos gustó preguntamos en algunos otros pueblos, en San Cristóbal, y alguien me habló de este pueblo. Al principio no había nadie, estaba deshabitado, aunque había propietarios que aunque no residían de continuo seguían manteniendo sus casas, pagaban las contribuciones.

Después de alguna búsqueda encontró el lugar en el pueblo deshabitado de Espinoso de Compludo, a unos pocos kilómetros del camino de Santiago a su paso por el Bierzo y cercano a un lugar emblemático para la comarca como es el Valle del Silencio.

*“Desde hacía siete u ocho años no había nadie, algunos residentes venían algunos fines de semana, pero el pueblo estaba sin habitantes, nadie residía aquí de continuo. Debido a esto muchas de las casas se encontraban abandonadas y en un estado ruinoso”. (Ana)*

No hay conciencia de que todo el proyecto sea fruto de una decisión racional, al modo de la economía clásica, sino que se refiere sobre todo a una energía vital que a través del éxi-



to alcanzado iba empujando hacia delante. Sorprende la ausencia de reflexión sobre el cálculo de las dimensiones del proyecto y sobre la planificación del mismo. Más bien parecen decisiones que lejos de la deliberación se encuentran en un ámbito más difuso, como el de la intuición, o la motivación por atractores.

*“El trabajo es un aspecto más de ti, cuando yo llego aquí me siento haciendo lo que creo que debiera hacer. Me hubiera gustado estudiar arquitectura, pero me parecía demasiado tiempo y yo soy más de hechos consumados, me gusta llevar a cabo las cosas en cuanto las pienso. Yo soy más de acción y la vida me va llevando, solamente hay que saber leer las señales que nos aparecen”. (Ana)*

En el caso de Ana se puede decir que ha sido autodidacta en el trabajo de la reconstrucción de casas y, sobre todo, de la decoración de las mismas. Entre sus propias casas y de conocidos ha restaurado diecisiete en el pueblo. No ha dispuesto de una formación especializada sobre estos asuntos, sino que ha sido el día a día y la continuada experiencia la que ha permitido proyectar su personalidad sobre cada una de las casas que ofrece.

Su trabajo diario se sustenta sobre pilares artesanales, así como sobre el control y gestión por su parte de todo la actividad que ofrece desde la compra y elaboración de los productos, como la recepción y el hospedaje. Esta es su labor, el resto de la organización de cursos y talleres corresponde ya a los organizadores de los mismos. Esta condición ha permitido a Ana participar activamente en alguno de estos cursos creando, a través de la amistad una importante red de relaciones muy beneficiosa para su proyecto empresarial, y que ha sustituido de forma eficiente a la publicidad.

Ahora, y por iniciativa de un colaborador, la empresa cuenta con una página web que, cumpliendo con los objetivos del proyecto no sólo ofrece información sobre los distintos alojamientos, sino que participa de los fines humanos del proyecto.

Ana insiste en que la mejor decisión es la que es fruto de un “dejarse llevar por la vida.”

*“Esto no era un proyecto pensado al modo de: vamos a hacer un centro de turismo, vamos a construir diez casas, no. Nunca estuvo prefijado al principio. Empezamos con la primera casa en un proyecto relacionado con circunstancias familiares, y la experiencia gusto. Por eso seguimos buscando distintos lugares cerca hasta que alguien nos habló de Espinoso, vinimos aquí y el lugar nos pareció perfecto, no había otro mejor. Y nos fuimos dejando llevar, ahora esto, ahora lo otro, y ahora miro el pueblo y me veo a mi misma y me da pena desprenderme de todo esto.”*

## 2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Espinoso rural nació con la intención de ofrecer alojamiento y estancia a grupos de personas y organizaciones cuyo objetivo fuera el desarrollo y el crecimiento personal. En este sentido se puede considerar una empresa de base humana, ya que establece una relación



con los clientes distinta a lo habitual. El factor humano se sitúa desde la empresa hacia el entorno, por eso se cuida especialmente el buen trato a sus clientes.

En este proyecto era importante contar con un lugar que fuera naturaleza y paisaje humano. Por eso, a juicio de Ana, la impulsora de este proyecto el valle del Silencio y la tradición eremítica combinaban estos dos elementos y ,por tanto, era el lugar adecuado. Fue como una conjunción perfecta de elementos, por un lado la aspiración a mejorar el desarrollo humano, y por otro lado la recuperación de un pueblo en un entorno natural privilegiado. A pesar de estas conjunciones, este proyecto no ha estado exento de dificultades. Algunas de ellas responden a principios de tipo material, y tienen que ver con las dificultades de financiación necesarias para abordar la compra y restauración de las casas en distintos momentos del desarrollo empresarial. El capital de partida no fue muy elevado y estuvo relacionado con bienes familiares, por eso fue muy importante el poder contar con la financiación de los bancos, pero un momento decisivo en el desarrollo posterior fue la unificación de toda la financiación a través de la ayuda y apoyo del banco Triodos que valoró positivamente la idea.

*“En 1994 comenzamos a rehabilitar, con financiación de Triodos Bank, casas con más de 100 años de antigüedad. Manteniendo su estructura original y empleando los mismos materiales (madera, piedra y pizarra). Ahora hay disponibles 10 casas rurales con capacidad para 45 personas y una posada con 5 habitaciones que tiene un sentido especial para nosotros y que llamamos “la posada del amanecer”. Con este impulso Espinoso de Compludo es ahora un pueblo de calles empedradas al que antiguos y nuevos pobladores retornan para disfrutar de una forma de turismo sostenible.”(Ana)*

Junto a la dificultad financiera ha sido importante, sobre todo inicialmente, la superación del miedo ante un nuevo proyecto de resultado borroso. Esta incertidumbre ha estado presente sobre todo en los primeros años de intensa labor restauradora.

Aún vendrían problemas de distinta naturaleza. No ha resultado fácil por parte de los antiguos propietarios la aceptación de cambios sobre lo tradicionalmente establecido. Una persona nueva y desconocida que quiere comprar y quedarse despierta de entrada múltiples recelos.

Todo el mundo es conocido a través de relaciones familiares o de vecindad y las personas desconocidas despiertan suspicacias que, en algunos casos, aún no han cesado. Además cuando el resultado es alabado y se mira hacia atrás y se coloca en el centro de esta recuperación a Espinoso rural, todavía se mantiene una falta de reconocimiento hacia esta realidad y permanecen las tensiones entre los antiguos habitantes y los nuevos pobladores.

*“La gente autóctona no te conoce y al principio no quiere vender. Cuando por fin se deciden hay detrás un proceso muy complejo de herencias y de partes que exige mucha confianza en el proyecto y mucha paciencia. Luego cuando empiezas a reconstruir viene el miedo sobre qué pasará después, quién vendrá y qué harán aquí. Todos estos miedos e inseguridades han estado presentes a lo largo de estos veinte años, y creo que no están superadas del todo”. (Ana)*





El pueblo de Espinoso de Compludo se encuentra en plena zona de montaña en los Montes Aquilianos. Se sitúa muy cerca de uno de los pasos más utilizados entre la meseta y esta comarca intermedia con Galicia que es el Bierzo. Nunca ha sido un lugar grande, tiene su origen en un antiguo asentamiento astur y el pueblo hasta hace muy poco tiempo lo constituía una sola calle con casas a ambos lados. A comienzos del siglo XX habitaban en este lugar 213 vecinos que a lo largo de varias generaciones dejaron el lugar deshabitado. Por eso se ha mantenido, más que otros lugares, la arquitectura y el espacio tradicional. Este aspecto le confería al proyecto un importante valor añadido que ha ido ganando con el tiempo.

*“Al principio nadie quería vender, pero luego las casas te las ofrecían, y entonces había que pararse para poder pensar hacia dónde va el proyecto.*

*Este proyecto inició con una muy pequeña financiación, por eso no había dinero para ofrecer el proyecto a un contratista, y entonces yo misma participaba, junto con otras personas que me ayudaban a restaurar cada una de las casas. Fueron días de más de dieciocho horas de trabajo. Pero lo más importante era para nosotros mantener el sentido el lugar, no alterarlo y darle vida porque se había quedado sin alma.”*

En dos años se compraron casi todas las casas. Después de tantos años se inicia un nuevo cambio en el proyecto. Ahora comienza el periodo, como dice Ana, de “soltar” las distintas propiedades debido a cambios de intereses por parte de su propietaria así como también por el elevado número de alojamientos que ofrecen estancias en entornos rurales. En el último mes se ha vendido ya una de las casas, y tal vez el camino emprendido en esta dirección ya no tenga retorno.

### 3. El papel de la innovación

*“Para mí esto no ha sido el negocio, sino que ha sido una opción de vida, y la gente no se imagina la cantidad de obstáculos que he tenido que superar.”*

Creemos que fue muy importante en el momento de su génesis la innovación que supuso la rehabilitación casi de un pueblo entero, en un momento muy importante de la emigración hacia los ámbitos rurales. A partir de aquí hay imaginación proyectada sobre unos espacios que han estado cargados de vida y se encuentran moribundos. Más allá no ha habido una preocupación especial por innovar en el modelo.

Ha habido, desde luego, un aprendizaje a través de la experiencia que puesto en práctica ha conferido valor a la oferta de turismo, ha mejorado la relación con los usuarios y ha mejorado también la gestión de los cursos. El proyecto fue exitoso al no limitarse exclusivamente a una mera recepción de huéspedes, sino que centró su actividad en los cursos, talleres, actividades que se encontraban dirigidos siempre hacia la mejora de la vida humana. De este modo de una forma rápida se introdujo en una red de relaciones que han ayudado de forma significativa al éxito del proyecto.



*“Ahora están surgiendo múltiples ofertas de turismo rural que posibilitan los momentos de encuentro. Pero nosotros ya hace veinte años lo hicimos aunque de un modo silencioso. Aquí llega la gente que tiene que llegar, es un negocio lento, y tienes que trabajar mucho. Nosotros nos hemos definido. La red de relaciones se ha ido dando. Se ha ido construyendo a lo largo del tiempo, han llegado personas que te conocían, o porque la vida les trae. Hemos tenido hasta 52 personas una vez para hacer cursos y trabajos de desarrollo personal. Yo no he organizado nada, y nos hemos abierto a esto porque esto hemos considerado que es lo esencial del proyecto. Es nuestra opción de vida.”*

#### 4. Configuración organizativa

La fundadora de la empresa Ana Baz ha sido, desde hace veinte años la principal ejecutora del proyecto. Ha contado en distintos momentos del mismo con personas que, siempre de una forma voluntaria, han participado en el mismo realizando gestiones administrativas, de diseño o de publicidad. También ha contratado a otras personas pero sólo temporalmente cuando el número de huéspedes en las casas era muy elevado.

El éxito del proyecto ha variado con el tiempo, de las dificultades del principio la empresa fue creciendo para situarse en los últimos tiempos en una situación de retroceso. Las razones creemos que se encuentran en un exceso de demanda de este tipo de ofertas, y la pérdida del don de la oportunidad con el que este proyecto nació.

En función de estos avatares volubles la oferta se diversificó para dar cabida también a personas que sin participar en ningún taller quisieran alojarse en alguna de las casas del complejo siguiendo el modelo más clásico de las casas de “turismo rural”.

El proyecto nació enfocado para la puesta a disposición de grupos o de instituciones de un lugar para la realización de cursos y talleres dirigidos fundamentalmente al desarrollo personal. Estos talleres son impartidos por profesores que no pertenecen al proyecto. Espinoso rural acoge tanto a los alumnos como a los profesores, ofrece el espacio y se encarga del alojamiento y manutención.

Desde su inicio han sido muy numerosos los talleres y cursos organizados en cuatro ámbitos temáticos distintos. El inicial fue el relacionado con el bienestar del ser humano. Estos talleres estaban pensados sobre todo como una forma de liberación de las tensiones que produce la vida urbana, así como también para el desarrollo de actividades que generalmente quedan cercenadas por un trabajo excesivamente especializado. También alguno de ellos tenía como objetivo la presentación de los conocimientos y tradicionales del ámbito local, así como de pueblos indígenas.

Así alguno de los talleres impartidos en esta dirección son los llamados:

- Una vuelta a lo básico. Valores fundamentales.
- Taller de creatividad total.



- Saberes y conocimientos tradicionales.
- Relaciones interpersonales.

Otro de los ámbitos en los que se han impartido talleres ha sido el de la salud, así se han celebrado talleres de la organización no gubernamental “Médicos sin fronteras” también talleres sobre enfermería desde el lado humano, así como cursos y talleres de naturopatía y homeopatía.

Uno de los ámbitos más demandados es el que se refiere a prácticas orientales como el reiki o el yoga.

## 5. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

Este proyecto ha sido capaz de combinar de un modo exitoso varios aspectos que han aumentado de un modo muy significativo el valor del mismo.

- a) En primer lugar la idea de renovar para conservar. Se ha tenido en cuenta la elección de materiales de renovación autóctonos y en clara consonancia con los estilos arquitectónicos rurales de la comarca del Bierzo en sus zonas más altas, como es el caso. Este es una de las características principales que resalta el banco Triodos para la concesión de apoyo al proyecto. A partir del desarrollo del proyecto, como si de un nuevo efecto llamada se tratase, ha vuelto el interés por el lugar. No sólo de sus antiguos pobladores, sino de pobladores de otros lugares que habiendo estado hospedados en alguna de las casas de Espinoso han decidido instalarse en el lugar definitiva o temporalmente. Este es el caso de varias parejas de Madrid y de Sevilla.
- b) Por otro lado ha generado continuidad al proyecto la rápida especialización del mismo. Esto le ha permitido poder contar como clientes a personas que formaban parte de un colectivo ideológicamente predispuesto a la configuración de modos de vida más humanos. La red que han formado peregrinos del Camino de Santiago que se han hospedado en el lugar, como los distintos colectivos que han participado en los cursos y talleres, así como miembros de otros grupos que llevan a cabo reuniones periódicas como “Red Ibérica de Luz” han conformado una tupida maraña de relaciones que han dado visibilidad al lugar y al proyecto sin necesidad de llevar a cabo acciones destacadas de publicidad.
- c) También es importante la creación de sinergias en la zona creadas sin duda por el proyecto de Espinoso. Al regreso de pobladores al lugar deshabitado hay que unirle la puesta en marcha de varios negocios de restauración. Varios de los participantes en los cursos han comprado y restaurado casas, e incluso uno de ellos que participó en el primero de los talleres celebrados en Espinoso ha trasladado su residencia de Sevilla al pueblo con la intención de construir un albergue para la realización de estancias destinadas al desarrollo humano.



## 6. Claves del éxito

El proyecto empresarial ha sido exitoso hasta ahora, si bien se encuentra en un momento crítico, y es muy posible que en un tiempo cercano se modifique y se organice de forma distinta.

Tres elementos a nuestro juicio explican este recorrido relativamente exitoso de más de veinte años.

- a) Identificación del proyecto empresarial con el proyecto de vida. Creemos que en este caso no hay separación entre ambas realidades. Ana Baz convirtió su proyecto empresarial en su forma de vida y han ido evolucionando juntos. No hay una separación radical entre trabajo y vida, sino que ambas actividades fluyen unidas. Por eso cualquier decisión vital ha repercutido de forma significativa en el desarrollo de la empresa. Así ocurrió en el inicio, y en el momento presente con el inicio de alguna venta.
- b) Visión anticipativa: Este rasgo es tal vez el más influyente en el éxito del proyecto. La idea fue novedosa y gozó durante algún tiempo de esa cierta condición de excepcionalidad. En cuanto esta se fue diluyendo fue necesario encontrar otros clientes y diversificar la oferta, sin renunciar a la idea matriz inicial.
- c) Del cliente se puede aprender: La novedad principal tiene que ver con una idea del cliente diferente a la tradicional, anticipando en gran medida algunas formas actuales de turismo experiencial o vivencial. La memoria de Ana permite mantener experiencias de clientes que no han perdido después de muchos años el vínculo creado en Espinoso, y que han sido elementos definitivos en la construcción de una red que exponencialmente amplifica el proyecto de Espinoso sin necesidad de estar “constantemente tocando la campana”.

*“los primeros clientes que estuvieron aquí hace casi veinte años fueron un matrimonio con un niño pequeño. Para ellos fue toda una experiencia estar solos en el pueblo. Aquí fueron felices, y en agradecimiento me mandaron un pirograbado precioso y un queso”*

*“el primer grupo fue de Sevilla que vino por un conocido y fue de 22 personas. Tuve que aprender a cocinar para tanta gente. Pero fue una experiencia mágica. Cuando se enteraron unos antiguos clientes de Bilbao se vinieron a ayudarme e incluso se pusieron a servir”. (Ana)*

En último lugar es importante reseñar cómo el cuidado por la memoria y la tradición de los lugares confiere un valor añadido a cualquier proyecto de revitalización de los entornos rurales que va aumentando con el paso del tiempo.

*“Hay gente que me dice: tienes que tocar la campana para que sepan dónde estás, pero yo digo, vale. Yo no tengo campana, aquí viene la gente que tiene que venir.”*  
(Ana)



## Instituto Madrileño de Fertilidad



### 1. Introducción

El Instituto Madrileño de Fertilidad se fundó en 2006, cuando el Dr. Federico Galera dejó la clínica que había fundado junto con otros socios para crear una nueva en la que prima el trato personalizado y sin prisas que él considera elemento fundamental de un tratamiento de fertilidad. Según consta en la página web del IMF, el Dr. Galera lleva más de 25 años trabajando en este campo y ha sido el director médico del equipo que consiguió el primer embarazo FIV (fertilización in vitro) en la Comunidad de Madrid (1985), el primer embarazo FIV con embriones congelados (Madrid, 1988) y el primer embarazo ICSI (inyección *intracitoplasmática de espermatocitos*) (Madrid, 1995).

Según explica el Dr. Galera, se combinan los mejores medios técnicos, la mejor atención al paciente, cifrada en el mejor apoyo personal, psicológico y emocional, y la mejor selección de personal profesional “con el fin de ayudar a las parejas que no tienen descendencia a que la tengan”.

Los distintos tratamientos que se ofrecen son:

- Inseminación artificial conyugal (IAC)
- Inseminación artificial de donante (IAD)
- Fecundación asistida (FIV, o fecundación in vitro; transferencia embrionaria; ICSI, microinyección espermática intracitoplasmática)
- Cultivo largo (blastocistos)
- Eclosión asistida (assisted hatching)
- Congelación embrionaria
- Vitricación de óvulos
- Donación de ovocitos y embriones
- Diagnóstico genético preimplantacional
- Biopsia testicular
- Histeroscopia
- Ecografías 3D y 4D



La visión fundacional de la empresa ha sido el deseo de proporcionar una alternativa al tratamiento masificado que sólo atiende a las cuestiones médicas, una empresa más pequeña, en la que se trata un número menor de pacientes, pero en la que el trato es muy personalizado y humano, desde un equipo relativamente pequeño, escogido con mucho cuidado. Todas las personas que participaron en el estudio (director de la empresa, ginecólogo, coordinadora de la clínica, psicóloga, biólogo, recepcionista, gerente, directora de medios y marketing) pusieron mucho énfasis en estos aspectos de la familiaridad, del conocimiento detallado de cada caso y de la relación personal que se establece, como signos distintivos del IMF.

La filosofía de la empresa se percibe tanto en las explicaciones de los entrevistados como en la página web, donde, en el apartado “¿Por qué elegir IMF?”, se habla de un propósito de “alcanzar los más altos estándares de calidad profesional y técnica, pero también alcanzar las cotas más altas en el grado de satisfacción de nuestros pacientes en lo referente al trato personal recibido”. Se comenta el gran “rigor científico”, “los tratamientos más modernos de fertilidad”, la experiencia del equipo, la comunicación con el paciente, el trato personalizado y el tiempo dedicado a cada paciente.

## 2. Modelo de negocio

El IMF es una empresa privada, encabezada por Dr. Galera. Los clientes-pacientes buscan un servicio, que es una solución a su problema de infertilidad o, en el caso de madres solteras y parejas lesbianas, una solución a su deseo de tener un bebé sin contar con la intervención de un hombre en una relación sexual. La trayectoria de la mujer que busca tener un bebé, con o sin pareja, pasa por una primera cita, una serie de pruebas clínicas para facilitar el diagnóstico, el diagnóstico y la decisión sobre el tratamiento a realizar y, finalmente, el tratamiento que puede resultar, o no, en un embarazo que llegue a término. Por estos servicios, el cliente paga una cantidad que varía, según las pruebas a realizar y la complejidad de la técnica necesaria para producir el embarazo. De forma orientativa, se puede hablar de unos 1.000 euros por una inseminación con espermatozoides propios, o de unos 7.000 euros por una doble donación de óvulos y espermatozoides. Más, claro está, si resulta necesario repetir el proceso.

El valor añadido sobre esta base que proporciona el IMF tiene que ver con la tecnología médica puntera que se ofrece y con el ambiente tranquilo y no-masificado en el que se reserva tiempo extra para cada paciente en cada paso, evitando las largas esperas y permitiendo un trato personalizado. Este trato personalizado incluye el apoyo de una psicóloga durante el proceso y la posibilidad de apoyo psicológico después de conseguir el embarazo e incluso más adelante, para tratar preocupaciones posteriores, por ejemplo, cómo explicar el tema al hijo.

El modelo de negocio en sí no es, en principio, innovador. Sí lo es, sin embargo, la idea de no crecer de forma desmesurada y de no maximizar los beneficios a toda costa, sino sólo en la medida en que sea compatible con la filosofía de la empresa. Otros aspectos innovadores son la idea de dedicar un tiempo superior a lo habitual a la atención al pacien-



te, la preocupación holística por la persona o pareja como personas que sufren y el concepto de poner todos los medios posibles -no sólo médicos y técnicos- para aliviar este sufrimiento.

### 3. Innovación

Son dos los puntos de mayor innovación en el campo de lo humano en esta empresa. Uno de ellos, el trato personal, es un leitmotiv que sale constantemente en las declaraciones de las personas; mientras que el otro, la flexibilización de los parámetros biológicos de la reproducción para compaginarla con los ritmos de los cursos de vida actuales, determinados socio-culturalmente, es quizás más revolucionario, pero se manifiesta mucho menos en el discurso.

El tema del apoyo holístico y el trato personal está siempre presente en las explicaciones de los entrevistados, como se puede ver en los siguientes ejemplos:

*“Entonces, bueno, sustancialmente tener el mejor apoyo personal y psicológico y emocional a la pareja y aportarle al mismo tiempo los mejores medios técnicos y humanos que tenemos. Esa es la esencia, y lo que intentamos que sea diferencial con respecto a otros centros, que o bien por la cantidad de pacientes que manejan no tienen la posibilidad de hacerlo...” (Dr. Galera, director)*

*“Pues, a mí me parece que mira, como innovador es el tiempo que dedicamos al paciente... Con lo cual, los pacientes, para un control [...] mínimo tienen un cuarto de hora, mínimo. Para una consulta de resultados, son tres cuartos de hora. Para una consulta de primera vez, es una hora y a veces, pues, esa hora se transforma casi en una hora y media.” (Flor Santos, coordinadora)*

*“Siempre, desde mi punto de vista, es importantísimo en esas parejas el apoyo del médico, que no sea un proceso 100% medicalizado, sino que haya aparte una empatía entre el médico-paciente, para que el paciente cree confianza con el médico y el médico con el paciente... Entonces durante los tratamientos, las visitas que tienen que hacer [...] son muy seguidas, el contacto es muy estrecho con el paciente, es muy seguido, el paciente que entra en un tratamiento viene a la consulta como mínimo cada 2-3 días a vernos. Al final del tratamiento el paciente me ha visto quizás a mí más que a sus padres en ese período de tiempo, y eso hace que al acompañarlos en ese proceso seas más un acompañante, una persona que dirige, un facilitador de todo ese tratamiento y si hay empatía pues el tratamiento suele ser y resultar más eficaz muchas veces [...]. Yo creo que lo que distingue al Instituto Madrileño de Fertilidad es que se da un trato bastante individualizado de cada paciente.” (Dr. García Fernández, ginecólogo)*

*“Y luego también las enfermeras suelen hablar mucho con los pacientes, con nosotras en recepción también, pues te cuentan, cuando cogen confianza, pues igual, te cuentan, te dicen cómo se sienten, cómo están... hay gente que no, lógicamente,*



*porque cada uno tiene su forma de ser, pero mucha gente sí. Entonces, intentamos, pues, eso, tranquilizar también un poquito a las pacientes y hablar con ellas.” (Laura Macho, recepcionista)*

Este trato personal se manifiesta en otros aspectos del IMF. Por ejemplo, la sala de recepción tiene un diseño cálido y acogedor, con una música tranquilizante, muy lejos de un ambiente hospitalario. Es una sala amplia con tres áreas separadas, cada uno con sus sofás y sillas, permitiendo a cada paciente o pareja estar “a solas” y más relajado. La dedicación de mayor tiempo a los pacientes también lleva a un espaciamiento cuidadoso de las citas, con el propósito expreso de que no haya nunca más de dos o tres parejas en la amplia sala de recepción, de mantener un ambiente tranquilo y sin aglomeraciones. Como dato orientativo, se mueven entre 500-900 ciclos de tratamiento al año o unos 15 pacientes por la mañana y quizás otros 30 por la tarde, cuando hay dos consultas. Este espaciamiento de citas funciona además para evitar largas esperas, eliminando así otra fuente de nerviosismo y malestar. Se comentó que muchas de las personas que acuden al IMF no lo dicen ni en el trabajo ni a la familia, prefiriendo no compartir esta información hasta que no se haya logrado el embarazo. Es fundamental, por lo tanto, darles cita cuando les es conveniente acudir, sin tener que dar muchas explicaciones a nadie. Así, las citas a conveniencia y la poca espera mitigan las dificultades para llevar el tratamiento sin necesidad de anunciarlo.

El segundo punto de innovación, la flexibilización de los parámetros biológicos de la reproducción para compaginarlas con los ritmos de los cursos de vida actuales, determinados socio-culturalmente, es una evolución lógica de la simple ayuda a personas que quieren tener un hijo. En su principio, las técnicas de reproducción asistida estaban pensadas simplemente para intentar resolver el problema a las parejas que no podían reproducirse. Los cambios recientes en la sociedad –tiempos más largos de dedicación a estudiar, a consolidar un puesto de trabajo estable, a encontrar pareja y a formar familia- han hecho cambiar los cursos de vida de las personas en España y en otros países. Esto, a su vez, ha ampliado el grupo de personas que acuden a estas técnicas. Ya no son sólo parejas en edad reproductiva que no logran tener hijos; muchas mujeres, por circunstancias de educación y de estabilidad laboral y de pareja, retrasan el momento de tener hijos hasta que estén en el límite, o más allá, de su fertilidad (a partir de los 35 años disminuye mucho la fertilidad de las mujeres). Así, todo un nuevo grupo de mujeres mayores de 35 años acuden a estas técnicas, que les permiten “elegir”, por decirlo así, el momento que consideran óptimo para tener hijos. Estos avances médicos son realmente revolucionarios porque eliminan la necesidad de que la mujer elija entre carrera y familia; le permiten afianzar su carrera profesional y plantearse tener familia más tarde de lo que la biología, sin intervención, le permitiría. Es una manera de adaptar los procesos biológicos a lo que se espera social y culturalmente de la mujer como ciudadana y trabajadora, y a lo que la mujer desea para sí misma en cuanto a desarrollo profesional y personal.

Además, estas nuevas técnicas de reproducción asistida permiten tener hijos a otros dos grupos de mujeres que antes se veían obligados a renunciar a la reproducción: las parejas lesbianas y las mujeres solas. Como permiten tener un hijo sin acudir necesariamente a una relación sexual heterosexual, ya se ha hecho accesible a estos grupos. El IMF ofrece





charlas especiales para estos grupos, para dar respuesta a las dudas e inquietudes que tienen al respecto.

Finalmente, está la nueva técnica de vitrificación de óvulos, en la que se sacan y se congelan los óvulos de una mujer cuando es joven y en plena edad reproductiva, para que los tenga disponibles más adelante. Este tratamiento en principio se pensó para mujeres jóvenes con cáncer que se tenían que someter a un tratamiento que a menudo produce infertilidad. Así, después de superar la enfermedad, aún tendrían la posibilidad de tener hijos. Sin embargo, se ha visto que también es interesante para otras mujeres que no se plantean tener hijos en edades jóvenes y que pueden quererlos con más edad, cuando los óvulos que producen ya son de menor calidad. En el momento en el que desea tener un hijo, este óvulo suyo vitrificado de “joven” se fertiliza y se implanta, dándole la posibilidad de procrear más allá de la edad más fértil. Este nuevo tratamiento permite un mayor control por parte de la mujer sobre su curso de vida, alargando el tiempo biológico en el que puede concebir un hijo a partir de su propio material genético. Como dice Marta Barrio, la Directora de Medios y Marketing:

*“Porque uno de los problemas que tiene la mujer es que en la vida que llevamos ahora mismo, tú te estás formando y te estás ubicando profesionalmente, buscando un hueco, a una edad mucho más evolucionada que antiguamente. Con lo cual compite tu situación profesional con tu maternidad, claramente. Por ejemplo, una chica que quiera hacer medicina o arquitectura, las carreras largas, se va a poner a tener hijos con suerte a los 35 años, si en ese momento se separa de su pareja... pues ya, ahí estamos. Que a partir de los 35 la fertilidad de la mujer cae mucho, y a partir de los 40 cae en picado. Que pasa, que con eso conseguimos parar el reloj biológico, a mí me parece fantástico, de cara a la mujer me parece uno de los pasos más importantes que se han dado.”*

#### 4. Cultura corporativa

Más allá del tiempo dedicado al paciente y la atención personal, no enuncian las personas que trabajan en el IMF una cultura corporativa clara. La organización es jerárquica, como se verá en el siguiente apartado, con el director a la cabeza y otras personas encargadas de secciones particulares de la empresa debajo de él quienes, a su vez, tienen otros empleados a su cargo. Esta organización jerárquica se percibe con claridad. No obstante, hay algunos factores que contribuyen a suavizarla y crear un ambiente de equipo y de colaboración que se nota al tratar con el personal. Por una parte, algunas de las personas que trabajan en el IMF son parientes (el gerente es hijo del director del centro, colabora la mujer del director en varios aspectos), mientras que otras han trabajado con el director durante mucho tiempo (por ejemplo, la coordinadora general, que lleva 27 años trabajado como enfermera con el director; además, la hija del marido de la coordinadora es la psicóloga) o le conocen desde hace mucho (la directora de medios y marketing). Es decir, hay fuertes lazos de parentesco, amistad y trabajo conjunto que traspasan la simple jerarquía.



El segundo factor que suaviza la jerarquía es el objetivo común de ayudar a que se produzcan los embarazos. Este objetivo tiene una vertiente que es la formación continua de todo el personal. Los ginecólogos y biólogos, según sus propias declaraciones, están siempre formándose en las últimas técnicas y llevando a cabo investigaciones para mejorar sus procedimientos, pero además, hay una gran conciencia de la necesidad de que esta información se comparta con todo el personal de la clínica. Como dice el Dr. Muñoz, director del laboratorio:

*“Cuando entran personas nuevas nosotros siempre hacemos charlas internas de formación, directamente a las enfermeras se les forma para que sepan, porque el paciente muchas veces les pregunta y tienen que tener una cierta formación y sabe básicamente lo que estamos trabajando, evidentemente. Normalmente médicos y biólogos siempre estamos innovando entre nosotros y hablando y haciendo charlas, y después a enfermeras y secretarías de vez en cuando, cada seis meses, al año, según si hemos renovado personal o no, vamos haciendo charlas para explicar eso, qué es el endoscopio[...] vamos haciendo charlas muy sencillitas y muy básicas para que ellas sepan de lo que trabajan, lo que facturan y lo que indican a los pacientes y que puedan hablar de ello o responder a alguna pregunta básica o sencilla.”*

Esta formación le parece importante, por ejemplo, a una de las recepcionistas, Laura Macho, quien dice:

*“Una vez a la semana hacemos una reunión que son normalmente los jueves, las enfermeras y recepción, por un lado, y los médicos y biólogos por otro, entonces si hay alguna nueva técnica los médicos lo comentan, lo organizan, lo hace, trasladan la información a Flor, por ejemplo, y ella nos transmite la información a nosotros.”*

*Al principio cuando yo empecé a trabajar aquí, nos dieron un poco de base, nos explicaban en qué consisten las pruebas, por ejemplo, de laboratorio, en qué consisten las pruebas de semen, los médicos, cuáles son los procedimientos. Sabemos qué hace cada departamento y también por nuestro trabajo, para que si tenemos una llamada saber a quién tenemos que pasar la llamada. Entonces no sabemos exactamente todo, pero sí tenemos que saber, pues, para pasar las incidencias de cada paciente al departamento correspondiente.”*

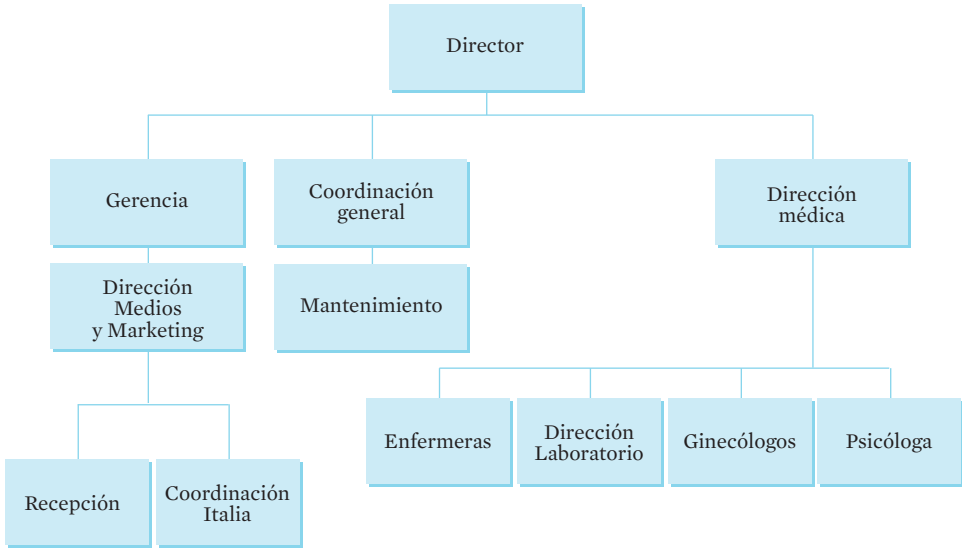
Así, se ve que la importancia dada a la formación de cada persona, las relaciones de parentesco, amistad y trabajo conjunto con un objetivo claro sirve para aglutinar al personal y suavizar la sensación de jerarquía. Se ha logrado crear un ambiente de equipo y de colaboración que se nota al tratar con el personal.



## 5. Configuración organizativa

El organigrama del IMF, dibujado por la Directora de Medios y Marketing, es el siguiente:

**FIGURA 19** Organigrama del Instituto Madrileño de Fertilidad



Hay algunas personas más que, sin ser empleados fijos, acuden para las consultas de su especialidad: genetista, sexólogo, anestesista, andrólogo. Es interesante señalar la cuestión de la “Coordinación Italia” que aparece en el organigrama. Se trabaja con cierto número de pacientes extranjeras, que vienen por su cuenta o recomendadas por sus propios médicos en su país. En particular, vienen pacientes de Italia, donde las leyes actuales sobre la reproducción asistida son muy restrictivas y no permiten algunos de los tratamientos que son comunes en España. En el caso de Italia, hay una embrióloga que deriva las pacientes al IMF. Las pacientes hacen gran parte del tratamiento en su propio país y viajan a España de forma puntual para, por ejemplo, la punción para extraer óvulos, la fecundación in vitro y la posterior implantación de óvulo. De la misma manera, se llevan los casos de personas de otros países. Este sistema, según Marta Barrio, la Directora de Medios y Marketing, no sólo es bueno para la paciente, quien no tiene que pasar largo tiempo fuera de su casa, sino para el IMF, ya que permite atender a más pacientes sin sobrepasar la capacidad de la clínica.



## 6. Estrategia de la empresa

Tanto la página web como la documentación de la empresa y las declaraciones de las personas de la empresa confirman que, como se ha dicho, el valor añadido que se enfatice sea el trato personalizado. También es importante la innovación médico-tecnológica, pero lo que realmente distingue al IMF es este trato personal que atiende no sólo a las necesidades médicas sino a las preocupaciones y angustias que surgen cuando una persona quiere pero no puede tener descendencia.

Este trato personal, esta empatía, se pone en juego desde las recepcionistas, que siempre tienen tiempo para escuchar las preocupaciones de los clientes, pasando por las enfermeras que entienden que parte de su trabajo es repasar e interpretar las instrucciones del médico y responder a cualquier duda de los pacientes, hasta los ginecólogos que se definen no sólo como médicos especialistas sino como acompañantes en un proceso íntimo y difícil.

El IMF practica una estrategia de formación del público, de los médicos y de clientes potenciales. Aparte de la página web, donde se explica con claridad los distintos tratamientos y procedimientos y se responde a las dudas más frecuentes, están presentes en los medios de comunicación. Cara a los profesionales, participan los médicos y biólogos en congresos nacionales e internacionales y tienen acuerdos de colaboración con ginecólogos en varios países; también dan charlas en escuelas de medicina y a grupos de oncólogos, por ejemplo. Para informar a clientes potenciales de los servicios que ofrecen, organizan charlas generales y charlas para grupos específicos, como madres solas o parejas lesbianas. Esta labor informativa es fundamental ya que, si los médicos y los clientes potenciales no conocen la oferta de servicios, es imposible que los demanden. Parte de esta labor es reconfigurar los problemas de fertilidad, en términos médicos, no como un deseo no cumplido sino como una patología. Como comenta Marta Barrios, Directora de Medios y Marketing:

*“Cualquier enfermedad que hubiera un 20% de personas que la sufren, sería impensable no hacer algo en el aspecto de prevenir y, sin embargo, en esto no se hace, es curioso, es una cosa que me resulta curioso por parte de las autoridades sanitarias, me refiero.”*

Por lo tanto, la labor de concienciar tanto a médicos como a otras personas sobre las posibilidades de prevención o sobre los hábitos y estilos de vida saludables que benefician la fertilidad tiene un lugar prioritario en la proyección del IMF.



## 7. Conclusiones

Las clínicas de fertilidad son, de por sí, empresas de innovación de base humana. Tanto la materia prima -gametos humanos- como el producto final -un bebé sano- son eminentemente humanos.

Pero más allá de esta consideración general, lo humano cobra un sentido específico en el IMF. Se considera la humanización del trato, la personalización, como parte integral de un tratamiento eficaz. No sólo se busca la solución a un problema médico sino que se da un apoyo psicológico y emocional a las personas que están sufriendo problemas de fertilidad o que han de acudir a un tratamiento al desear formar una familia de una manera no tradicional. Es esa preocupación por la persona como un todo lo que distingue el IMF de otras empresas del sector, junto con el concepto del tiempo no como un bien escaso que hay que ahorrar sino como un bien que hay que dar con generosidad si se quieren lograr unos resultados óptimos.

No obstante, la innovación más revolucionaria parece estar menos presente en el discurso de las personas del IMF. Esta innovación sería el dar a las mujeres un control mucho mayor sobre su fertilidad y, por lo tanto, sobre el devenir del curso de su vida.



# 3

## CONCLUSIONES





Analizar la nueva economía española desde la perspectiva de la investigación de 20 empresas u organizaciones que se han distinguido por privilegiar su base humana reveló ser un enfoque sorprendentemente fructífero, porque permitió detectar un conjunto de procesos sociales y culturales que habían sido poco resaltados. Otros enfoques han enfatizado, quizás de manera excesiva, que la nueva economía se caracteriza por la innovación y la creatividad como principales factores en la obtención de ventajas competitivas, por la utilización extensiva e intensiva de nuevas tecnologías de la información, por la globalización de las dinámicas económicas, por el predominio de los servicios y por la importancia creciente del conocimiento. Sin duda estas características son cruciales, pero describen la nueva economía como un proceso fundamentalmente técnico y económico. Lo que nos sugiere la investigación sobre la base humana de nuevas empresas es que la transformación económica en curso es mucho más compleja, que están en marcha transformaciones profundas en las características de los actores económicos, en la visión de los empresarios, en el perfil de los trabajadores, en la ética organizacional, en la manera de trabajar, en la imbricación entre el mundo de la vida y el mundo laboral, en el tipo de vínculos que establecen las empresas con otros actores y con la comunidad e, incluso, en las ciudades, en las áreas rurales, en la cultura y en la organización social en general.

A partir de los estudios de caso pudimos detectar más de una treintena de procesos de cambio en la base humana de las empresas. Algunos de ellos podríamos también considerarlos vectores de humanización, porque apuntan hacia formas de trabajo, organización empresarial y sociabilidad económica más humanas, comunitarias y sustentables. Pero hay otras modificaciones de la base humana de las empresas cuyas implicaciones positivas son menos claras y más inciertas o, incluso, pueden tener o están teniendo consecuencias negativas. En cada una de las empresas estudiadas se producen algunas de estas transformaciones, pero por supuesto en ninguna de ellas se presentan todas de manera simultánea ni con la misma intensidad. Cada caso es una historia singular; lo que muestran todos ellos en conjunto es una diversidad de trayectorias y de estilos de humanización, que no necesariamente confluyen o apuntan hacia la misma dirección. Más que un tránsito nítido del modelo fordista-taylorista hacia un nuevo modelo “humanista”, lo que encontramos es un conjunto de búsquedas, ensayos y experimentos que inciden sobre la dimensión humana de las organizaciones, sin llegar a constituir -por lo menos hasta el momento- ni un modelo único, una tendencia dominante o un nuevo paradigma. Más que expresar reacciones homogéneas, expresan respuestas empresariales diversas y heterogéneas frente a condiciones estructurales semejantes.<sup>41</sup> Se trata de procesos emergentes, todavía muy incipientes, pero con un gran potencial de transformación. Implican también importantes riesgos y desafíos.

A continuación presentamos los principales hallazgos de la investigación a partir de los 20 estudios de caso realizados.

---

<sup>41</sup> Norman Long, *Development sociology: actor perspectives*, Nueva York: Routledge, 2001, p. 13.





## 1. Nuevos empresarios, nuevos trabajadores: una base humana distinta

### 1.1. Empresarios con perfiles no tradicionales

Una primera característica que destaca en muchos de los casos estudiados es que las personas que se encuentran al frente de las empresas y organizaciones de base humana tienen perfiles muy distintos a los de los empresarios tradicionales. La mayoría ni son hijos de empresarios ni tienen las formaciones profesionales que solían predominar en este campo (administración, empresariales, economía, ingenierías, MBAs, etcétera). Por el contrario, nos encontramos con orígenes variopintos que incluyen una proporción significativa de personas formadas en las ciencias sociales, las artes y las humanidades: filósofos, sociólogos, antropólogos, psicólogos, periodistas, arquitectos, diseñadores, gente del mundo del teatro, pintores, escultores, filólogos y hasta un artista de circo. Otro sector significativo estaba ligado a las ciencias: física, biología, farmacia, agronomía, sin faltar los expertos en informática e Internet. Estamos hablando de personas que ni nacieron ni se formaron para ser empresarios, que tenían otro tipo de intereses y que en el proceso se volvieron empresarios para perseguir sus pasiones y poder trabajar en algo que les gustara. Sin embargo, muchos de ellos mostraron habilidades y espíritu de emprendedores en el sentido de arriesgar, explorar, abrir camino, iniciar cosas nuevas. El hecho de que entre los fundadores y líderes de estas organizaciones predomine la dimensión emprendedora de perseguir sueños sobre la dimensión administrativa de perseguir beneficios ha marcado la evolución de la mayoría de los casos que se presentan en este informe.

### 1.2. Trabajadores diversos, creativos, iconoclastas

No sólo los líderes de las empresas de base humana tienen un perfil no tradicional, lo mismo ocurre con muchos de sus trabajadores. Predominan los profesionales que pasaron por una formación universitaria, incluso de posgrado. Forman parte de la generación laboral con mayor formación académica en la historia de España. Muchos de ellos, al igual que sus jefes, son iconoclastas, desparpajados y, sobre todo, están en este tipo de emprendimientos no sólo porque son un medio de vida, sino también porque el trabajo les resulta interesante, les gusta el ambiente interno y comparten, en mayor o menor medida, los propósitos de la organización. Se corresponden mucho con los perfiles de lo que Richard Florida ha llamado la “clase creativa”. Este tipo de trabajadores busca empleos que ofrecen recompensas intrínsecas: retos laborales, responsabilidad, flexibilidad, saber que el trabajo de uno marca la diferencia, oportunidad de aprender, reconocimiento de los colegas, trabajo emocionante, proyectos y tecnologías innovadoras o que supongan reto intelectual interesante.<sup>42</sup> Muchos de ellos, sobre todo los fundadores, vienen de experiencias en trabajos ortodoxos que no les resultaron atractivos y ahora se animan a crear o partici-

<sup>42</sup> Richard Florida, *La clase...*, pp. 142-143.



par en empresas con otros criterios de organización y de modelo de negocio. En algunos casos se trata también de una fuerza de trabajo diversa, ya que se busca la interacción de personas de distintas áreas y disciplinas, como factor que contribuya a la creatividad y la innovación.

Parece haber una suerte de atracción mutua entre las empresas de base humana y sus trabajadores. Éstos expresaron que llegaron a trabajar ahí porque les pareció “interesante”, les gustó el “ambiente”, por los “compañeros”, porque podían “aprender”, porque creían en el “proyecto”. A su vez, los responsables de las empresas señalaron que en el reclutamiento del personal importan tanto las destrezas y conocimientos como las cualidades humanas: “que no sean tiburones”, “siempre hemos preferido al más empollón que al más tiburón”.

### 1.3. Cosmopolitismo y relaciones interculturales

A pesar de que las empresas estudiadas son pequeñas o medianas, la mayoría tiene rasgos cosmopolitas y multiculturales, característica que antes casi sólo se encontraba en grandes empresas transnacionales. Esto se observa, en primer lugar, en la presencia de una proporción importante de directivos y trabajadores nacidos fuera de España. Un ejemplo interesante es Monvínic, en donde en una plantilla de sólo 15 personas 8 provienen de otros países (Francia, Colombia, Venezuela, Brasil, Suecia, Perú, México e Italia). También hay una proporción importante de no españoles en dnx | Designit, The Hub Madrid, y CuldeSac. En segundo lugar, se encontró un significativo grado de internacionalización de sus actividades tomando en cuenta el tamaño de las empresas: Vizzuality, que en total sólo tiene nueve empleados, ya ha abierto una oficina en Nueva York; dnx | Designit ha realizado proyectos en América Latina y se encuentra en un proceso de alianza estratégica con una empresa danesa con operaciones en varios países europeos; The Hub Madrid tiene intercambios frecuentes con organizaciones similares en otros países; muchos de los clientes de CuldeSac son empresas de otros países europeos, buena parte de sus actividades de *branding* se realizan fuera de España, y una de las posibilidades abiertas es expandirse por China y Brasil; Funky Projects ha realizado proyectos en Holanda, Reino Unido, México, Francia y Suiza; peSeta, pequeña empresa dedicada al diseño y fabricación de bolsos, textiles y otros objetos, ha tenido colaboraciones con el New Museum de Nueva York, con la firma italiana VBO y con el diseñador Marc Jacobs de Nueva York, además de vender cámaras japonesas Harinezumi. En tercer lugar, muchos de los españoles que trabajan en estas organizaciones han vivido temporadas largas en otros países, en los que han tenido experiencias de trabajo o estudio en contextos interculturales (por ejemplo, es el caso del propietario de Terra Madre, o del director de ventas de Las Valdesas, responsable del desarrollo de las innovaciones en la comercialización). Por último, cabe mencionar que varios de los proyectos de negocios se han diseñado a partir de una concepción global o *g/local*, tomando como referencia experiencias destacadas en el ámbito internacional. Estamos hablando de empresas y organizaciones de pequeña o mediana escala, que se fundaron hace muy pocos años, formadas en su gran mayoría por jóvenes; hay en ellas una visión cosmopolita que atrae a personas de distintos orígenes. La intensidad de las rela-



ciones interculturales parece ser un activo que facilita la creatividad y la innovación. La diversidad y la divergencia son valoradas como expresión de apertura mental y son integradas en la organización como un factor de innovación.

En síntesis, lo primero que destaca de las organizaciones en las que se realizó la investigación es que tienen una base humana muy distinta a la que hasta hace poco había predominado en las empresas españolas. La distinción estriba en que están dirigidas por empresarios muy jóvenes, poco convencionales, además de que trabajan en ellas muchos profesionales formados en las artes, las humanidades, las ciencias sociales y las nuevas tecnologías de la información, con perfiles cosmopolitas y multiculturales. Las características de las personas imprimen sellos particulares a las configuraciones organizativas y a las culturas corporativas, como se mostrará en los dos siguientes apartados.

## 2. Organizaciones más horizontales, y flexibles, con toques anárquicos

### 2.1. Horizontalidad y autogestión

Desde los años ochenta del siglo XX se observan en diversos países iniciativas para hacer más horizontales las empresas, “aplanar los organigramas” y suavizar las jerarquías internas. Las organizaciones incluidas en esta investigación claramente se encuentran dentro de esa tendencia, en algunos casos son ejemplos extremos de hasta dónde pueden llevarse la horizontalidad y la autogestión. Esto es más claro en organizaciones muy pequeñas que no tienen niveles jerárquicos, pero también se observa en algunas de tamaño medio.

Un caso interesante es CC60, estudio madrileño de arquitectura formado por cinco mujeres en el que las distinciones jerárquicas prácticamente han desaparecido: es una empresa en la que las cinco son propietarias, las cinco son trabajadoras, no contratan a más personal y la única jerarquía que existe es la coordinación de cada proyecto, asumida entre todas, ya que a lo largo del año a cada una le toca coordinar uno o varios proyectos. Una horizontalidad similar con rotación de funciones la encontramos en Millhulloa, cooperativa agro-ecológica gallega formada por tres socias, en la que todas realizan trabajo manual, intelectual y de gestión: “Yo no sé si soy empresaria o agricultora, soy Millhulloa, y eso es todo. Hacemos de agricultores, transformadores, profesores, comerciales y de investigadores”; “No somos agricultoras, aunque un poco sí, no somos sólo empresarias, pero también un poco sí, no sólo trabajamos en el campo, que a veces es duro, a veces trabajamos en gestión, y cuando nos satura la cabeza, pues ahí tienes el campo, no somos vendedoras, pero un poco sí”.

En Vizzuality también son muy horizontales las relaciones entre los ocho miembros que se dedican al trabajo de programación y diseño. Aunque algunos son empresarios y otros son empleados, en la dinámica de trabajo se difuminan estos bordes, si acaso se manifies-



tan de manera sutil en decisiones sobre contratación de personal e integración de los equipos que se van a encargar de cada proyecto. En otras empresas de mayor tamaño o de mayor complejidad existe mayor división del trabajo y algunos niveles jerárquicos, pero varias de ellas comparten la idea de que el trabajo creativo cotidiano es una actividad en la que la autoridad y las estructuras rígidas son más un estorbo que una ayuda, que al momento de generar ideas lo mejor es que todos puedan lanzarlas sin sentirse cohibidos –o protegidos– por la posición que ocupan en la estructura. Por eso se fomenta el trabajo en equipos, sentarse alrededor de una mesa y buscar entre todos las mejores ideas. Éstas se construyen colectivamente y es frecuente que sean seleccionadas por consenso, no por la decisión de quien coordine el proyecto. Un ejemplo paradigmático de esta democracia creativa es el proceso de diseño en CuldeSac:

*“Las reuniones son en plan de juego de cartas, y vas viendo cómo van machacando las ideas. Al nivel creativo la jerarquía no importa, no hay una jerarquía, todos están al mismo nivel. [...] “En CuldeSac no se decide, un proyecto tiene que oler y tienen que sonreír todos en la mesa para que vaya adelante [...] Simplemente ‘huele’. O cuando vemos que al cliente le brillan los ojos”.*

Sin embargo, una cosa es la horizontalidad en el proceso creativo y otra muy distinta la horizontalidad en la conducción general de la empresa. En el caso de las cooperativas y de las empresas muy pequeñas en las que todos son co-propietarios también se practica la democracia en la dirección de la organización, pero no ocurre lo mismo en empresas un poco más grandes o incluso en empresas pequeñas donde sólo algunos son propietarios. En estos casos hay decisiones que se concentran en los socios, en los directores o incluso en el fundador de la organización que funciona como líder natural. Las decisiones que suelen concentrarse en la cúspide son las que se refieren a la orientación general de la empresa, a la selección de los proyectos que se realizan y a la contratación del personal y la determinación de los salarios. No se trata entonces de una horizontalidad total o de organizaciones anárquicas, sino de una combinación de prácticas horizontales y consensuales (en especial en las fases creativas del trabajo cotidiano), con la concentración de algunas decisiones importantes en los directivos (en particular sobre aspectos económicos y sobre la marcha general de la organización). Pero incluso se busca humanizar el ejercicio de las funciones directivas mediante consultas, comunicación fluida y estilos de liderazgo que apelan más a la amabilidad y el convencimiento que a la imposición. Cada una de las organizaciones estudiadas representa una combinación diferente entre prácticas horizontales/consensuales y prácticas jerárquicas/directivas. En el polo más horizontal del continuum ubicamos a pequeñas cooperativas (Milhulloa e Investic) y a organizaciones muy pequeñas formadas por familiares o amigos (Aula Coeducativa, CC60, Vizzuality Verkami y Comunitae), mientras que en el polo más cercano a la dirección tradicional se encuentran el Instituto Madrileño de Fertilidad y Monvínic. En puntos intermedios se encontrarían empresas que combinan la horizontalidad operativa con una jerarquía empresarial mínima (Funky Projects, dnx | Designit, The Hub Madrid, peSeta y CuldeSac).

Un complemento a la horizontalidad es la autogestión en el desarrollo del trabajo. En casi todas las organizaciones investigadas se busca que las personas realicen sus actividades



porque les gustan, porque están convencidas de ello y no por disciplina o imposición. El ideal es el de trabajadores y equipos de trabajo autogestionados, con un mínimo de supervisión. Se pasa del control externo ejercido por un superior al autocontrol o al control ejercido por los pares.<sup>43</sup> Se crea una sensación de enorme libertad. “Aquí nadie se siente obligado, todas somos libres de irnos un año a Japón”, dice una de las socias de CC60, mientras que un trabajador de dnx | Designit comentó: “Aquí tu tiempo te lo manejas tú, y tú eres responsable de tu proyecto y de tu parte del proyecto haces lo más grande, y si quieres bajarte al bar, te bajas al bar, no pasa nada, si llegas tarde, pues llegas tarde, si te tienes que ir pronto, te vas pronto, si tienes que ir al médico no tienes que traer justificante.” Esta forma de control, más cultural que administrativa, ha arrojado buenos resultados para las empresas, ya que los trabajadores han respondido con compromiso, dedicación y entusiasmo. Sin embargo, en algunos casos entraña el riesgo del exceso de trabajo y la autoexplotación, tema sobre el que abundaremos al analizar los retos y tensiones de las empresas de base humana.

En varios de los casos, está muy difundida la utopía de una organización sin niveles, con trabajadores independientes y autogestionados que realizan sus actividades por convicción, sin necesidad de que nadie los vigile. Una organización que funcione “Más como se coordinan los bancos de peces o las manadas de pájaros, que como se coordinan los ejércitos”, como nos dijo uno de los directores de una de las empresas estudiadas.

Esta utopía desempeña un papel muy importante en términos de cohesión grupal y motivación para el trabajo, pero no existe tal cual; ni en las empresas estudiadas ni en ninguna otra organización. Tiende a haber en el discurso una sobreestimación de la autogestión y de los elementos consensuales, lo mismo que una minimización del ejercicio de la autoridad y de los mecanismos de control. Pero hay un fuerte control de pares y, en última instancia, se ejerce la autoridad de los fundadores, propietarios y directivos.

## 2.2. Flexibilidad y polinización cruzada

La flexibilidad es otro de los rasgos distintivos de las organizaciones estudiadas. Algunas de ellas se diseñaron con la idea de escapar a estructuras formales y cerradas que eran vistas como un obstáculo para la creatividad. Tiende a propiciarse el trabajo en equipos, ya sean permanentes o formados *ad hoc* para cada proyecto. Se busca que estos equipos combinen personas con distintas habilidades, o con formaciones en diferentes disciplinas, para favorecer el intercambio de ideas, la diversidad de puntos de vista y la polinización cruzada. La tolerancia y el fomento de la diversidad y la flexibilidad es parte de las estrategias para encontrar soluciones más innovadoras. Por ejemplo, en Funky Projects se tienen detectadas distintas habilidades de las personas (contacto y vinculación, confrontación, conceptualización, expertise técnica, solución de crisis), las cuales se toman en cuenta

---

<sup>43</sup> Gideon Kunda, *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Filadelfia: Temple University Press, 1992; Andrew Ross (2003) *No-collar: the human workplace and its hidden costs*, Nueva York: Basic Books, 2003.



en la conformación de equipos y la distribución de tareas. De manera similar, en dnx | Designit se ha trabajado con una metodología que identifica y combina cuatro perfiles básicos en la resolución creativa de problemas (el “generador”, el “conceptualizador”, el “optimizador” y el “implementador”). En esta misma empresa se combinan las habilidades de investigadores y diseñadores en algunos equipos de trabajo. En el Hub Madrid, incluso, una de las tareas principales de sus empleados es la articulación y fomento del encuentro entre perfiles disímiles, pero que pueden ver potenciadas sus respectivas facultades.

En CuldeSac™ se considera que la combinación de perspectivas diversas genera valor añadido en el diseño:

*“La riqueza está en la mezcla de los estilos de trabajo. Cuando se mezcla surgen nuevos nichos de investigación. Hemos pasado de ser diseñadores a creadores de experiencia [...] es más interesante vincular profesiones, personas, habilidades, antes que hacer cosas que ya están preestablecidas.”*

### 2.3. Equidad y respeto a la diversidad

Un criterio central para distinguir a las empresas de base humana es su posición frente a la dignificación del trabajo, la equidad en la remuneración y el respeto a las diferencias. No se puede considerar “humana” o “humanista” a una compañía cuyos trabajadores perciben ingresos precarios o injustos, realizan su trabajo en condiciones insalubres, peligrosas y poco dignas o experimentan algún tipo de discriminación.

Una característica presente en la gran mayoría de las organizaciones seleccionadas es que no existe una gran dispersión en los ingresos de las personas que laboran en ellas. Por ejemplo, en Investic los ingresos de los socios de la cooperativa son sólo 20% superiores a los de las personas contratadas. En CC60 en cada proyecto pueden variar los ingresos en función de quien consiguió el cliente, quien coordinó el proyecto, quién le dedicó más horas, pero en general los ingresos de las cinco socias son muy similares, con pequeñas diferencias en función del monto del trabajo que invirtió cada una durante determinado período. Funcionan como su propia institución de crédito mediante préstamos personales cuyos intereses “se pagan con unas pastas o unas cañas”. Son varias las organizaciones en las que las diferencias de ingresos son inexistentes o mínimas: Aula Coeducativa, Milhulloa, ELII, Terra Madre, Verkami, Funky Projects, Vizzuality, Conexiones improbables. En varias otras sí hay diferenciales de ingresos entre la cúspide y la base de la organización, pero son diferencias poco considerables, con proporciones de 2 a 1 o 3 a 1 entre los salarios más altos y los más bajos. En esta situación se encuentran aquéllas que han obtenido más beneficios o tienen niveles más altos de facturación, como CuldeSac™, dnx | Designit, Las Valdesas, Hub Madrid, Comunitae, el Instituto Madrileño de Fertilidad y Monvínic. Por lo general en estas empresas se establecen diferencias salariales de acuerdo a la experiencia y los niveles profesionales, pero ofrecen otro tipo de complementos para equilibrar o reducir las posibles desigualdades. En empresas de este tipo, caracterizadas por la nivelación horizontal de los salarios, es todo un reto conciliar el principio de igual-



dad con la frecuente necesidad de introducir diferencias en los ingresos a partir del desempeño o de la diversidad de trayectorias, como lo muestra el caso de e-cultura, cuando el crecimiento de personal y la entrada de nuevos profesionales que esperaban recibir un salario al menos en algo superior al que cobraban en otras empresas introdujo algunas tensiones.

Además de proporcionar ingresos equitativos o con diferenciales justificados a partir de criterios meritocráticos, otra característica de las empresas de base humana es la preocupación por la dignificación laboral, que se ejemplifica de muy diversas maneras. En Monvínic se busca que camareros y cocineros no tengan horarios salvajes, para lo cual, a diferencia de la mayoría de los negocios de restauración, no abren sábados ni domingos y son muy estrictos en cuanto a la hora de cierre de la cocina. Pese a que algunas de las organizaciones son muy pequeñas o modestas se procura que los trabajadores tengan seguridad social; otras evitan contratar becarios, en casi todas hay una preocupación explícita porque todo el mundo sea bien tratado. “Cuidamos al cliente y nos cuidamos a nosotros mismos”, dicen en Investic; “tratamos de dignificar la profesión, que el trabajo no sea una carga, sino una pasión”, comentan en Monvínic. En ELII siempre pagan a los becarios como política clara de respeto y ética hacia los empleados. En Aceite Las Valdesas, la dignificación laboral entronca directamente con una preocupación por dar valor al trabajo y al saber del agricultor olivarero; una propuesta con un cierto carácter utópico en relación al modelo productivo industrial del aceite, que implica una clara desvalorización del trabajo agrícola. Además de una mejora en las condiciones de trabajo, esa “dignificación” se encarna en una visibilización del aporte del agricultor a lo largo de la cadena de trazabilidad del aceite de oliva, hasta llegar al consumidor. Esa idea de “traer al agricultor a la mesa, acompañando al producto”, late también en algunas de las iniciativas de Terra Madre, relacionadas por ejemplo con el fomento de grupos de consumo y el tejido de “comunidades de experiencia” relacionadas con la alimentación.

En general se trata de organizaciones que respetan y toleran las diferencias culturales, étnicas, de género, de preferencias sexuales, creando entornos que permiten capitalizar la diversidad. Mientras que en otras épocas esa diversidad se veía como algo no deseable o que podía generar conflictos, ahora se ve como caldo de cultivo para la generación de ideas novedosas y originales, además de fuente de enriquecimiento de la dinámica organizacional. Pese a este ambiente de comunicación intercultural, las empresas tienen límites en su capacidad para procesar las diferencias: no pueden incorporarlas todas. Diferencias muy marcadas en cuanto a clase social, nivel educativo, capital cultural y postura ideológica pueden ser difíciles de manejar en organizaciones pequeñas que implican mucho contacto interpersonal cotidiano y pueden dar lugar a fronteras internas invisibles.

## 2.4. Autolimitación del crecimiento, escala humana

“Crecer a toda costa”, “incrementar los beneficios” y “aumentar la facturación” suelen estar entre los objetivos, explícitos o implícitos, de la mayoría de las empresas. En contraste, en muchas de las empresas de base humana se ha optado por autolimitar el creci-



miento, crecer a ritmos moderados y conservar una escala que permita preservar el contacto cara a cara y la filosofía de la organización. Esta opción la describió muy claramente uno de los fundadores de dnx | Designit:

*“Teníamos una idea en la cabeza que era, queremos dedicarnos a lo que hacemos con el cariño necesario, dedicándole tiempo mental, no queremos que de repente se nos descontrolen por un crecimiento exagerado, se nos descontrolen la compañía o no sepamos qué estamos haciendo, entonces eso, yo lo contaba como un nivel de la compañía, treinta personas, que facture dos millones de euros y que me permita vivir bien y tener controlado el tipo de cosas, el tipo de proyectos que queremos hacer.”*

De igual manera, CuldeSac™ ha hecho énfasis en conservar su esencia y moderar su crecimiento, pese a tener un enorme éxito en los últimos años. El ejemplo de e-cultura muestra que cuando la organización está muy inscrita en el paradigma horizontalista puede crecer incluso hasta los 80 empleados manteniendo estos criterios, pero esto exige es la puesta en práctica de rituales y técnicas organizativas para sostener el espíritu de autogestión sin generar tensiones. Monvínic ha sido considerado como uno de los mejores bares de vinos de Europa, pero lejos de buscar la paquetización y la homogenización que les permitirían crecer rápidamente han apostado por la *slow food* y la cocina local, combinando una carta de vinos cosmopolita con una oferta gastronómica muy enraizada en la región. Aceite Las Valdesas podría crecer mucho más si comprara grandes cantidades de aceitunas a otras fincas, pero ha optado por procesar únicamente su cosecha propia y recolectar sólo aceituna del vuelo (la que está en el árbol en el momento de la recolección), para garantizar un aceite de oliva más sano y natural. CC60 ha privilegiado mantener la armonía interna en detrimento de la expansión, administrando la empresa con un estilo de “gestión doméstica”. No es tanto que estas empresas no quieran crecer o ganar más dinero, pero no quieren crecer a toda costa, sino manteniendo su espíritu, conservando una escala humana.

De este modo, la segunda característica que encontramos en las empresas de base humana es el predominio de configuraciones organizativas más horizontales, flexibles y diversas, en las que se busca un ejercicio auto-gestionado del trabajo, que sustituye la supervisión vertical por el control de pares y/o el autocontrol de tipo cultural o “blando”, con equidad en la remuneración, justificación meritocrática de las diferencias de ingresos y una autolimitación del crecimiento para tratar de preservar una escala humana.

### 3. Transformaciones en las culturas corporativas

Las culturas corporativas de las empresas de base humana presentan numerosos rasgos distintivos, entre ellos destacan la inclusión de elementos bohemios y contraculturales, el énfasis discursivo en que el beneficio económico no es la única meta, la integridad ética, la importancia de la reciprocidad, la recuperación de saberes de tradición humanística y la incorporación de saberes “femeninos”.





### 3.1. Espacios diáfanos, rupturistas y creativos

Si se observan las fotografías que se incluyen en los estudios de caso (o mejor aún, en las páginas web de las propias empresas) se podrá advertir que algunas de las organizaciones estudiadas cuentan con lugares de trabajo muy distintos a los de las oficinas, fábricas y talleres de las eras industrial y burocrática. Han adaptado sus espacios laborales, construyendo ambientes diáfanos, amables y lúdicos, que favorecen la comunicación y la creatividad, que invitan a quedarse. En el sitio web de The Hub Madrid puede leerse:

*“En el corazón del barrio de las letras hemos fusionado lo mejor de una oficina, un café, una sala de eventos y el confort de casa en un nuevo espacio social, diseñado de manera sostenible, para trabajar, reunirse o realizar eventos en una atmósfera de creatividad y colaboración.”*

The Hub tiene un espacio tipo *loft*, con la cocina en el centro, mesas de formas sinuosas, un tubo tipo estación de bomberos, taquillas creadas con cajas de fruta que recuerdan una guardería. Se establece así una articulación novedosa entre la economía post-industrial, basada en la flexibilidad espacial, y la atención al espacio concreto, físico, al ambiente que acompaña a las nuevas formas de organizarse.

En CuldeSac™ todos trabajan en una gran sala diáfana, todo tipo de estímulos creativos ocupan el espacio: una guitarra, libros, pizarras rojas con esquemas o frases, bocetos de prototipos dibujados a carbón, etc. Tienen además una cocina, un patio interior, una habitación en la que pueden quedarse los visitantes. En dnx | Designit hay un garaje en un cuarto piso, la consabida mesa de ping pong y frases provocadoras escritas en paredes transparentes, en columnas, en el techo. El uso intensivo y extensivo de flipcharts y post-its deja sus huellas por doquier en estas organizaciones.

En algunos casos las empresas han contratado a diseñadores para crear espacios rupturistas, que transmitan mensajes de innovación. En otros casos son adaptaciones más sencillas, incluso utilizando muebles reciclados, pero también muy atractivos para personas jóvenes y creativas a quienes no les gustan las oficinas o los talleres convencionales. Se le ha puesto mucha atención a los ambientes. No son un mero receptáculo que contiene a la organización, sino una parte fundamental del proceso creativo, entornos vividos que favorecen la comunicación y el trabajo en equipo, invitan a generar ideas originales y a pensar en nuevas maneras de hacer las cosas. Sin embargo, eso no ocurre en todos los casos. Por ejemplo, en Comunitae, el Instituto Madrileño de Fertilidad y ELII los ambientes son más bien clásicos (este último caso es llamativo, tratándose de un estudio de arquitectura muy creativo, pero ellos han preferido expresar su estilo en los proyectos que realizan y no en su espacio de trabajo).

### 3.2. Incorporación de elementos bohemios, disruptivos y contraculturales

La ruptura con lo convencional no se reduce a los espacios de trabajo, es parte de una filosofía que impregna todos los ámbitos de muchas de estas organizaciones, desde la mane-



ra de vestir de sus miembros (casual, desenfadada, heterogénea), hasta los nombres de varias de ellas (Funky Projects, Conexiones Improbables, CuldeSac™), pasando por los estilos de liderazgo, el lenguaje cotidiano y los valores. Si las viejas organizaciones destilaban solemnidad, homogeneidad y tradición, ahora encontramos un gusto por lo bohemio, lo iconoclasta y lo contracultural. Si estos estilos antes se veían como las antípodas del negocio, ahora se encuentran en el corazón de la cultura corporativa, que entrelaza las utopías digitales y contraculturales.<sup>44</sup> Funky Projects se vanagloria de utilizar la agitación como método de trabajo para promover nuevas ideas y afirma que “vendemos humo”. Investic está fuertemente comprometida con los elementos frikis, comunitaristas y anti-copy-right de la ética hacker<sup>45</sup>, promueve el código abierto y pertenece a redes de programadores de software libre y de economía solidaria. Aula Coeducativa promueve la idea del juego como parte de una utopía anti-organizativa y anticapitalista. Vizzuality se rehúsa a aceptar proyectos que sólo sirvan para aumentar las ganancias de las grandes corporaciones. e-Cultura se inscribe dentro de la línea de los grupos culturales alternativos. Comunitae se desmarca de los intermediarios financieros convencionales al conectar a personas que necesitan dinero con quien pueda prestárselo, ve su labor como “volver a los orígenes de la financiación, antes de la existencia de los complejos mercados financieros de hoy en día”. En dnx | Designit se fomenta la divergencia como una fase indispensable del proceso creativo. peSeta quiere estar siempre “fuera de lo corriente y de la corriente” y tener clientes que sean “gente curiosa e inquieta”. En CuldeSac™ se considera que el inconformismo y una cierta dosis de anarquía son indispensables para lograr nuevos diseños. Como dice uno de sus clientes más cercanos:

*“Lo que me maravilla es que no parece que vengas a un lugar de trabajo, entras en una vorágine de ideas que se desarrollan [...] es esa sensación de anarquía, aunque sólo una sensación [...] ellos se nutren de todo cuando crean algo. Ese espacio abierto, con mil cosas cruzadas, es lo mágico [...] La idea no sale de un compartimento estanco, sino de todas partes.”*

Desde la literatura antropológica, no es difícil ver la marca de lo que Victor Turner llamara liminalidad, anti-estructura o *communitas* ritual en muchas de estas manifestaciones. Los tonos contraculturales y modernos de estos gestos y prácticas remiten a un fondo de formas de ritual, juego y liminalidad humanas de mucha más largas duración y alcance.<sup>46</sup>

Finalmente, aparece con frecuencia una cierta crítica a los modelos empresariales basados en planes, situándose este conjunto de empresas en un espacio intermedio entre los medios y los fines, un lugar más bien estratégico que de modelización del futuro de la empresa.

---

<sup>44</sup> David Brooks, *Bobos in paradise. The new upper class and how they got there*, Nueva York, Simon and Schuster, 2000; Fred Turner, *From Counterculture to cyberculture. Stewart Brand, the Whole earth network and the rise of digital Utopianism*, Chicago: University of Chicago Press, 2006. Thomas Frank, *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press. 1997.

<sup>45</sup> Pekka Himmanen, *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*, Barcelona: Destino, 2002.

<sup>46</sup> Victor Turner, *El proceso Ritual. Estructura y Antiestructura*. Taurus, 1988.



### 3.3. El beneficio económico no es la única meta

Una constante en prácticamente todas las organizaciones estudiadas es el énfasis discursivo en que el beneficio económico no es su única meta, que son otros los motores del proyecto empresarial. En Verkami, empresa que promueve el micro-mecenazgo de proyectos culturales, se habla de amor al arte: “si nos hubiésemos movido por dinero hubiésemos pensado en otras alternativas”. La fundadora de un proyecto de turismo en casas rurales en León que se ha sostenido por más de 20 años comentó: “Normalmente se habla de Espinoso rural como de un negocio, y no es así, yo al menos no lo siento así. Yo concibo este proyecto como si fuera un pequeño sueño que con el tiempo se ha hecho realidad. [...] Para mí esto no ha sido el negocio, sino que ha sido una opción de vida”. En Investic dicen “quiero ser feliz, no rico”. Los creadores de CuldeSac™ afirman: “esto no es un negocio, no tiene que ser rentable por encima de todo”. Las socias de Milhulloa dicen que lo que prima son las relaciones personales, no el negocio. Uno de los objetivos de The Hub Madrid es “cambiar el mundo”, y en su página web se lee: “Todos somos agentes potenciales del cambio que queremos ver en el planeta, deseando que nuestra actividad no sólo genere un retorno económico sino también social, medioambiental y/o cultural.” Aula Coeducativa es un proyecto en el que los valores del asociacionismo priman sobre los criterios empresariales. CC60, Monvinic y Terra Madre otorgan gran importancia a cuestiones ambientales (promoción de la agricultura local, estímulo a la producción orgánica y sustentable, arquitectura sostenible), mientras que en Milhulloa, además de lo ambiental, la organización adquiere sentido como proyecto de economía social. La propuesta de Aceite Las Valdesas se centra en la recuperación de un producto que leen como «adulterado» (el aceite de oliva en la cadena comercial actual), en un sentido utópico de «restitución del oro que da la tierra al ser humano». Ahí hay una reconfiguración del producto ligado a un «ambiente», donde se estetiza la experiencia de consumir un aceite distinto. Es, obviamente, una estrategia de diferenciación comercial, pero donde subyace también una idea de revalorización de las tradiciones, de superación de las injusticias y el olvido que viven el agricultor y el mundo rural andaluz. peSeta incorpora valores estéticos en sus creaciones de bolsos, carteras y ropa, buscan “mezclar lo artístico y funcional”, y “hacer productos que sean bonitos por dentro y por fuera”. En las otras organizaciones encontramos afirmaciones similares, que subordinan la ganancia económica a otros valores (la libertad, la preservación del medio ambiente, la creatividad, las buenas relaciones entre las personas, el bienestar social, el arte, etcétera).

¿Qué hay detrás de este discurso que minimiza la importancia del beneficio económico? ¿Es sólo eso, un discurso, una nueva ideología que tranquiliza las conciencias y mejora la imagen empresarial? ¿Es únicamente una estrategia de diferenciación comercial? ¿O se trata también de un cambio en las culturas corporativas, que implica compromisos con otros valores y con formas de sociabilidad económica más humanas?

Es probable que en el conjunto del panorama empresarial exista un poco de todo, desde corporaciones que sólo emplean este discurso para mejorar su capital reputacional, pero para las que en la práctica el beneficio monetario sigue siendo el verdadero *leit motiv*, hasta aquellas organizaciones que en verdad están promoviendo una economía moral dife-



rente. En las empresas de base humana que estudiamos no sólo encontramos una pose mercadotécnica. En sus fundadores parece existir la convicción de que su quehacer económico puede y debe estar guiado por motivos sociales, estéticos, culturales, humanos y ambientales. Una hipótesis para explicar esto es que la manera de coordinar la ganancia económica con otros beneficios puede verse resuelta mediante el énfasis en la vocación: los trabajos que se hacen por vocación otorgan mucha satisfacción vital, pero además pueden generar una mayor productividad al aumentar el grado de compromiso con la actividad realizada. El concepto de “cuarto sector”, híbrido entre ONGs y empresas, también apunta en esta dirección.

En las actividades cotidianas de las empresas estudiadas se pueden detectar distintos énfasis en la importancia asignada al beneficio económico. Algunas de ellas buscan una combinación virtuosa entre la ganancia y los objetivos de otra naturaleza, y han tenido éxitos empresariales significativos en ambas dimensiones, como es el caso de Monvínic, CuldeSac™, dnx | Designit, Vizzuality, Aceite Las Valdesas, peSeta, e-cultura, Comunitae y The Hub Madrid. Hay otras que han avanzado mucho en los aspectos humanos, pero en lo económico sólo han alcanzado un nivel limitado de autoempleo y sustentabilidad, con poco crecimiento y muchos vaivenes (Milhulloa, Funky Projects, CC60, Terra Madre, Espinosa Rural, ELII). También hay algunos que por convicción rechazan dar mucha importancia al éxito financiero y su contribución mayor ha sido en otros planos, pero en ocasiones dependen mucho de apoyos presupuestales del sector público, lo que pudiera poner en riesgo su viabilidad económica en el mediano plazo (Conexiones Improbables, Aula Coeducativa).

### 3.4. Integridad ética

El compromiso con determinados valores y la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace es una característica que se puede encontrar en organizaciones de todo tipo, pero sin duda es un requisito ineludible para poder definir a las empresas de base humana. Encontramos diversas manifestaciones de integridad ética en la investigación. Una de las más relevantes se expresa en los criterios para seleccionar proyectos. En Vizzuality hay una decisión explícita por realizar “proyectos éticamente relevantes, que hagan el mundo un pelín mejor”, lo que también ha implicado desechar proyectos que sólo tienen como objetivo incrementar las ganancias de las grandes corporaciones; en CC60 se busca la integridad en cuanto a mantener coherencia con sus valores y en mantener estándares de calidad, además de que han desechado proyectos que les crean conflictos morales por atentar contra la preservación del medio natural. En CuldeSac™ comentan que diseñan de todo, “menos máquinas tragaperras y armas”.

Hay incluso una política específica de algunas empresas que apuntan a rediseñar las relaciones de poder, tanto dentro de la propia empresa entre los empleados y la dirección como hacia el mundo de sus clientes (favoreciendo otro tipo de relaciones de consumo); es el caso, por ejemplo de e-cultura y sus modelos de autogestión del trabajo, pero también de



ELII o Comunitae, donde se define al cliente desde la idea de que él tiene un poder de acción y decisión que hay que intentar expandir.

En otro sentido, la integridad ética tiene en algunos contextos un significado más comunitario, y señala la inserción de determinadas empresas en un tejido social con respecto al cual se sienten comprometidas. Así, en Las Valdesas, el compromiso con la calidad del producto (que se expresa en la producción exclusivamente de aceite de oliva virgen extra) es, en parte, una expresión de un compromiso ético más amplio con la tradición oliverera, en un contexto general actual de empobrecimiento de los agricultores y de “adulteración” del aceite.

La integridad ética también se observa en la definición de las líneas de negocio. dnx | Designit se inclina por desarrollar innovaciones que sirvan a las personas, Monvínic se define más como un centro que promueve la cocina regional y la cultura del vino que como simple negocio de la restauración, Aula Coeducativa busca transmitir valores y normas sociales por medio del juego, The Hub Madrid pone en el centro el desarrollo de proyectos sociales, el sentido de la existencia de Verkami es la promoción del arte y la cultura *vis a vis* la creciente mercantilización de estas actividades, mientras que Terra Madre, Aceite Las Valdesas y Milhulloa ejemplifican el compromiso con la sustentabilidad medioambiental.

Otra expresión del compromiso ético es el respeto hacia quienes conforman la organización: “el día que perdamos el respeto esto se acabó”, comenta uno de los fundadores de CuldeSac™, mientras que uno de los creadores de dnx | Designit dijo que querían una empresa en la que pudieran “entrar por las mañanas a trabajar y mirar a la cara a todo el mundo, que no te dé vergüenza que hayas hecho algo que no sea bueno para los demás”.

### 3.5. Reciprocidad y confianza densa

Al comenzar el siglo XXI, en una sociedad postindustrial, las empresas de base humana parecen hacer dos guiños importantes a sistemas económicos preindustriales. Uno de ellos, del cual hablaremos más adelante, es la reconstrucción de procesos de trabajo de tipo artesanal. El otro es la relevancia que otorgan a la reciprocidad y la confianza en los vínculos económicos. No se trata tanto de que le vuelvan la espalda a los contratos de corte mercantil en las relaciones con sus clientes, proveedores y trabajadores, sino que procuran rodear los contratos con un entramado de vínculos de reciprocidad fundados en la confianza densa, la empatía y la cooperación. Por ejemplo, el sistema de *crowd funding* que emplea Verkami para el micro-mecenazgo de proyectos artísticos tiene dos componentes ineludibles: por un lado un acuerdo legal entre las partes (los artistas, los mecenas y Verkami) y, por el otro, un compromiso moral basado en el convencimiento que logran los proyectos. Es una relación de reciprocidad, porque cada mecenas dona o regala una pequeña cantidad de dinero al artista, quien conserva todos los derechos sobre su creación, pero otorga una recompensa (contra-don) a los mecenas.<sup>47</sup> El mecenas decide cuánto dinero apor-

<sup>47</sup> Véase Marcel Mauss, *Ensayo sobre los dones...*



ta y el artista elige qué recompensa brinda. Una reciprocidad similar opera en el sistema de crédito que organiza Comunitae. En Culde Sac dicen que su trabajo se basa en “la idea de compartir”, en una “relación de amor”, en la que “tú me das, pero yo tengo necesidad de darte”. Terra Madre busca que los precios de los productos agroecológicos estén orientados por una economía moral, que sean justos para el productor local, en lugar de ser sólo determinados por la oferta y la demanda. Monvínic hace un trabajo de acompañamiento, apoyo y promoción con los productores locales, con quienes trata de establecer vínculos fuertes y duraderos. La idea de reciprocidad es fundamental para empresas que trabajan en redes de software libre y código abierto, como Vizzuality e Investic, lo mismo que en los procesos de co-creación que desarrollan Conexiones Improbables, Funky Proyectos, The Hub Madrid y dnx | Designit.

Los vínculos de reciprocidad se sostienen en algo más que la ganancia mutua entendida en términos meramente instrumentales de preservación de los intereses individuales. Implican un compromiso moral y hasta emocional. No es sólo la confianza simple que brindan los contratos y la institucionalidad legal, sino una confianza densa, que implica empatía y creencias compartidas en torno a los objetivos y las cualidades intrínsecas del vínculo. Sin embargo, a nuestro juicio, no se trata como afirman algunos autores de que haya en la época actual una tendencia generalizada de los actores económicos hacia la cooperación y la confianza, que estarían triunfando sobre la persecución del interés individual.<sup>48</sup> Son sólo algunos actores los que se ubican en esta línea de la reciprocidad, que reman contra la corriente en un contexto que, como nunca antes, ha privilegiado las dinámicas de mercado por encima de cualquier consideración social.

También nos llamó la atención el hecho de que varias de las organizaciones tienen en alta estima cualidades como la humildad, la cooperación, la inteligencia emocional, el capital relacional y la confianza en el grupo, a la vez que desconfían del individualismo o del genio solitario: “Yo ya no creo en el individuo, y la voz del colectivo tiene más fuerza, se ha conseguido que todo un grupo tenga voz”, dice uno de los fundadores de CuldeSac™. Lo cual es doblemente llamativo si se toma en cuenta que los estudios de diseño se han organizado por lo general en torno a la personalidad de un profesional o genio creador, que destaca sobre el grupo. Lo mismo ocurre en el caso de la Agencia de Arquitectura ELII, que busca un punto equidistante entre el estudio que gira alrededor de un demiurgo creador y el que sólo realiza productos en serie. Este énfasis en la lógica de la reciprocidad se relaciona con una modernidad reflexiva que, en lugar de ser monológica y basada exclusivamente en el saber experto, intenta ser dialógica, entrando y saliendo del saber experto para comunicarse con otros saberes: los de los trabajadores, los clientes, los proveedores, los consumidores y prosumidores<sup>49</sup>. “Escuchar a los otros”, y escucharlos de manera empática, es un principio que siguen varias de estas empresas: CC60 trata de comprender a quienes van a utilizar los inmuebles que diseñan, dnx | Designit busca ideas entre los usuarios de dispositivos digitales, Terra Madre, Aceite Las Valdesas y Milhulloa tratan

<sup>48</sup> Yochai Benkler, *The penguin and the Leviathan. How cooperation triumphs over self-interest*, Nueva York: Crown Business. Francis Fukuyama, *The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London: Penguin 1995.

<sup>49</sup> Francisco Cruces et al, “¿Confianza, cosmética o sospecha? ...



de recuperar conocimientos agrícolas locales, Monvínic indaga recetas y procedimientos culinarios tradicionales.

### 3.6. Incorporación de talentos humanísticos

Varias de las empresas de base humana, además de escuchar a otros agentes que participen en su cadena de valor, han tratado de incorporar otros dos saberes que antes se tomaban poco en cuenta en el mundo de los negocios: los conocimientos de las disciplinas humanísticas y los saberes tradicionalmente considerados femeninos.

Con excepción de la psicología y, en menor medida, de la antropología, los saberes de las artes y las humanidades hasta hace poco tiempo no se habían aprovechado de manera sistemática en la gestión empresarial. A esto hay que agregar que, en muchas ocasiones, se retomaban elementos de la psicología y de la antropología sólo con fines instrumentales: conocer la cultura y la psicología de los consumidores para venderles más o indagar las costumbres y las motivaciones de los trabajadores para aumentar su rendimiento. Hoy vemos un movimiento en otra dirección: recuperar diversas herramientas provenientes de las humanidades y las artes para reconfigurar las empresas y para promover nuevos vínculos con los diferentes participantes de sus cadenas de valor, a partir de comprenderlos mejor. Este movimiento explica algo que ya habíamos comentado: la presencia creciente de artistas y profesionales del campo humanístico en las filas de las empresas. Pero la cosa va más allá, la influencia de estas disciplinas está penetrando en el núcleo de algunas organizaciones. Uno de los casos más paradigmáticos es el de Conexiones Improbables, iniciativa que plantea entornos de interacción entre artistas, creadores, filósofos y antropólogos con empresas y organizaciones, para promover una hibridación que resulte en innovaciones sociales y empresariales más profundas. Pero no es un caso aislado. Los estudios de mercado convencionales, basados en cuestionarios simples, encuestas y análisis estadísticos, se complementan ahora con estudios cualitativos con consumidores y prosumidores que recurren a herramientas provenientes de la antropología, la sociología, los estudios culturales y el teatro: observación participante, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, *cultural probes*, psicodramas, sociodramas y otras técnicas que buscan comprender las dimensiones simbólicas, subjetivas y relacionales del consumo son ampliamente utilizadas por dnx | Designit y Funky Projects. A su vez, Vizzuality y CuldeSac™ se alimentan de las disciplinas artísticas para lograr la expresión visual de información y el diseño de objetos y procesos. La co-creación con clientes, consumidores y asociados, proceso que es utilizado en The Hub, Conexiones Improbables, dnx | Designit, Funky Projects, Vizzuality y CuldeSac™, retoma tanto el espíritu dialógico de las humanidades como la anarquía creativa de las artes. En Verkami trabajan juntos un físico y un biólogo con un historiador del arte, mientras que en ELII la presencia de la filosofía es muy importante como marco de interpretación de la realidad sobre la que ellos intervienen. Incluso en Monvínic trabaja un antropólogo, lo que es comprensible si se advierte que es una empresa que no sólo ofrece vino y comida, sino que se concibe como centro cultural del vino que busca ofrecer una experiencia única en la degustación de la cocina regional y de vinos del mundo. En una economía en la que no sólo se venden objetos, sino experiencias, en la que no



sólo cuenta el valor instrumental de las mercancías, sino también sus dimensiones estéticas y subjetivas, los saberes humanísticos y artísticos se convierten en un activo fundamental para comprender qué quieren los clientes y los usuarios, lo mismo que en el diseño de productos y servicios.

### 3.7. Incorporación de saberes “femeninos”

Hablar de saberes femeninos no implica creer que existen naturalezas o esencias inmutables “femeninas” o “masculinas”, tampoco supone que esos saberes los tengan todas las mujeres o sean inaccesibles a los hombres. Por saberes femeninos nos referimos a conocimientos, destrezas, preocupaciones y orientaciones que tradicionalmente han sido vinculadas con las mujeres, pero que están al alcance de cualquier ser humano. En relación con las culturas organizacionales de las empresas de base humana, los saberes de esta índole que se han incorporado son la orientación a las relaciones, la ética del cuidado a las personas, las habilidades comunicativas y la importancia que adquiere la llamada inteligencia emocional (empatía, afabilidad, cortesía, capacidad de trabajar en equipo, etcétera).

En muchos de los estudios de caso se encontró que la selección y reclutamiento del personal no se realizan exclusivamente a partir de la formación académica, la experiencia en el puesto o las habilidades técnicas o administrativas, sino que también se otorga gran importancia a las capacidades comunicativas de los aspirantes y a su inteligencia emocional. Esto es consistente con nuevas narrativas empresariales que se alejan del modelo heroico (hacer la empresa más grande, más eficiente, más productiva, capaz de derrotar a la competencia) y optan por modelos más relacionales, con otros criterios de éxito, que valoran la solidaridad, la recompensa emocional, la confianza, el cariño y la preservación del ambiente de buenas relaciones, como se observa en muchas expresiones captadas en el estudio: “una empresa donde todos nos sentimos a gusto”, “La gente te llena mucho: aquí remamos todos, pero todos, y quien no rema cae del barco solo porque se le ve el plumero a la legua”, “conocer a todo el mundo que trabaja en mi empresa”, “buscamos personas con capacidad expresiva (escrita/oral), empatía y escucha, percepción, comprensión y expresión propia”, “existe otro tipo de implicación, emocional, debido a que crees en lo que haces y te tratan bien”. Se utiliza el parámetro del saber individualizado (que no individualista) para reclutar a trabajadores en función de un criterio tan aparentemente étéreo y subjetivo como es la personalidad, el carisma o la capacidad para gestionar las relaciones sociales. Es una vía de potenciación, realización y autorrealización de las personas, de sus habilidades y destrezas.

La relevancia de los saberes considerados convencionalmente “femeninos” se encontró en todas las organizaciones estudiadas, independientemente de que tuvieran una composición mixta o mayoritariamente masculina o femenina. Sin embargo, se advierte con mayor claridad en una organización formada exclusivamente por mujeres, el estudio de arquitectura CC60. En palabras de ellas mismas, han desarrollado una gestión “doméstica”, “familiar”, que les ha permitido entreverar el desarrollo personal con el desarrollo de la organización: “Esta empresa nos la hemos hecho a nuestra medida (...). en función de la evolución perso-





nal y laboral, es como un traje, le pongo un alfiler aquí para que al final te quede (bien ajustado)". En la práctica, esto se ha traducido en una distribución de tareas y de cargas de trabajo que toma en cuenta los momentos del ciclo de vida en que se encuentra cada una de las cinco socias, así como en la costumbre de "decirlo todo en las reuniones", hablar tanto de los temas de trabajo como de los personales. Este estilo de gestión se vincula con criterios de éxito que incluyen los aspectos relacionales: "llamo éxito a llevar 10 años juntas y que la empresa siga y seguir manteniendo el nivel de amistad que tenemos".

Al tratarse en muchos casos de empresas basadas en la innovación y la creatividad, resienten procesos de desgaste psicológico generados por el imperativo de ser siempre creativos y originales. Esta presión hace reaccionar a las organizaciones, que a la hora de compensar el estrés y la exposición de la condición humana de sus empleados incorporan dispositivos y rituales que provienen, hasta cierto punto, de los modelos del cuidado tradicionales: el *art of hosting*, la importancia de las cocinas y la comida en los centros de trabajo, la realización de psicodramas, etcétera, pueden verse como sucedáneos de prácticas tradicionalmente llevadas a cabo por las mujeres en los ambientes domésticos.

### 3.8. La importancia del gurú

El antropólogo Fredrik Barth<sup>50</sup> ha definido al "gurú" como la figura que encabeza una reproducción cultural activa e intencionada, a través de una actividad sistemática y perpetua como educador. El gurú es distinto al "conjurador", que representa una gestión del conocimiento opuesta, en donde se preserva el secreto como fuente de poder. Mientras que el gurú necesita verbalizar su conocimiento y enseñar a sus discípulos, el conjurador manipula y dosifica el saber, lo mantiene oculto y sólo lo comparte, parcialmente y administrando la dosis, con los iniciados. El gurú se enfrenta a la necesidad imperiosa de renovarse: dado que constantemente está formando a sus discípulos y transmitiéndoles sus enseñanzas, su fuente de poder se puede agotar si no tiene nuevos saberes a su disposición. Estas dos maneras de manejar el conocimiento, encontradas por Barth en culturas primitivas, pueden ayudar a comprender las economías informacionales contemporáneas. La empresa típica de la sociedad industrial correspondía al modelo del conjurador: el conocimiento se compartía poco dentro de la organización y se protegían a muerte los secretos industriales frente a los competidores. En contraste, las empresas innovadoras de la nueva economía desarrollan una gestión del conocimiento del tipo gurú: los saberes se comparten, circulan, y los líderes constantemente están enseñando y buscando renovarse. En este nuevo contexto, la figura del gurú organizacional cobra gran relevancia, no sólo para transmitir conocimientos, sino, sobre todo, para reproducir y renovar la cultura corporativa y para conducir la nave de la organización en las aguas turbulentas de la economía de la innovación. Sin embargo, hay que recordar que la figura del gurú es paradójica: si no adquiere nuevos conocimientos y se renueva constantemente corre el riesgo de estancarse y ser superado por otros. Por ello no es raro encontrar algunos gurús que se anquilosan y se transfor-

<sup>50</sup> Frederik Barth, "The guru and the conjurer: transactions in knowledge and the shaping of culture in Southeast Asia and Melanesia", *Man*, vol. 25, núm. 4 (diciembre 1990), pp. 640-653.



man en conjuradores, se construyen como figuras carismáticas indispensables, a pesar de que sus aportes al aprendizaje organizacional ofrecen rendimientos decrecientes. En las empresas de base humana uno esperaría encontrarse una gestión del conocimiento cercana al tipo ideal del gurú, en la que los líderes enseñan la cultura, las destrezas y los saberes organizacionales a todos los miembros, o incluso esquemas más horizontales mediante los cuales los conocimientos son generados y compartidos por todos los participantes. Y sin embargo, no es tampoco extraño encontrar la tendencia opuesta o al menos la tentación siempre latente, de paquetizar el conocimiento acumulado, cerrar el flujo de los saberes o congelar rutinizándolas las fuentes de la creatividad, el saber y el carisma.

Las organizaciones incluidas en este estudio tienen poco tiempo de haberse fundado (sólo dos rebasan los 15 años), por lo que se observa un gran peso del fundador, quien personalmente desempeña el papel de gurú. Es el caso de Conexiones Improbables, Monvínic, Funky Projects, Verkami y Agencia de Arquitectura ELII. Otra modalidad encontrada con frecuencia fue la de un dúo de fundadores(as) que comparten las funciones de liderazgo, gerencia y conducción cultural, como ocurre en Milhulloa, Vizzuality, peSeta, CuldeSac™ y dnx | Designit. Estos dos últimos casos son interesantes, porque son organizaciones que han crecido mucho en facturación, campo de operaciones y personal, lo que las ha obligado a profesionalizar las funciones de liderazgo. En ambos casos, además de emprender una gestión administrativa, financiera y de recursos humanos más especializada, también profesionalizaron la figura del gurú: en dnx | Designit uno de los fundadores asumió el puesto de Director de Estrategia e Innovación, se desligó de la operación cotidiana y se dedica a pensar los nuevos rumbos de la organización y a labores de formación y divulgación; en CuldeSac™ uno de los fundadores asumió el cargo de *Concept Master*, entre sus tareas están la unificación simbólica de la organización y la preservación de la filosofía de la empresa. Por último, también encontramos organizaciones sin gurús ni conjuradores, se trata de organizaciones pequeñas, muy horizontales, en las que las funciones de liderazgo, enseñanza y conducción cultural son compartidas por todos los miembros: éste es el caso de CC60, Investic y Aula Coeducativa.

## 4. Humanización de los procesos de trabajo

Una característica que distingue a la mayoría de las empresas de base humana es que el trabajo que se realiza en ellas tiende a ser una actividad gratificante, divertida, en la que hay retos, aprendizajes, libertad y creatividad. La mayoría de los miembros manifiestan que hacen algo que les gusta. Existe una búsqueda de procesos de trabajo que brinden recompensas intrínsecas a las personas que lo realizan.

### 4.1. Énfasis en hacer cosas que les gustan

Una de las frases que escuchamos con mayor frecuencia entre los fundadores de las organizaciones estudiadas fue que habían creado la empresa para poder hacer algo que les gus-



ta y que les resulta significativo: “Stories that matter” es el tipo de proyectos que asume Vizzuality; uno de los objetivos para crear The Hub fue “retarse unos a otros para trabajar en cosas que les apasionaran”; en Monvínic “Hacemos lo que queremos [...] La clave en cualquier trabajo es hacer lo que a uno le gusta”, “Se nota que os gusta lo que hacéis”, les dijo un cliente. Aula Coeducativa se creó porque “...era algo práctico, nos permitía trabajar [...] y en el que los dos podíamos estar juntos, o sea, no había trabajo de ninguna forma, y lo que nos gusta es educar”; en CuldeSac™ hay “una manera de trabajar que te magnetiza”, “se disfruta el día a día”, “estimula poder hacer cosas especiales”. Esto son sólo algunos ejemplos de uno de los grandes logros de este tipo de empresas: en ellas el trabajo no se hace sólo por obligación, no es sólo un medio de vida, se ha convertido también en una actividad atractiva, interesante, significativa, una forma de realización personal.

## 4.2. Importancia de la diversión en el trabajo

Además de ser un trabajo significativo e interesante, en varios casos se ha logrado que el trabajo sea una actividad divertida, que se sale de la monotonía, disfrutable, que hace reír. Obviamente hay tareas rutinarias y pesadas, pero muchas de las actividades que realizan tienen una dimensión lúdica. Sobre el trabajo de camareros y sumilleres en Monvínic se dice que “Es tan divertido recomendar el vino como recomendar la comida”; en CuldeSac™ el trabajo de diseño se hace de una manera lúdica y artesanal: “Aquí hay mucha risa”; en Vizzuality sólo aceptan proyectos que les gusten de verdad, que sean un desafío técnico y que sean divertidos, el trabajo es como un juego y nadie quiere dejar de jugar; en peSeta insisten en “hacer las cosas con alegría” y sus diseños tienen mucho de experimental y lúdico; en Funky Projects la empresa promueve que “estés a gusto, que estés bien y seas feliz en el trabajo [...] si tú eres feliz, tus clientes son felices”. No se trata sólo de la búsqueda de la felicidad por la felicidad, mucho menos de que impere la irresponsabilidad. Por el contrario, en estos ambientes lúdicos se alcanzan niveles muy altos de productividad y responsabilidad. Se equivocaba Daniel Bell, quien creía que la ética del trabajo duro se vería erosionada por el avance de la cultura hedonista.<sup>51</sup> Las empresas investigadas sugieren que impregnar el trabajo de connotaciones lúdicas y placenteras incrementa la productividad y fortalece la ética de trabajo, en lugar de debilitarlas. Quizás le darían la razón al filósofo anarquista Michel Onfray, quien propone impregnar el trabajo con un espíritu dionisiaco.<sup>52</sup>

## 4.3. Prioridad del aprendizaje, empresas que aprenden

Muchas de las organizaciones incluidas en la investigación son empresas que aprenden, tanto en el proceso de trabajo cotidiano como en actividades diseñadas ex profeso para promover el aprendizaje individual y organizacional. En Vizzuality los miembros dedican 40% de su tiempo a la investigación. Las cinco arquitectas CC60 se organizan para que todas

<sup>51</sup> Daniel Bell, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Madrid: Alianza Editorial, 2006 [1976].

<sup>52</sup> Michel Onfray, *Política del rebelde. Tratado de resistencia e insumisión*, Barcelona: Anagrama, 2011, p. 121.



puedan dedicar un determinado número de horas a la investigación. “Esto es el master más importante que puedes hacer”, comentó una persona sobre su experiencia de trabajar en CuldeSac™. La empresa promueve que los empleados asistan a distintos cursos y los viernes organizan talleres que llaman “CuldeLab”, en los que alguien da una charla o comparten información y conocimientos. Una práctica similar existe en dnx | Designit: los viernes tienen reuniones a las que llaman “refectorios”, en las que hay una charla, conferencia o taller conducida por alguno de los miembros o por algún invitado, que suele ser un académico o investigador. En esta empresa hay una costumbre muy arraigada de compartir y circular horizontal y transversalmente información, aprendizajes, descubrimientos y anécdotas, para lo cual recurren a una lista interna de correo electrónico, a *Twitter*, al *Messenger*, a *Facebook*, a conversaciones a viva voz a través de las mesas de trabajo; también hay una *Wiki* a la que van agregando definiciones que resultan útiles para el trabajo. Hay la costumbre de registrar los avances y los aprendizajes: al comenzar cada proyecto los responsables elaboran un texto que queda disponible para todos, y al concluir redactan otro en el que se indican los logros, la manera en que evolucionaron las relaciones con el cliente, las experiencias positivas y negativas. También ponen énfasis en sistematizar y compartir la metodología y las técnicas utilizadas en los proyectos.

Como señalamos en el apartado sobre el papel de los gurús, muchas empresas de base humana siguen modelos de gestión del conocimiento abiertos, que permiten que la información se comparta y circule profusamente entre los miembros de la organización, en todas direcciones. Todos ocupan sucesivamente roles como generadores y receptores de información y conocimientos. Esto, además de incrementar el valor agregado que puede generar la empresa, humaniza el trabajo porque permite que las personas estén involucradas de manera permanente en procesos de enseñanza/aprendizaje.

#### 4.4. Organización no taylorista del tiempo y del espacio

Por lo general las personas que trabajan en organizaciones de base humana pueden hacer un uso flexible de su tiempo de trabajo, no hay un control taylorista de los tiempos y movimientos. Se trabaja por objetivos y por proyectos, y cada persona o cada equipo se organiza para alcanzarlos con bastante libertad. En muchos casos hay horarios establecidos, pero existe mucha flexibilidad para su cumplimiento. Se puede llegar tarde, faltar o de vez en cuando trabajar desde casa. Es raro que alguien abuse de estas libertades. Suele ocurrir lo contrario, que las personas tiendan a trabajar de más (volveremos sobre este punto más adelante). Tampoco hay una inflexibilidad en el uso del espacio (al estilo productivo industrial), sino que se hace posible (o necesario) el “trabajo móvil” (viajando, en casa, incluso circulando por distintos lugares dentro del mismo espacio de trabajo). Tiempo y espacio son, en estos casos categorías que no son rígidas, sino al contrario: son elásticas, maleables y versátiles.

La organización del tiempo en estas empresas no es industrial, sino claramente post-industrial. Importa más hacer las cosas bien que cumplir con un horario rígido que es igual todos los días. Hay un uso del tiempo más intensivo que extensivo. Esto no excluye el stress,



porque en ocasiones hay que cumplir con plazos de entrega muy cerrados. No es un tiempo de trabajo con esfuerzo continuo, homogéneo, sin variaciones, sino un tiempo hecho de fragmentos y saltos. El ejemplo más claro es Vizzuality: la empresa no tiene horarios, sólo desarrolla un proyecto a la vez y no fija ningún plazo para concluirlo (ni para ellos ni para el cliente). Eso no quiere decir que sean lentos: a veces trabajan sin parar dos días hasta encontrar una solución. Esta manera de organizar (o des-organizar) el tiempo les genera períodos en los que no tienen ningún proyecto a realizar, pero si en esas circunstancias les falta dinero se conectan a internet para realizar algún proyecto en la India o en algún otro lugar remoto, para tener ingresos mientras surge algún otro proyecto interesante que absorba todo su tiempo. La idea de desorganizar como estrategia para alcanzar la creatividad ópera en relación con muchos ámbitos: el del tiempo, el del espacio, el del proceso... Es una filosofía anti-paradigmática (en el sentido de Kuhn) pues precisamente triunfan o tienen éxito por desmontar, retar, transformar, invertir el rígido paradigma hegemónico y establecido.

En otros casos la organización temporal no se ajusta tampoco al modelo industrial, sino a otro tipo de ritmos que vienen marcados por los ciclos naturales (como la sucesión de las estaciones o la climatología), pero sobre todo por culturas del trabajo agrícola en las que la estandarización del tiempo deja paso a un modelo temporal en el que “hay que escuchar al olivo, pues las tareas no las marca tanto el calendario como la tierra”. En cualquier caso no hay que pensar que se trata de recuperar una organización temporal del trabajo preindustrial, sino de integrar todo un proceso productivo altamente tecnologizado en una tradición en cierto modo reinventada o actualizada, donde la organización del tiempo no tiene nada que ver con los estándares tayloristas.

#### 4.5. ¿Hacia un trabajo no alienado?

¿Las empresas de base humana desarrollan un trabajo no alienado? No es posible dar una respuesta categórica a esta pregunta, en especial en los casos en que se trata de empresas medianas o grandes en las que la mayoría de los trabajadores son asalariados, para quienes son ajenas tanto la propiedad de la empresa como las decisiones principales sobre su conducción. Sin embargo, en lo que se refiere al proceso inmediato de trabajo parece existir una tendencia a revertir la alienación característica de la era industrial, ya que muchos de los trabajadores de estas organizaciones realizan labores significativas e interesantes, no repetitivas, en las que pueden desplegar sus capacidades intelectuales, tienen control sobre su ritmo de trabajo, disponen de un margen considerable para decidir la manera concreta en que desarrollan sus actividades y tienen libertad de movimiento. Todo ello contribuye a involucrarse fuertemente con su trabajo. No lo experimentan como algo ajeno, externo e impuesto, sino como una actividad que brinda recompensas intrínsecas y permite la autoexpresión. Por lo menos muchos de ellos así lo manifiestan, como se ejemplifica en las siguientes frases, algunas de las cuales incluso se decantan por una utopía de reconciliación entre el trabajo y lo humano, en la que la actividad laboral tiene una dimensión emancipatoria:



*“Creíamos en un principio en la posibilidad de formar como un matrimonio entre el trabajo y el ser humano, como si fuera una unidad. Digamos que esto es como un sueño de adolescente.” (Espinoso Rural)*

*“En Monvínic todos nosotros somos nosotros mismos [...] existe otro tipo de implicación, emocional, debido a que crees en lo que haces y te tratan bien”.*

*“(En Milhulloa) me siento más libre que en cualquier otro trabajo”.*

*“(En Funky Projects) nos volcamos en el trabajo, pero no lo vemos como algo pasional sino como un modo de imprimir nuestra marca particular”.*

*“Cuando creamos CuldeSac™ lo que nos apetecía era tener la libertad, y lo que queríamos para nosotros lo queríamos para toda la gente que trabajara con nosotros”.*

*“A mí, mi trabajo me encanta, yo estoy donde quiero estar”. (Vizzuality)*

*“Lo podríamos hacer como hobby, es una actividad (que nos gusta) antes que una profesional, es lo que nos engancha”. (Verkami).*

*“Cuando empecé a trabajar en Terra Madre como que se fundió mi faceta de consumidor ecológico con mi trabajo; dejaron de ser cosas separadas”.*

*“Yo llego todas las mañanas, miro el arboreto donde hemos ido plantando variedades de aceituna que hemos traído de viajes de aquí y allá, y me siento como en el patio de mi casa. Imagino cómo crecerán estos árboles igual que imagino cómo crecerán mis hijos”. (Las Valdesas).*

No sobra recordar que es sólo un sector el que ha podido acceder a estas formas de trabajo menos alienantes: aquellas personas que han tenido mayores oportunidades para construir su propio capital humano y educativo y que están en mejores condiciones para elegir el tipo de actividad que realizan.

## 5. Imbricación del mundo de vida y el mundo del trabajo

En las empresas de base humana uno de los rasgos más sorprendentes, con mayores potencialidades positivas y, a la vez, con mayores riesgos, es la imbricación entre el mundo de vida y el mundo de trabajo. Durante la mayor parte de la historia de la humanidad estos dos aspectos han estado estrechamente entrelazados, pero con la urbanización y la revolución industrial tendieron a separarse, al crearse una escisión entre la fábrica (u oficina) y la casa, entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre, entre la producción fabril y la producción doméstica. Actualmente esta brecha parece cerrarse. Para muchas de las personas involucradas en las organizaciones que estudiamos, se están difuminando esas fronteras



entre el tiempo laboral y el tiempo no laboral, entre la casa y el lugar de trabajo, entre los hobbies y las actividades que se hacen por obligación, entre las pasiones vitales y las responsabilidades cotidianas, entre la identidad profesional y otros factores de identificación de las personas. Parece haber una cierta re-imbricación de vida social, doméstica y laboral, que revierte la separación de esta última como esfera autónoma de las otras. ¿Es el trabajo el que está colonizando los espacios de la vida? ¿O son más bien los mundos vitales de las personas los que están impregnando la manera de concebir, organizar y realizar el trabajo?

La imbricación entre vida y trabajo se advierte desde la organización misma de los espacios. El centro espacial y simbólico de The Hub es la cocina. Se diseñó así a propósito, para provocar la convivencia, para sentirse como en casa, para compartir. Una vez a la semana elaboran una *sexy salad*, mezclando los ingredientes que lleva cada uno. En CuldeSac™ la pequeña cocina desempeña también un papel central, porque todos los días desayunan y almuerzan juntos, además de que en los momentos intermedios de la jornada se preparan bocadillos y café. Esta práctica, muy natural cuando los integrantes de la empresa se contaban con los dedos de una mano, se ha vuelto más complicada ahora que trabajan en ella varias decenas de personas, pero se ha puesto mucho esfuerzo en conservarla, como una parte importante de la cultura de la organización. Para ello se rotan las personas encargadas de hacer la compra, preparar la comida y levantar la mesa. La comensalidad es fundamental tanto para integrar al equipo de trabajo como a los clientes, quienes con frecuencia son invitados a comer en la empresa como una manera de romper el hielo e iniciar una relación de negocios más relajada. También tienen una habitación, en la que ofrecen hospedaje a visitantes de distintas partes del mundo que quieren compartir sus experiencias creativas durante una temporada. Lo único que piden a cambio es que el visitante prepare un día la comida para los demás. La comensalidad aparece, entonces en su sentido antropológico más intenso y profundo como *commensalium*, es decir un ritual de comunión en torno al hecho social total de compartir la mesa.

En la Agencia de Arquitectura ELII el actual despacho es, de facto, un espacio paradoméstico, anexo a la casa de uno de los socios: hay pasillos y vasos comunicantes entre el hogar y la oficina, entre el trabajo y la vida cotidiana.

La imbricación de la vida personal y la vida laboral también tiene que ver con el hecho de que muchos de estos nuevos emprendedores llevaron su pasión a la empresa, que se convierte en un proyecto de vida, en una meta personal, más que en un negocio. Así lo expresaron varios de ellos:

*“Para nosotros esto no es un negocio, es nuestra vida, la vivimos y tratamos de que la vivan (todos) de igual manera. Hay que entender CuldeSac™ como una manera de vivir. Quien lo entienda como un trabajo está muerto.”*

*“Yo si estoy en mi casa es probable que esté haciendo lo mismo que estoy haciendo aquí, porque es mi hobby, lo primero que hago cuando llego a casa es encender el ordenador”. (Vizzuality)*



*“Uno no sabe dónde está su tiempo libre y su tiempo de trabajo” (Aula Coeducativa)*

*“Cuando haces un trabajo que te gusta y te divierte, que te absorbe, bueno que nosotras nos llevamos al hijo a la obra, con tres meses (...). no disocias, no es tu vida personal y tu vida profesional, está todo metido en el mismo paquete.” (CC60)*

*“Esto nuestro es más que un trabajo; es ya un modo de vida.”(Milhulloa)*

*“Si te fijas, al final pasas el 80% del tiempo de tu vida trabajando, es demasiado tiempo, si encima no vas a disfrutar con lo que haces, realmente es no vivir.” (The Hub Madrid)*

*“El trabajo también es el hobby”. (Monvínic)*

La continuidad entre tiempos y espacios de vida y de trabajo humaniza la actividad laboral en varios sentidos. Por un lado, la llena de pasión y significado, las personas encuentran retos, su trabajo no es una acción mecánica con la que tienen una relación meramente instrumental, sino una parte de su vida que les brinda satisfacciones personales y profesionales. Por otro lado, se desarrolla una comunidad laboral con fuertes lazos afectivos, se construyen amistades y muchos expresan que la empresa es como una familia. Pero no se trata necesariamente de la misma idea de familia que existía en el viejo paternalismo empresarial y jerárquico, en el que el patrón fungía como una especie de “padre” para sus empleados, quienes eran tratados como menores de edad.<sup>53</sup> En las empresas de base humana lo “familiar” se refiere a relaciones más horizontales, entre colegas de trabajo. Otro aspecto de la humanización consiste en que no se excluye la dimensión emocional como una parte importante de las relaciones de trabajo. Suele haber una especie de “división emocional del trabajo”. En The Hub si alguien tiene un mal día los demás lo suplen o le ayudan, en Aula Coeducativa, Milhulloa y CC60 los aspectos emocionales y personales se toman en cuenta en la distribución y organización de las tareas.

Sin embargo, la imbricación entre el mundo de vida y el mundo de trabajo también tiene complicaciones y riesgos importantes: puede implicar que las personas continúen trabajando en sus horas de descanso, en sus hogares, durante los fines de semana y en períodos vacacionales. Las nuevas tecnologías de la información (Internet, teléfonos móviles, blackberries, Ipads, etc.) facilitan esta prolongación de la jornada de trabajo, que en muchas ocasiones puede llevar a situaciones de autoexplotación, stress, problemas de salud y conflictos familiares y de pareja, relacionadas con la división de las tareas domésticas y

---

<sup>53</sup> Véanse José Luis García, *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos* Barcelona: Ariel Antropología, 1996; Luz Gabriela, Arango, “Del paternalismo al terror del mercado. Género, reestructuración y relaciones laborales en la industria textil”, en Luz Gabriela Arango (et. al.) *Mujeres, hombres y cambio social*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1998, pp. 193-252; Carina Balladares, “Sobre la idea de familia como símbolo en el proceso de toma de una fábrica”, *Cuadernos de Investigaciones Etnográficas*, núm. 2, Buenos Aires: UNSAM, 2010, pp. 1-24. Mauricio Archila, *Cultura e identidad obrera en Colombia. 1910-1945*. Bogotá. Cinep, 1992.





con la tendencia a llevarse el trabajo a casa. También puede haber una confusión de límites: a veces no se sabe cuándo comienza y cuándo termina el trabajo, no queda claro dónde están el “afuera” y el “adentro” de la casa o la oficina. En organizaciones que no tienen una clara vocación humanista puede ocurrir una colonización empresarial de los mundos de vida de sus empleados, en el sentido de convertir sus familias, sus hogares, su tiempo libre y su capital social en recursos sujetos al proceso de creación de beneficios económicos. Uno de los retos más importantes que enfrentan las empresas de base humana es ampliar los aspectos positivos de la mayor imbricación entre vida y trabajo (humanización del trabajo, construcción de comunidades laborales horizontales, enriquecimiento del contenido del trabajo), al mismo tiempo que se eliminan o reducen las implicaciones negativas (exceso de trabajo, stress, autoexplotación, colonización empresarial del mundo de vida).

## 6. Perspectiva ampliada de la innovación

Al igual que otras empresas de la nueva economía, muchas de las organizaciones de base humana incluidas en este estudio han introducido innovaciones relevantes en sus modelos de negocio, en la generación de nuevos productos y servicios, en el desarrollo y adaptación de tecnologías. Pero, además de ello, han avanzado hacia una perspectiva ampliada de la innovación, que no se reduce a lo tecnológico, sino que pone en el centro los aspectos sociales, culturales y humanos de los procesos de innovación.

Una perspectiva ampliada de la innovación implica, en primer lugar, no ver la innovación como un fin en sí mismo (innovar por innovar) ni como un mero imperativo del mercado (hay que innovar para sobrevivir), sino como algo que debe estar sujeto a objetivos sociales y humanos. Como dicen en dnx | Designit: *“No diseñamos para ser un ‘referente en tendencias’ o para ‘proyectar una imagen dinámica’. Diseñamos para hacer cosas mejores para la gente”*. Algo similar señala peSeta: *“No queremos ofrecer una tendencia o un estilo, sólo enseñar nuestra forma de entender las cosas que nos rodean, que nos gustan, que queremos tener cerca”*. Al des-sacralizar la innovación a veces se descubre que no todas las innovaciones son positivas. Por ejemplo, Aula Coeducativa ha hecho varias innovaciones para promover el aprendizaje mediante el juego, que incluyen la ludoteca móvil, la ludopiscina, el laboratorio de juegos y, sobre todo, innovaciones específicas a partir de la investigación sobre la práctica de los efectos de cada juego, para el que la juega y para los que le rodean. Pero, al mismo tiempo, mantiene una posición abiertamente crítica hacia muchas innovaciones tecnológicas en el mundo de los juguetes y los juegos, que han tenido repercusiones muy negativas sobre los niños, de modo que la innovación que vale la pena no es aquella que incorpora la tecnología de punta a los juguetes, sino la que recupera tradiciones que se traducen en la reconstrucción de dinámicas lúdicas virtuosas. Algo similar ocurre en Monvínic, en donde utilizan un dispositivo tipo *tablet* con el cual el cliente puede acceder a un mundo de información sobre la oferta de vinos, pero a la vez repudian la comida rápida y recuperan la cocina regional tradicional dentro de su propuesta de *slow food*. El modelo de negocio de Espinoso Rural se basa en la recuperación



de espacios, materiales y arquitectura tradicionales para ofrecer una alternativa novedosa de turismo, “renovar para conservar”, podría ser su lema. En CC60 practican una arquitectura que combina las herramientas digitales (geolocalización, diseño en tercera dimensión, imágenes digitales) con las analógicas (usar el lápiz, hablar con las personas, caminar sobre el terreno): “conocer un territorio, una parcela, no se puede hacer por Internet, hay que ir al sitio y caminárselo, pasar calor o frío.”

En segundo lugar, la innovación se ve como un proceso lúdico, que contribuye a la realización personal, que mejora la calidad de la experiencia subjetiva del trabajo, como lo indican en Funky Projects: *“si no innovamos: nos vamos a divertir menos, la aportación que haremos a la sociedad es menor, y el crecimiento y desarrollo intelectual será pobre”*. O como ocurre en CuldeSac™, en donde el criterio para seleccionar las innovaciones se relaciona con su “magia”, su “capacidad para producir sonrisas”, “por el brillo en los ojos”.

Un tercer elemento a destacar es el énfasis en el carácter colectivo del proceso de innovación y la diversidad que conlleva. Importa no sólo el “qué” se renueva, sino también el “cómo” se produce la innovación. Tanto Vizzuality como CC60 e Investic se ubican dentro de la línea de la ciencia ciudadana, en donde el conocimiento creativo no sólo se produce por parte de expertos que trabajan dentro de los confines de la organización, sino con la participación de personas comunes y corrientes que no pertenecen a la empresa. De igual modo, The Hub, CuldeSac™, Funky Projects y dnx | Designit desarrollan procesos de co-creación con clientes y usuarios para incorporar sus puntos de vista y sus inquietudes. Milhulloa, Terra Madre, Las Valdesas, Monvínic y Aula Coeducativa recuperan tradiciones populares y conocimientos locales que, al ser combinados con nuevas tecnologías e investigación propia, dan lugar a fusiones exitosas de innovación y tradición. Modificar la manera de producir la innovación tiene repercusiones económicas, sociales y culturales: al trabajar junto con productores locales, Monvínic, Las Valdesas y Terra Madre fortalecen cadenas regionales de producción de valor, mientras que Verkami contribuye a la emergencia de nuevos proyectos artísticos y culturales al recurrir al micro-mecenazgo o *crowd-funding*; The Hub promueve intervenciones sociales sustentables al vincular desde el principio a empresarios e innovadores sociales. También se provocan cambios en el interior de las organizaciones, como lo ilustran los proyectos de Conexiones Improbables, que generan procesos de transformación en las empresas a partir de la interacción con artistas y profesionales de las humanidades. Algo similar ocurre con los procesos de disrupción y agitación organizacional que lleva al cabo Funky Projects. En estas empresas suelen presentarse innovaciones cruzadas: se retroalimentan las transformaciones organizativas, las innovaciones sociales, los cambios culturales y las innovaciones tecnológicas.

En síntesis, las organizaciones de base humana suelen compartir una perspectiva ampliada de la innovación, que es una innovación centrada en las personas, en donde los cambios científicos y tecnológicos se acompañan de transformaciones sociales, culturales y organizacionales. No sólo se modifica el “qué” se produce, también “cómo”, “con quién”, “para quién” y “para qué” se hacen las innovaciones.



## 7. Creación, aprovechamiento y gestión de redes

La omnipresencia y centralidad de las redes sociales, en especial de Internet y de las múltiples retículas que se han creado dentro de ella y en torno a ella, es una de las características distintivas de la nueva economía. Al igual que otras organizaciones, las empresas de base humana crean, aprovechan y gestionan redes de distintos tipos, en algunos casos es ésta su actividad principal. Sus habilidades relacionales (empatía, confianza densa, reciprocidad, comunicación fluida, etcétera), así como su apertura hacia actores de muy diversa índole son ventajas competitivas que les han permitido realizar un trabajo destacado en la construcción y manejo de redes.

En la sociedad contemporánea las redes que se han generado en Internet y en torno a Internet han cobrado una centralidad inusitada que penetra en muy diversas esferas de la vida. En muchos casos forman parte central de la vida: encontrar pareja por Internet, hacer o cultivar amistades en la red, etcétera. En varias empresas nos mencionaron de manera explícita el carácter generacional impuesto por la explosión de la cultura digital a partir del año 2000. Es la generación de empleados que en aquella época tenían alrededor de 30 años, que ya habían experimentado los modelos clásicos de negocios y para quienes Internet se empieza a vislumbrar como una posible salida a ese modelo ortodoxo. Lo que aporta Internet es sobre todo la idea de desintermediación, de participación plural y directa sin intermediarios. Muchas empresas han captado la centralidad y potencialidad de las redes y tratan de aprovechar las innumerables oportunidades de negocio y de acción que ofrecen. No es que las empresas hayan inventado la sociedad/red; es algo que está ahí, que está produciendo una transformación silenciosa y profunda. Lo que hacen las organizaciones es seguir ese movimiento y tratar de insertarse en él, explotar o creando diversos nichos. Buscan o crean huecos en las cadenas de valor que las posicionan cerca del consumidor final o les permiten participar de la “riqueza de las redes”.<sup>54</sup>

Para algunas de las empresas estudiadas la promoción y gestión de redes constituye el núcleo de su modelo de negocio. Los tres casos más representativos de esta tendencia son Comunitae, Verkami y Conexiones Improbables. Comunitae es un intermediario financiero que, valiéndose de la plataforma de Internet, conecta personas que requieren un crédito con personas que están dispuestas a prestar recursos financieros; los ingresos de Comunitae provienen de las cuotas de apertura y de administración que reciben a cambio de realizar el trabajo de conexión y de la gestión administrativa de los pagos y cobros mensuales. Verkami utiliza Internet para enlazar a agentes que quieren realizar un proyecto artístico o cultural con personas que estén dispuestas a financiarlos, los ingresos de la empresa también provienen de las cuotas que cobran por su trabajo como gestores de la red que han creado (en el caso de proyectos que han sido financiados exitosamente). Por su parte, Conexiones Improbables obtiene fondos públicos para financiar proyectos de articulación entre empresas y profesionales del arte y las humanidades, en los que estos últimos aportan sus saberes para la reconfiguración creativa de las empresas. En los tres

<sup>54</sup> Yochai Benkler, *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*, New Haven: Yale University Press, 2006.



casos se trata de intermediarios de nuevo cuño, que crean entornos propicios para conectar a personas con personas. Es decir, no se trata del clásico intermediario impersonal que controla todo el proceso y bloquea la relación directa entre los dos polos de la conexión, sino de facilitadores de intercambios directos entre quienes aportan los recursos (financieros o cognoscitivos) y quienes los reciben.

Otras organizaciones incluidas en la investigación realizan un fuerte trabajo de interconexión y gestión de redes, aunque no sea su única actividad. Investic coordina y usa redes de producción de software libre. Una parte crucial del trabajo de dnx | Designit consiste en crear pequeñas redes cognoscitivas mediante las cuales se recuperan los conocimientos y las experiencias de usuarios y prosumidores de dispositivos y servicios digitales, que al ser sistematizados y procesados se convierten en insumos para el diseño y rediseño de dichos productos por parte de las empresas proveedoras de los mismos. Por su parte, Funky Projects recupera información de usuarios y expertos para desarrollar su trabajo de intervención disruptiva que produce innovaciones sociales en empresas e instituciones. A su vez, algunos de los proyectos de Vizzuality consisten en coordinar a personas que aportan datos e interpretaciones que son utilizados para construir y enriquecer bases de datos, a las que se añade software de visualización de información.

Como su nombre indica, The Hub Madrid también es un espacio de interconexión, que vincula a innovadores sociales y a éstos con empresas. Estas cinco compañías no sólo son intermediarias, también producen algo (software, conocimientos, diseños, intervenciones disruptivas, proyectos de innovación social), pero el trabajo de redes es un componente clave en su proceso productivo. Algo similar realizan Monvínic, Terra Madre y Milhulloa, que generan productos alimenticios (cocina regional, productos de agricultura orgánica, plantas medicinales, vegetales deshidratados), para lo cual promueven alianzas con productores locales, redes de distribución que conectan a productores agrícolas con consumidores urbanos, redes de consumo que crean comunidades de experiencia en la ciudad ligadas a las prácticas de alimentación, y vínculos que permiten recuperar saberes locales y tradicionales que son potenciados mediante su combinación con conocimientos científicos y tecnológicos.

En todos los casos mencionados en los dos párrafos anteriores, las redes son un componente central de los procesos de creación de valor. También coinciden en vincular conocimientos expertos muy complejos tanto con los saberes específicos de usuarios, consumidores, prosumidores y ciudadanos como con necesidades prácticas de otras empresas y organizaciones. También debe destacarse la habilidad de las empresas de base humana para interactuar con y conectar a agentes y *stakeholders* muy diversos: pequeños productores y grandes corporaciones, usuarios de teléfonos móviles y gigantes de la industria, productores rurales y consumidores urbanos, programadores funkies y frikis con gerentes convencionales, artistas y micro-mecenas, profesionales de las humanidades y empresarios, agricultores locales con clientes de un bar de vinos de calidad mundial, acreedores y deudores, empresarios e innovadores sociales, en fin, múltiples “conexiones improbables” (utilizando el afortunado nombre de una de las empresas) que se facilitan gracias a la imaginación, la creatividad, las cualidades éticas y las capacidades relacionales de estas



organizaciones de base humana. Esto no significa la disolución de las rígidas barreras de comunicación que existen entre individuos con distintos capitales sociales o culturales, pero la creación de esas “conexiones improbables” puede generar nuevos productos o servicios que no hubiesen sido ideados de manera convencional. También puede implicar la utilización de “saberes tradicionales” o “conocimientos indígenas” (Ellen, 2004), cuyo valor intrínseco se rentabilizan al insertarse en un mercado demasiado globalizado y superficial.<sup>55</sup>

## 8. Atención a demandas sociales y culturales insatisfechas

Algunas de las empresas incluidas en esta investigación han encontrado nichos importantes en la atención de demandas sociales, culturales y personales insatisfechas. El déficit en la atención de estas demandas se explica por varias razones, que van desde el repliegue y estancamiento de las instituciones del Estado de bienestar, los cambios en las dinámicas familiares y en la vida doméstica, la transformación de la estructura demográfica, la intensificación de las relaciones interculturales, la expansión del tiempo de ocio y la aparición de nuevas necesidades personales en la sociedad postindustrial. Empresas como el Instituto Madrileño de Fertilidad, Espinoso Rural, e-cultura, The Hub, Verkami y Aula Coeducativa representan experiencias interesantes en explorar estos nuevos nichos. En menor medida también se ubican esta línea CC60, Agencia de Arquitectura ELII, Terra Madre, Milhulloa, Aceite Las Valdesas y Vizzuality.

El Instituto Madrileño de Fertilidad (IMF) ofrece servicios de reproducción asistida, una demanda que ha crecido exponencialmente en las últimas décadas por los cambios en las dinámicas familiares y de pareja, el descenso de la fertilidad y la tendencia a diferir las edades de matrimonio, embarazo y parentalidad. Una institución como el IMF, que ofrece servicios de calidad y trato humano, tiene enormes oportunidades de desarrollo, como lo muestra su éxito a lo largo de 25 años de existencia.

Espinoso Rural ha rehabilitado casas rurales centenarias en Ponferrada (León), respetando la arquitectura tradicional del Bierzo. El proyecto nació enfocado para la puesta a disposición de grupos o de instituciones de un lugar para la realización de cursos y talleres dirigidos fundamentalmente al desarrollo personal. Ofrece posibilidades de estancia, encuentros y talleres diversos (salud, creatividad, relaciones interpersonales, conocimientos tradicionales, yoga, taichi, reiki, etcétera), que lo convirtieron en una alternativa pionera en el campo del turismo experiencial y vivencial. Por su parte, e-Cultura desarrolla proyectos de gestión de espacios culturales, patrimonio cultural, turismo cultural, consultoría cultural y desarrollo de territorios. En un campo similar, la propuesta de *crowd funding* de Verkami le ha permitido canalizar recursos significativos para el desarrollo de nuevos proyectos

<sup>55</sup> Ellen Woodley, “Local and Indigenous Ecological Knowledge as an Emergent Property of a Complex System: A Case Study in the Solomon Islands”; Documento preparado para la Conferencia de Evaluación de los Ecosistemas al iniciarse el Milenio «Conectando Escalas y Epistemologías», 17-20 Marzo de 2004. Alejandría, Egipto.



artísticos y culturales, mientras que The Hub y Verkami propician y desarrollan proyectos de innovación social. Aula Coeducativa ha encontrado un nicho de actividad en ofrecer alternativas de juego y aprendizaje fuera del aula, lo que a la vez promueve la convivencia y fortalece el tejido social en pequeñas comunidades. CC60 y Agencia de Arquitectura ELII se ubican en un campo más tradicional, el arquitectónico, pero lo hacen de una manera que toma en cuenta cuestiones de sustentabilidad, rehabilitación de espacios públicos y nuevos requerimientos de vivienda para la época actual. En un campo también tradicional, el de la alimentación y la restauración, se encuentran Milhulloa, Terra Madre, Aceite las Valdesas y Monvínic, pero lo atienden desde una perspectiva que incorpora criterios medioambientales, desarrollo local, nuevas formas de consumo y producción de experiencias únicas, responsables y solidarias que dotan de nuevos significados al simple acto de comer o comprar alimentos.

La atención de servicios personales y de demandas sociales y culturales por parte de empresas de base humana tiene implicaciones importantes. Por un lado, señalan que servicios sociales y cuestiones de domesticidad e intimidad entran a formar parte de la cadena de valor, lo que de un modo u otro representa una mercantilización de espacios que antes no estaban ligados a las dinámicas comerciales. Esto no necesariamente es negativo, incluso es positivo que sean organizaciones con orientación humanista las que ofrezcan alternativas de reproducción asistida, turismo cultural, recuperación del patrimonio, gestión cultural, promoción de la agricultura ecológica, actividades lúdicas, promoción de proyectos artísticos y culturales, consumo responsable, rehabilitación o creación de espacios públicos y viviendas, etcétera. En la medida en que estas empresas no se orientan sólo por el beneficio económico, pueden desarrollar líneas de trabajo centradas en las personas, las familias y las comunidades, además de que son organizaciones creativas que pueden desatar procesos de innovación social y cultural. Pero no debe perderse de vista que si las políticas públicas no crean un entorno institucional y financiero que acompañe, fortalezca y amplíe estas iniciativas se corre el riesgo de que su alcance sea muy limitado, que beneficien a grupos muy reducidos y, en el peor de los casos, que sólo lleguen a sectores de la población con mayores recursos económicos o culturales. En ese contexto, seguirán fundamentalmente insatisfechas esas nuevas necesidades sociales y culturales, lo que crea un escenario propicio para que sean explotadas con fines de lucro y para que siga avanzando el proceso de colonización de la vida cotidiana por las fuerzas del mercado.

En segundo lugar, estas empresas recuperan, sistematizan y reciclan un conjunto de saberes cotidianos, locales y tradicionales: conocimientos sobre plantas, sobre el territorio, técnicas de cultivo, tradiciones populares, patrimonio intangible, técnicas culinarias, maneras de habitar la ciudad, formas de sociabilidad, juegos tradicionales, etcétera.<sup>56</sup> Muchas veces los actualizan y potencian al combinarlos con conocimientos expertos, lo que genera posibilidades de comercialización. La clave está en que este reciclamiento de los saberes ciudadanos se realice de una manera recíproca, de manera que represente beneficios no sólo para las empresas, sino también para las personas y comunidades involucradas en

---

<sup>56</sup> Ellen Woodley, *“Local and Indigenous...”*



el proceso. De no ocurrir así, se estaría frente a una apropiación unilateral del conocimiento social, en contradicción con la filosofía de las organizaciones de base humana.

Por último, los servicios personales reclaman una ética del cuidado y un trabajo emocional: los trabajadores de este sector involucrados en interacciones directas con los clientes y usuarios tienen que desplegar un conjunto de emociones acordes con las normas y principios de las organizaciones que los emplean.<sup>57</sup> No pueden actuar con frialdad, desinterés, distancia, mal humor o despotismo, sino que tienen que mostrarse comprensivos, empáticos, amables, cálidos y solidarios, ya que, como han señalado atinadamente algunos autores, trabajan en “profesiones sonrientes” (*smiling professions*)<sup>58</sup> y tienen que mostrar la “sonrisa de la institución”.<sup>59</sup> El Instituto Madrileño de Fertilidad ilustra muy bien la importancia del trabajo emocional, ya que se desempeña en un campo especialmente sensible. De ahí su insistencia en el trato personal, la cordialidad y la calidez: “En el equipo de IMF, nos hemos propuesto alcanzar los más altos estándares de calidad profesional y técnica, pero también alcanzar las cotas más altas en el grado de satisfacción de nuestros pacientes en lo referente al trato personal recibido. Para ello, necesitamos que el ambiente sea cordial desde el principio, para lo cual acogemos a las parejas en nuestras cálidas y amplias instalaciones, apartándonos del frío ambiente de una clínica convencional.”

El problema con el trabajo emocional es que demanda grandes esfuerzos de las personas para manejar y regular el despliegue de sus sentimientos, para que vaya de acuerdo con la cultura y los requerimientos de la organización. Arnie Hochschild, quien acuñó el concepto de trabajo emocional, distingue entre la “actuación profunda” (*deep acting*), que intenta cambiar lo que se siente en privado, y la “actuación superficial” (*surface acting*), que sólo se enfoca en lo que se expresa públicamente.<sup>60</sup> La actuación superficial puede tener repercusiones negativas para la organización, porque los clientes pueden percibirla como falsa o fingida. Pero también tiene enormes costos para el trabajador, porque implica una “disonancia emotiva” entre lo que se siente y lo que se expresa, que puede producir cansancio, auto-extrañamiento y angustia. Planteamos como hipótesis que en las organizaciones que logran un balance adecuado entre los aspectos económicos y los aspectos humanos es más probable que se desarrolle una actuación profunda, porque la apertura, horizontalidad, congruencia y buen trato a los trabajadores facilitan que éstos experimenten empatía, amabilidad y cordialidad, de manera espontánea. En contraste, en empresas que sólo tienen una fachada humanista, pero donde priva la maximización de beneficios económicos por encima de cualquier otra consideración, es más común encontrar actuaciones superficiales y mercantilización de los sentimientos de los trabajadores y los clientes.

<sup>57</sup> Amy Wharton, *The sociology of emotional labor*, Annual Review of Sociology, vol. 35, 2009: pp. 145-167; Arlie Hochschild, *The managed heart. Commercialization of human feelings*, Berkeley: University of California Press, 1983.

<sup>58</sup> John Hartley, *The politics of pictures: the creation of the public in the age of popular media*, Londres: Routledge, 1992, p. 19.

<sup>59</sup> Honorio Velasco, Francisco Cruces, Ángel Díaz de Rada et al., *La sonrisa de la institución. Confianza y riesgo en sistemas expertos*, Madrid: Ed. Ramón Areces, 2006.

<sup>60</sup> Arlie Hochschild, *The managed...*



Algunas empresas de base humana han encontrado oportunidades de negocio en la atención de demandas sociales, culturales y personales insatisfechas relacionadas con la educación continua, la reproducción asistida, el uso del tiempo libre, la promoción de actividades culturales y artísticas, la gestión del patrimonio y de territorios rurales y espacios urbanos, los cuidados y servicios personales, etcétera. Lo que las distingue es que explotan estos nichos de actividad desde enfoques que buscan un equilibrio entre la obtención de ganancias y la consecución de objetivos sociales, ambientales y culturales, lo que les permite contrarrestar, al menos hasta cierto punto, las tendencias a la mercantilización de la vida cotidiana, de los sentimientos y de los saberes locales tradicionales.

## 9. Creación de experiencias únicas

“Una silla se puede ver como una silla o como una historia, se puede mostrar el alma [...] Hoy en día tenemos cinco vasos iguales y hay uno que brilla más que los demás y no sabes por qué, es esa aura lo que las empresas están reforzando. Y se compra ese valor añadido... el nivel de producto es tan bueno que se busca algo más”. Con las frases anteriores, los directivos de CuldeSac™ intentan expresar uno de sus objetivos: crear experiencias y objetos únicos, especiales, que destaquen por encima de los demás. Al igual que este estudio valenciano de diseño, encontramos otras organizaciones que han encontrado nichos de mercado mediante estrategias de diferenciación que les permiten sobresalir en mercados dominados por la paquetización, la producción en serie y las economías de escala. En Barcelona hay miles de lugares en los cuales un turista o un habitante de la ciudad puede ir a tomarse una copa, pero Monvínic le ofrece una experiencia holística, estética, única e irrepetible, una forma distinta de aproximarse al mundo del vino. e-Cultura “idea nuevas oportunidades para el desarrollo de las ciudades y territorios a partir de la imaginación, con proyectos culturales alternativos, innovadores e imaginativos, diseñados como experiencias únicas para quienes los disfrutan”. No sólo se vende un objeto o se presta un servicio, también se vende una historia que lo acompaña. Los productos de Milhulloa, Terra Madre y Aceite Las Valdesas portan historias de agricultura ecológica, de recuperación de tradiciones, de cariño artesanal en su producción, de comercio justo. Espinoso Rural ofrece a sus visitantes experiencias de turismo únicas y “mágicas” en lo que se refiere al contacto con la naturaleza, con otras personas y, en especial, con ellos mismos. Los bolsos y la ropa diseñados en peSeta son tan originales que se venden en tiendas de museos, galerías y centros de arte. En Vizzuality los datos son presentados de una manera que producen experiencias memorables. Los productos de software que ofrece Investic tienen por detrás historias de comunidades de software libre. Incluso productos menos glamorosos como son los servicios de consultoría e intervención organizacional que ofrecen Funky Projects, dnx | Designit y Conexiones Improbables escapan a la estandarización imperante en el medio y buscan generar procesos únicos de disrupción, innovación y creatividad.

La generación de servicios y productos personalizados expresa la lógica de la flexibilidad llevada a su máximo exponente. En el fordismo se producían en serie artículos destinados al consumo de masas, mientras que en el post-fordismo se busca una produc-





ción diferenciada orientada hacia distintos sectores de consumidores. Pero las “experiencias únicas” tienen un costo, implican un valor añadido porque son artesanales, no tienen economías de escala y son difíciles (cuando no imposibles) de estandarizar. Muchas veces requieren mayor tiempo de trabajo creativo, parte del cual se dedica precisamente a la producción de esos mismos estándares cuyo establecimiento es necesario para la percepción social del valor añadido que incorporan los productos y las “experiencias únicas” con las que están ligados. A menudo estos creativos e innovadores “trabajos de estandarización” implican la creación de y la colaboración con redes y agentes sociales, que incluyen también a las administraciones públicas (como sucede por ejemplo con todo el despliegue de certificados ecológicos, denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas en el mundo de la alimentación). La historia que está detrás del producto le agrega singularidad. El valor se incrementa, porque el producto o la experiencia tienen una serie de cualidades adicionales que son resaltadas por medio de discursos, cuando no creadas directamente por esa acción discursiva. Esta es una paradoja en la que están inmersas algunas de las empresas de base humana: pese a que no tienen el lucro como su único o principal objetivo, en ocasiones ocupan nichos de lujo o se dirigen hacia las franjas de consumidores con mayores ingresos o con mayor capital cultural, que están dispuestos a pagar el sobreprecio que implica asociar al consumo valores estéticos, sociales, ambientales y emocionales. Este tipo de consumo crea una “comunidad de experiencia” entre quienes lo comparten, se borran ritualmente las diferencias de clase entre ellos, pero se crea otro tipo de exclusión hacia quienes no pueden pagar el precio de entrada o hacia quien no dispone del “gusto” y la “distinción” para apreciarlo.<sup>61</sup> La paradoja también estriba en que estos nichos de lujo con frecuencia requieren procesos de trabajo creativos y artesanales y permiten preservar cierto tipo de experiencias de consumo y la sociabilidad asociada a ellas.

La producción de experiencias únicas y de productos con alma, magia, historia y belleza no es algo exclusivo de las empresas de base humana, es una tendencia que atraviesa toda la nueva economía, desde los productos de Apple hasta los artículos de comercio justo, pasando por buena parte de las industrias culturales. No obstante, el carácter artesanal, creativo, solidario e iconoclasta de muchas organizaciones de base humana les facilita incursionar en este tipo de mercados.

## 10. Tensiones y retos de las empresas de base humana

Las empresas de base humana enfrentan diversos retos y tensiones, entre los que destacan el exceso de trabajo, el riesgo de que se difumine su filosofía en la medida en que se expanden, la tensión entre anarquía creativa y profesionalización y la tensión entre sus objetivos humanos y sus objetivos de negocio.

---

<sup>61</sup> Pierre Bourdieu, *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*, Taurus, Madrid, 1988.



## 10.1. Exceso de trabajo

Una de las paradojas de las empresas de base humana es que el trabajo llega a ser tan satisfactorio, tan interesante y tan divertido que, en algunos casos, se trabaja en exceso: jornadas muy largas, costumbre de llevarse el trabajo a casa, seguir trabajando por las noches, los fines de semana o en períodos vacacionales, no dejar de pensar nunca en el trabajo. En varios de los estudios de caso se encontraron casos de jornadas muy largas.

En CuldeSac™ la gente se involucra tanto en el trabajo que *“llegamos a tener jornadas de 9:00 a 19:00 horas, algo los fines de semana. Claro, porque aquí se hacen muchas horas, y no se retribuyen las horas extras... no estás contando horas. Si al final hay dinero lo reparamos. Es parte de tu actitud, de tu personalidad... ninguno de aquí podría fichar.”*

Espinoso Rural tuvo un comienzo difícil por la falta de financiamiento, pero era tal la pasión por el proyecto que cuando rehabilitaron las primeras casas trabajaban muchas horas: *“Este proyecto inició con una muy pequeña financiación, por eso no había dinero para ofrecer el proyecto a un contratista, y entonces yo misma participaba, junto con otras personas que me ayudaban a restaurar cada una de las casas. Fueron días de más de dieciocho horas de trabajo. Pero lo más importante era para nosotros mantener el sentido del lugar, no alterarlo y darle vida porque se había quedado sin alma.”* En Verkami ocurrió algo similar: la instauración de la empresa exigió largas jornadas de trabajo.

A veces la misma organización llega a considerar normal que las personas tengan una dedicación intensa a su trabajo, como podría deducirse de sus llamamientos a aspirantes potenciales: *“buscamos personas geniales para estos puestos... reinventate en Funky Projects: experiencia mínima de 5 años, disponibilidad de viajar internacionalmente, excelente nivel de inglés, involucración 150%, aprendizaje permanente, resistencia al stress”.* Pero lo más común no es que la empresa exija que los empleados trabajen muchas horas, sino que son las mismas personas las que lo hacen por decisión propia y hasta por gusto: *“Aquí tú eres el que se quiere quedar hasta que esté perfecto y el jefe te dice que no”* (Vizzuality); *“Nadie es más exigente que uno mismo”* (CuldeSac™). Hay un ambiente lúdico y divertido, pero eso se combina con la costumbre del trabajo duro y prolongado, que se lleva con buen humor y desenfado, como lo advirtió una trabajadora de dnx | Designit:

*“Recién llegada, decía: ‘Pero aquí no se trabaja, todo mundo está divirtiéndose, con el chat ahí puesto, perdiendo el tiempo, mirando el mail, el twitter, el messenger, el google, la pantallita que se te abre’. Alguien que en dnx | Designit se queja, de que tiene mucho trabajo, uf, que trabaja mucho, no mola, no es guay. Alguien que te dice: ‘Ay, hoy he mirado estas páginas y he mirado esto’, pero que en algún momento, trabaja, y de repente se queda cuatro, dos horas, una hora extra, pero no te lo cuenta, ni se queja, ni te dice nada, sino que está en plan de, en su facebook, en su twitter, diciendo que se está tomando ocho cañas, cinco porros y, que ha ido a cuatro bares. Pero tú sabes bien, con el tiempo lo averiguas, que se quedó trabajando, que le tocó trabajar el sábado, pero es que eso no mola, eso no es guay, eso no lo vas a*



*decir, porque eso sería ser looser. La idea es que no le dedicamos demasiado, que no es mucho trabajo. Pero aquí sí que se trabaja. Y bastante.”*

En general, en estas organizaciones las personas no llevan mal trabajar tanto, porque les gusta su actividad, pero no siempre queda claro si es una decisión personal o esto se combina con la presión de los pares y de la organización. Existe el riesgo de propiciar la proliferación de workoholics y perfeccionistas. Puede surgir una especie de “stajanovismo” de la era de la información, como el que había en las épocas heroicas de Apple, cuando sus trabajadores llevaban camisetas con la leyenda “90 horas a la semana y me encanta.”<sup>62</sup>

Frente al riesgo del exceso de trabajo, vale la pena destacar el esfuerzo de dos organizaciones para limitarlo. Uno de ellos es Investic, en donde dicen: “No nos gusta trabajar mucho, sólo de 9:00 a 3:00”. Sus sueldos son modestos, pero han optado por jornadas de seis horas, desconfían de la autoexplotación que suele producirse en los nuevos emprendimientos. El otro es Monvínic, que ha roto con la mala costumbre de los horarios salvajes en la restauración: no abre los fines de semana (pese a que es cuando más ganancias podría obtener) y es muy estricto en los horarios de cierre de la cocina, para evitar que se prolonguen las jornadas. Que el trabajo sea fascinante no debe hacer perder de vista el riesgo del exceso de trabajo.

## 10.2. Difuminación de la filosofía al crecer la organización

Es muy común que, en sus primeros años, las empresas pequeñas tengan un ambiente amable y que todos los miembros compartan los valores de la organización, ya que muchas veces está formada por familiares y amigos que comparten un proyecto y están imbuidos del mismo espíritu pionero, sus lazos pueden fortalecerse al enfrentar los retos y las dificultades que implica un nuevo emprendimiento. Pero es igualmente común que, con el tiempo, se vaya perdiendo la filosofía que les dio origen, en especial si crecen muy rápido, entran muchos nuevos miembros y se van creando más niveles jerárquicos. De hecho, uno de los factores que contribuyen a la deshumanización de las empresas es su tamaño: las organizaciones grandes con frecuencia instrumentan sistemas impersonales y burocráticos para funcionar de manera eficiente y racional.<sup>63</sup> Algunas de las organizaciones incluidas en este estudio, en particular aquellas que se han expandido más (CuldeSac™, dnx | Designit, Instituto Madrileño de Fertilidad, Monvínic) enfrentan este riesgo. Han tenido que profesionalizar la administración y la gestión de los recursos humanos, han creado organigramas más complejos, han formalizado reglas de funcionamiento, en ocasiones han tenido que buscar asesorías para reconfigurar su modelo organizativo y algunos de sus fundadores han tenido que especializarse en funciones de gestión y conducción. Hasta el momento ninguna de ellas se ha burocratizado ni ha perdido su perfil de base humana. Para ello

<sup>62</sup> Richard Florida, *La clase creativa...*, p. 280.

<sup>63</sup> Max Weber, *Economía y sociedad. Ensayo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica, 1996 [1922]; Robert Blauner, Chicago: The University of Chicago Press, 1964.



han contribuido tres factores: son organizaciones jóvenes que todavía son conducidas por sus fundadores, algunos de ellos han reforzado su labor de liderazgo estratégico y cultural y, sobre todo, han tomado la decisión de no crecer de manera descontrolada, dándole más importancia a conservar su cultura y sus principios que a aumentar su tamaño o multiplicar sus ganancias. Esto muestra que no hay una correlación forzosa entre aumento de tamaño y tendencia a la burocratización y la deshumanización. Incluso puede ocurrir lo contrario: e-cultura tuvo una época de bonanza económica en la que pudo conservar sin dificultad sus rasgos humanos, mientras que en un período de crisis tuvo que reducir su personal, aumentaron las tensiones internas y perdió un poco de su perfil humano ante el imperativo de la sobrevivencia. En este caso su crisis como modelo se debió, más que a la propia idea de expansión y crecimiento, a la dependencia con el cliente público y al escaso porcentaje de beneficio que permite un mercado como el de la intervención cultural. El éxito económico brinda a las organizaciones un mayor margen de maniobra para invertir tiempo y recursos en preservar su ambiente humano. Pero si este éxito no es compartido se corre el riesgo de que se ensanchen las brechas internas y se deterioren los lazos de reciprocidad.

En la selección de los casos de estudio para esta investigación pretendimos incluir empresas de diversos tamaños, pero en el proceso resultó que sólo encontramos empresas micro, pequeñas y medianas que cumplieran a cabalidad con los requisitos de base humana que se habían establecido. Habrá que ver si en el futuro conservan este perfil algunas de estas empresas que lleguen a tener un crecimiento sustancial. La humanización de empresas de gran tamaño es uno de los retos de la nueva economía.

### 10.3. Tensión entre anarquía creativa y eficiencia

Las empresas innovadoras experimentan con frecuencia tensiones derivadas de dos fuerzas contrapuestas: por un lado tienen que mantener un ambiente laxo y flexible que estimule los procesos creativos y, por el otro, necesitan lograr niveles de eficacia y productividad para ofrecer resultados económicos que les permitan competir en el mercado. Esta tensión se hace aún más notoria en organizaciones de base humana que tienen rasgos iconoclastas, contraculturales, bohemios e incluso anárquicos, que contribuyen a la innovación pero no necesariamente se reflejan en la eficiencia. Estas organizaciones tienden a escoger los proyectos que les gustan y les generan aprendizajes, en detrimento de proyectos más convencionales que podrían otorgar mayor beneficio económico. O pueden alargar demasiado algunos momentos creativos del proceso de trabajo (exploración e investigación, generación y discusión de ideas, elaboración de prototipos, diseño, co-creación, experimentación, etcétera), lo que implica que se incrementen las horas totales de trabajo que requiere un proyecto o producto y, por tanto, su costo. Este incremento no siempre será retribuido por el cliente o por el mercado, lo que tendrá consecuencias negativas o bien para los trabajadores (dedicarán a su trabajo más horas de las que les están pagando), o para la empresa (se reducirán sus márgenes de beneficio). El otro extremo lo constituyen aquellas empresas que privilegian la eficiencia administrativa y restringen los momentos y procesos creativos. El equilibrio entre estas dos fuerzas no es sencillo, las organizaciones



investigadas lo buscan de diversas maneras. CuldeSac™ procura hacerlo siguiendo la costumbre de la guardia civil (un policía bueno y uno malo): mezcla en sus equipos personas con habilidades creativas y personas con habilidades administrativas. dnx | Designit, además de combinar personas con diferentes habilidades, alterna momentos de divergencia y momentos de convergencia en su metodología para generar innovaciones. CC60 escoge proyectos que le permitan seguir sus líneas de interés y sean un reto para la creatividad, sin descuidar el aspecto económico. Vizzuality, Funky Projects e Investic claramente se inclinan por proyectos creativos, lo que les provoca algunos problemas financieros que tratan de resolver mediante trabajo temporal en proyectos rentables (Vizzuality), recurriendo a servicios de *coaching* para incrementar su rentabilidad (Funky Projects) o conformándose con operar en un nivel de autoempleo con salarios modestos (Investic). En Aula Coeducativa y The Hub Madrid han optado por combinar los proyectos creativos que les gustan y le dan sentido a su existencia con otras líneas de negocio menos interesantes, pero que generan ingresos importantes: alquiler del local de The Hub para eventos de empresas (pases de modelos de moda, presentación de nuevos productos tecnológicos) y organización de fiestas de cumpleaños en la ludoteca de Aula Coeducativa.

#### 10.4. Tensión entre objetivos humanos y de negocio

Uno de los retos más complejos que enfrentan las empresas de base humana es el de la conciliación entre sus objetivos de negocio y sus objetivos humanos, sociales, culturales y ambientales. Las experiencias de las 20 organizaciones analizadas en esta investigación muestran que no son objetivos excluyentes, que pueden encontrarse círculos virtuosos en los que avanzar en respetar el medio ambiente, promover el desarrollo social, impulsar proyectos culturales y cultivar la empatía, la autonomía y la solidaridad dentro y fuera de la empresa fortalecen el desempeño económico de la misma y, a la inversa, el incremento en las ganancias repercute en mejorar las dimensiones no económicas de las organizaciones. Sin embargo, esta complementariedad no se produce de manera automática, es resultado de la voluntad expresa de armonizar ambos aspectos y de innovar en los dos terrenos. Las historias que se presentan en este texto dan cuenta de que esta conciliación no es fácil, que se presentan numerosas tensiones y dificultades.

En Aula Coeducativa y en Funky Projects comentan que en ocasiones privilegiaron lo humano y descuidaron el negocio, que a veces eran demasiado “emocionales” y perdían de vista los aspectos financieros.” Terra Madre se enfrenta al hecho de que las redes de distribución y comercialización de productos de agricultura ecológica no son totalmente autónomas, dependen en parte de las redes logísticas del comercio mayorista, lo que les obliga a hacer concesiones y compromisos que limitan la consecución de sus objetivos sociales y ambientales. Además, el consumidor quiere frutas y hortalizas variados y muy atractivos a la vista, lo que limita las posibilidades de valorización de productos locales y orgánicos. En Milhulloa los aspectos humanos y personales se han mantenido a lo largo de su historia, pero el negocio varias veces “casi se va al traste”. e-cultura ha experimentado las dos caras de la moneda: tuvo un período en que se complementaron muy bien el éxito económico y la conservación del ambiente humano, pero éste se deterioró en una época de



vacas flacas y despidos. Otro problema ha sido conseguir financiamiento para iniciar emprendimientos que tenían un perfil humano muy definido, pero cuya viabilidad económica era incierta en sus comienzos: Espinoso Rural, Aula Coeducativa y Milhulloa tuvieron fuertes dificultades financieras en sus primeros años, mientras que el arranque de Conexiones Improbables sólo fue posible con el apoyo de fondos públicos. Incluso un proyecto más nítidamente empresarial como CuldeSac™ sobrevivió gracias a que, en sus primeros años, las esposas de los fundadores se hicieron cargo del sostenimiento de la familia, ya que por “cuestión de principios” renunciaron a buscar socios capitalistas. En cuanto a este tema del financiamiento son interesantes los casos de The Hub, Verkami y Comunitae, porque en ellos el modelo mismo de negocio constituye un mecanismo de obtención de recursos: The Hub renta espacios a innovadores sociales, Verkami consigue micro financiamientos para iniciativas culturales y Comunitae pone en contacto a personas que requieren créditos con personas que pueden prestarles dinero. En estos tres casos se cumple el objetivo social, cultural o humano mediante un dispositivo financiero autosostenible. Esto contrasta con proyectos que manejan una ideología muy alternativa, pero cuyos negocios son muy fluctuantes, no gozan de una verdadera autonomía económica y dependen de oportunidades que no son permanentes o de apoyos de organismos públicos o de instituciones sin fines de lucro.

Algunas de las empresas que han alcanzado mayores niveles de facturación ( dnx | Designit, CuldeSac™, Monvínic, Instituto Madrileño de Fertilidad, peSeta), lo mismo que aquellas que tengan mayor éxito en el futuro, se enfrentarán al dilema de cómo combinar el crecimiento de los beneficios con la preservación de un ambiente relativamente igualitario y horizontal. Como se comentó al analizar las configuraciones organizativas de las empresas, por lo general no ha habido grandes brechas entre los ingresos de los miembros, porque no hay fuertes diferencias en los salarios. No obstante, en la medida en que se consolide el éxito económico de las empresas crecerá, a veces de manera exponencial, el valor de la empresa, lo que significa que la brecha económica entre quienes son dueños, socios o accionistas y quienes son sólo trabajadores se puede ensanchar considerablemente. Esto no es nuevo en el capitalismo, pero sí es un nuevo reto para empresas que han apostado por crear una base humana sostenible, basada en el respeto, la reciprocidad y la equidad.

## 11. Claves de éxito y consideraciones finales

Hasta aquí, hemos venido presentando las características que distinguen al sector de las empresas de base humana de una manera transversal. En lo que sigue, y de acuerdo con la metodología del proyecto 20+20, destacaremos aquellas claves que singularizan a cada una de las empresas estudiadas y les permiten alcanzar el éxito en sus objetivos.

Cabe insistir en que, según hemos dejado ver a lo largo de este texto, entre los participantes de las empresas incluidas en el estudio no existe una idea única, homogénea, del éxito empresarial. Más bien al contrario, tanto en sus prácticas cotidianas como en sus discursos los informantes dejaron ver su resistencia a ver reducido su desempeño a cualquier idea



simplificada del éxito en términos de mero rendimiento económico, crecimiento en escala o cuenta de resultados. Para muchas de estas iniciativas, la posibilidad de mantenerse en la actividad y sostener el empleo de quienes las conforman es considerado, de por sí, un logro notable. Pero además de ello los entrevistados ponen en acción, en un ejercicio de equilibrio, una diversidad de otros parámetros para considerar el éxito de una manera matizada, como el crecimiento personal a través del cumplimiento de tareas, la calidad de la interacción humana, la excitación de formar parte de equipos profesionalmente potentes, la generación de externalidades socialmente útiles, la creación de redes innovadoras, el sostenimiento de localidades amenazadas por la mengua, el valor político y cognitivo de los saberes, la experiencia estética, la continuidad de una tradición con identidad propia, la contribución a la mejora del entorno, el cuidado en el trato a clientes y proveedores, la posibilidad, en fin, de sentirse pertenecer a diversas formas de comunidad imaginada.

Si hay algo que liga entre sí las muy diversas consideraciones de valor que hacen los participantes en nuestra investigación, es el hecho de considerar el éxito de una manera relativa -como resultado de conjugar, con mayor o menor felicidad, la viabilidad económica del proyecto empresarial con todo ese racimo de otros satisfactores-. Finalmente, en el centro de ellos solemos encontrar un tema recurrente: el espacio laboral como escenario de una búsqueda permanente de sentido -una preocupación por la producción de sentido en la acepción semiótica fuerte, profunda, de una disposición a la poiesis, a la creación de significados compartidos o, al menos, compartibles. Tales significados se encuentran ligados de forma indisoluble a la identidad de las personas, sus relaciones mutuas y las prácticas que los hacen posibles. En esa medida, el éxito no se cifra casi nunca en la estricta consecución de metas u objetivos programáticamente formulados, sino más bien en la capacidad para generar y dotarse de manera cotidiana de conocimientos relevantes, experiencias productivas y significados compartidos.

## 1. Conexiones improbables

- a) Ofrecer una unión fructífera para ambas partes al mundo de la empresa y al mundo de las artes, la investigación social, la filosofía, etc.
- b) Avalar un proceso de “slow innovation”, en el que la solución de este choque de mundos no es una solución inmediata sino una manera de cambiar mentalidades y formas de ver el mundo a favor de un proceso gradual de cambio de actitudes que se extiende por la organización a partir de un pequeño grupo de miembros.
- c) Producir una estructura en red que favorece la máxima libertad en cada momento de los implicados, libertad para aportar su propia visión, de colaborar o no en virtud del interés que tiene el proyecto para su propio desarrollo. Ya que los colaboradores no dependen de Conexiones improbables como empleados, están libres del sesgo constante de intentar pensar de la misma manera que el jefe. Esta estructura explícitamente evita la creación de una cultura corporativa con el propósito de no canalizar las mane-



ras de pensar de los colaboradores, de aprovechar siempre la frescura y carácter innovador que puedan aportar.

- d) El concepto de devolver la innovación producida a la sociedad mediante los Open-Labs crea un compromiso social de una innovación que sea aceptable para la sociedad y validada por ella, que no sea perjudicial. A la vez, crea una conciencia social de que la innovación en el mundo empresarial y organizacional es cuestión de todos; el público tiene que beneficiarse de ella y tiene también la responsabilidad de vigilarla y conducirla en las direcciones que crea más adecuadas.

## 2. dnx | Designit

- a) La creación de un buen sistema de aprendizaje genera valor.

Una de las claves del éxito de dnx | Designit es haber dedicado tiempo, recursos e imaginación a crear un buen sistema de aprendizaje, lo que la convirtió en “una empresa que aprende”, que tiene capacidad para desarrollar nuevos proyectos y prosperar en un medio muy competitivo, sin necesidad de proteger u ocultar sus conocimientos. Aparentemente la empresa destinó mucho esfuerzo a actividades que no generan beneficios monetarios en lo inmediato: dar tiempo a los consultores para que lean o desarrollen proyectos personales, permitir que en las redes de comunicación interna circule información que no se relaciona con el negocio, destinar unas horas de cada semana a la realización de seminarios y talleres, destinar un rato cada día a alimentar y seguir los hilos de discusión que se generan en la lista de correos Sandeces, aceptar proyectos desafiantes que demandaban mucho tiempo y otorgaban poco margen de beneficio, combinar el trabajo cotidiano con actividades lúdicas y de convivencia, dedicar tiempo a documentar y registrar las experiencias que se tuvieron con cada cliente, con cada proyecto y con cada técnica de investigación o diseño. Pero ese aparente desperdicio construyó una de las principales fortalezas de la compañía: su capacidad para aprender, para generar pequeñas innovaciones, para adaptarse y comprender a distintos tipos de clientes y usuarios y para desarrollar de una manera creativa proyectos complejos.

- b) La preocupación por el entorno humano de la organización fortalece las ventajas competitivas.

El caso de dnx | Designit apunta en esa dirección: la preocupación por cuidar a las personas que trabajan en ella, por consolidar su capital social interno y externo, por generar innovaciones pensando en las personas y por construir un entorno de trabajo agradable y desafiante le ha dado enormes ventajas competitivas. Contar con personas creativas, entusiasmadas con su trabajo y con enormes habilidades para trabajar de manera colaborativa es un activo enorme que se refleja en la cuenta de resultados.





### 3. Funky projects

- a) Entre las fortalezas se cuentan la actitud y convicción, el equipo de trabajo, su experiencia nacional e internacional, la investigación y la capacidad de atracción por talento empresarial, estilo y ambiente laboral. Sus oportunidades derivan de ser únicos y pioneros, de la percepción externa positiva, el reconocimiento y su tendencia mercantil hacia la creatividad y la innovación.
- b) En la economía postindustrial se da un predominio del sector servicios sobre el sector productivo primario y, sin embargo, la mayoría de las empresas consideran que la inversión en innovación tecnológica sigue siendo la clave. Empresas como Funky Projects muestran que la innovación centrada en las personas es tan o más importante que la primera.
- c) Quizás el dualismo tecnología/sociedad que ha imperado en la economía productivista desde la Revolución Industrial comienza a mostrar patentemente su obsolescencia. Y en este contexto de transformación funky en el mundo del diseño de servicios es posible que la división artificial entre “humanismo” y “ciencias” pierda su razón de ser. Curiosamente este contexto laboral nos recuerda uno de los escenarios históricos más creativos de Occidente, el Renacimiento, donde no había una clara demarcación entre artista, artesano y científico, ni entre disciplinas que serían luego, con su institucionalización, encasilladas y profesionalizadas.

### 4. The Hub Madrid

- a) Toda la cultura del Hub como concepto de actividad laboral, que insiste en la idea de garantía de “felicidad” y mejoras de las condiciones de vida en el trabajo ha captado la atención de todo un conjunto de profesionales que hasta ahora veían insatisfechas sus expectativas vitales en empresas de tipo más ortodoxas.
- b) Justamente, entre muchos de los perfiles que acuden a hacerse miembros del Hub Madrid se encuentran talentos especiales que por serlo no encajaban con las estructuras de participación en la empresa tradicional, por lo que en el Hub Madrid se está dando una buena acumulación de talentos profesionales.
- c) Una de las claves que llevan a entender su éxito es cómo se “vende” la idea de la homologación entre los hábitos vitales, intuitivos, y los profesionales, laborales. Esta nueva “metodología” o ciencia del trabajo está dando resultados importantes al motivar la innovación en un grado mayor al que puede presentarse en otro tipo de empresas.
- d) Esos dos conceptos de “felicidad” y de homologación entre vida y trabajo generan también un atractivo especial entre los empleados actuales y futuros, lo que redundará en un mayor entusiasmo de dichos actores, potenciando su productividad.



- e) Por otra parte, el desarrollo puntero de métodos y técnicas para sistematizar el trabajo colaborativo: design thinking, art of hosting, etc. es un buen reclamo para nuevos miembros.
- f) La cultura y el clima laboral de la empresa, marcados sobre todo por los hábitos informales, son otro rasgo de distinción que genera atractivo para nuevos clientes y, miembros y empleados.
- g) Al tener en consideración el concepto de vulnerabilidad de las personas y generar dispositivos para enfrentarlo mejoran la calidad de vida de los empleados, estimulando, una vez más, la identificación con las tareas realizadas y aumentando la productividad.
- h) La apuesta por la diversidad y la conexión internacional del Hub con la demás franquicias del mundo, lo coloca como una empresa abierta a todas las tendencias internacionales.
- i) La diversificación de su negocio, mezclando actividades productivas con las de alquiler de las salas genera sinergias poderosas que permiten la financiación de la empresa, reduciendo riesgos y creando redes con los clientes que las alquilan.

## 5. **Investic**

- a) Confluencia de variadas sensorialidades. El saber aprovechar y combinar los distintos perfiles y experiencias de las personas que trabajan en la empresa, yendo más allá de lo técnico.
- b) La pertenencia a una comunidad amplia. Esto les permite tener una red de contactos inmensa con la que mantienen una relación simbiótica: extraen conocimiento, apoyo, clientes mientras la forman y desarrollan a su vez con todo lo que de ella consiguen.
- c) Comunicación horizontal. Que crea un clima de innovación y experimentación en todas las dimensiones: en el producto, en el trato y en la gestión, lo que dota a cada miembro de la empresa de autonomía e identificación con su labor "... no de ámbito laboral puro sino de ámbito humano que afectan a lo laboral, hablar las cosas, hablarlo todo, lo positivo, lo negativo, las ganas, las no ganas, hablarlo todo para que el ambiente laboral sea favorable"
- d) Primar el enfoque humano. "Si el ambiente es favorable funcionamos mejor, estamos más cómodos y contentos con lo que hacemos y yo eso es lo que quiero y a lo que aspiro, para mí el aspecto humano tiene que ser en casa, tiene que ser con los amigos, tiene que ser todo, si lo puedes conseguir en el trabajo también..."



## 6. Vizzuality

- a) Flexibilidad organizativa, su capacidad de improvisación sobre la marcha, su adecuación a la situación y que estén siempre dispuestos a cambiar su forma de organizarse, el horario y el ritmo para buscar su equilibrio como equipo. Esto es una forma de adecuación entre el espacio personal y laboral que les ayuda a trabajar de manera productiva.
- b) Aprovechamiento de un nicho de negocio en expansión.
- c) La combinación de saberes de su equipo les permite una ventaja competitiva única en su campo, yendo más allá de lo técnico para incorporar una dimensión de significado compartido con el cliente.
- d) Buenas condiciones laborales de los trabajadores, no únicamente en lo que a derechos laborales se refiere, sino en el sentido de la consideración a las necesidades de cada trabajador como persona. Esto produce una identificación del trabajador con su trabajo que es muy productiva para ambos.

## 7. ELII

- a) La política del arquitecto-estratega posibilita encontrar soluciones más elegantes, más eficaces para los distintos problemas. El desplazamiento del sujeto tradicional de la arquitectura es sustituido por otro más humilde, más humano, que se integra en los condicionantes establecidos para formatearlos y e incluso a veces subvertirlos.
- b) Esta misma figura hace posible una gran adaptación a los casos ad-hoc, lo que convierte a ELII en un estudio muy versátil, por lo que encuentra todo tipo de clientes: privados, públicos, artísticos, funcionales, etc.
- c) El capital humano con el que cuenta la empresa es potente y forma parte de la estrategia de marca de la empresa, por lo que la oferta de sus productos es avalada por la práctica y sus experiencias acumuladas.
- d) La diversidad de los perfiles que trabajan en ELII y sobre todo su actividad en paralelo al trabajo principal genera un efecto de retroalimentación que incrementa la creatividad del estudio.
- e) Esta misma diversidad permite además dos cosas: por una parte establecer un capital relacional importante al tejer redes con otros profesionales de distintas áreas (contactados en sus clases, seminarios, doctorados, etc.) y por otra diversificar la fuente de ingresos para la empresa, sobre todo con las clases docentes y las participaciones en congresos y otros foros que son retribuidos y en parte asignados a la cuenta contable



de la empresa. Es decir, complementa los beneficios en arquitectura haciendo a la empresa más sostenible.

- f) Los saberes humanísticos de cada miembro son pilares fundamentales para elaborar el complejo concepto de arquitectura que ELII maneja, así como permite desarrollar todo un conocimiento sobre los usuarios finales de sus productos.
- g) Una de las principales líneas de trabajo en las que ELII está destacando, gracias a sus aportaciones inteligentes y novedosas es la de la sostenibilidad, la que se postula como la gran tendencia de mercado en el futuro inmediato.
- h) Además el concepto de innovación elaborado por ELII (Dj) está acorde con el momento presente y la idea de autoría que se está construyendo. Se trata de una filosofía de la innovación que impregna todo el proceso de trabajo de manera espontánea, por lo que no necesita mecanismos ni métodos de producción y control.
- i) Su cultura corporativa permite utilizar los valores de vocación, esfuerzo, diversión, etc para potenciar al máximo la excelencia en su trabajo.
- j) Pero además esta misma cultura empresarial influye en el modo como tratan a los nuevos empleados, sobre todo a los becarios, profesionalizando su relación contractual, lo que tiene efectos claramente positivos tanto en el mercado en general, al dotarlo de estabilidad y enriquecerlo; como para el propio estudio, ya que consigue generar afinidades con las tareas y pasión por el trabajo en estos empleados, lo que evidentemente mejora la producción.

## 8. CC60

- a) La coherencia entre sus objetivos y su organización de medios para alcanzar estos fines. Estos pasarían por la flexibilidad y adecuación de su estructura de funcionamiento, basada en la comunicación, para adaptarse a sus situaciones personales y combinarlas y coordinarlas, lo que les permite desarrollarse personal y profesionalmente como grupo.
- b) El mantenimiento del equilibrio; su capacidad para no excederse en la carga de trabajo, buscando el punto entre innovación y extenuación, crecimiento y control, trabajo y diversión, tareas y tiempo libre. En esta empresa que cosen y recosen a su medida, lo mismo operan de entidad de crédito que compensan horas extras con vacaciones, trabajan y disfrutan del tiempo libre juntas, investigan y enseñan pero también aprenden y reflexionan, y consiguen integrar todos estos aspectos para incorporarlos a su sistema de funcionamiento diario en un ejercicio de síntesis, autocrítica y cariño digno de la mayor funambulista.



- c) La diversidad de intereses que produce una diversificación controlada de líneas de negocio como alternativas de ingreso ante distintas situaciones socioeconómicas del país, no arriesgando todo su capital y esfuerzo en una sola dirección.

## 9. CuldeSac™

- a) La apuesta por el activo humano y la insistencia en la “polinización cruzada” del conocimiento son factores diferenciadores que poseen correlatos positivos y directos: en el mercado, marca una ventaja comparativa con el resto de empresas en competencia; e internamente, establece unas relaciones laborales más horizontales que posibilitan un proceso creativo más libre.
- b) Los equipos multidisciplinares, la horizontalidad y un ambiente laboral afable favorecen un proceso creativo original y polifacético. En este contexto creativo, el trabajo y la creación en grupo resulta más ventajoso que el trabajo creativo individual.
- c) A priori, es posible combinar estructuras organizativas estandarizadas para la toma de decisión empresarial con procesos de trabajo creativos y relaciones laborales horizontales e igualitarias.
- d) Hay otra manera de hacer las cosas: CuldeSac™ demuestra que es posible la apuesta por las personas y romper con lo estereotipado. Muestra que no es necesario renunciar a la familia o al entorno próximo para tener éxito laboral. Y demuestra que el trabajo grupal puede resultar más creativo, fructífero y original que el trabajo de diseño individual.

## 10. e-cultura

- a) La principal clave de éxito de e-cultura consistió en la capacidad que tuvo de generar ideas, de fomentar la innovación aplicada a la realidad concreta. Los proyectos en los que participaba e-cultura se caracterizaban por ser más originales y efectivos que los de la mayoría de empresas que trabajaban en el sector.
- b) Uno de los factores básicos que potenciaron esa capacidad creativa fue la importancia concedida a la dimensión interior de la empresa, a la cualidad humana o humanística, por encima o al menos al mismo nivel que los procesos de trabajo típicos basados en producto, contenido o servicio.
- c) El modelo de negocio construido por e-cultura, basado en la integralidad y en la visión holística de la realidad promovía un servicio más completo y eficaz, ajustado a todas las necesidades del terreno, sin olvidar ninguna de sus dimensiones.



- d) Además su visión novedosa del concepto de cultura, basado en valores tangibles e intangibles, permitió visibilizar problemas y soluciones originales, que excedían el clásico fenómeno de intervención parcial y limitado.
- e) Todo ello generaba una adecuación al terreno de trabajo muy potente, apoyado además por la intención de generar implicación con los propios agentes afectados por la intervención, lo que proporcionaba un nivel de consenso muy amplio en cuanto a sus soluciones.
- f) Desde la propia organización de e-cultura se consiguió sistematizar la creatividad mediante técnicas precisas, como el design thinking, además de estableciendo constantes reflexiones sobre el lugar que ocupa la creatividad en la empresa y cómo modelarla.
- g) Definir la creatividad o la innovación como un elemento transversal a toda la organización, y no responsabilidad de un solo departamento fue una medida que aportó un beneficio sustancioso al potenciar en todos los niveles la capacidad individual de aportar soluciones.
- h) La diversidad de los equipos fue otra de las claves para entender el éxito de la empresa en términos de las propuestas de innovación, a lo que habría que añadir los esfuerzos de la organización por someter a esta diversidad a un alineamiento que la hiciera coherente y orientada a fines determinados, lo que se traducía en eficacia y eficiencia.
- i) Situarse desde el principio de la fundación de la empresa en el concepto de cuarto sector permitió a e-cultura combinar adecuadamente criterios rentables con otros de tipo humanístico que facilitan la consecución de los objetivos económicos.
- j) Por otra parte, la sensibilidad de la dirección al valorar la actividad creativa como una actividad que genera vulnerabilidad, y al promover acciones y medios para contrarrestarla mediante la aplicación a distintos niveles del concepto de cuidado (diseño espacial, art of hosting, etc.) provocó una mejora del rendimiento en este sentido.
- k) por último, todas estas medidas derivadas de la ética humanística del trabajo de e-cultura revertieron en una menor conflictividad laboral, lo que como es sabido, redundó siempre en beneficios contables y de posición en el mercado.

## 11. peSeta

- a) El planteamiento mismo de para qué sirve una empresa y cómo hay que llevarla: lleva a una empresa cuyo ritmo de crecimiento se controla, que no desborda las posibilidades de trabajo, durante una jornada limitada y definida, de las personas que trabajan allí. La empresa sirve para que trabajen y vivan a gusto y este principio fundamental per-



mite mantener una perspectiva diferente sobre el desarrollo tanto del trabajo diario como de la empresa en sí.

- b) El segundo aspecto lleva a la producción de unos productos que, en lugar de hacer el comprador sentirse “igual a” otros que los compran, le hace sentirse especial, único. De alguna manera, la compra de un producto peSeta, tanto con la información que se ofrece por internet como con lo que se ve en una visita a la tienda-taller, está pensada para producir una sensación de bienestar en el cliente: está colaborando con una empresa pequeña, que se preocupa por el medio ambiente y las personas, produciendo productos caseros, personales, con amor. Es decir, está comprando bien y correctamente, no de manera consumista.

## 12. Aceite Las Valdesas

- a) La apuesta por la “calidad” en un sector donde la media de la misma es baja, su formalización y visibilización a través de procedimientos e inscripciones (resumidos en la idea de la trazabilidad y en las figuras de la D.O.P. y P.I.) y el entronque directo con demandas emergentes en el mundo del consumo, definen las perspectivas de éxito del modelo.
- b) La imbricación de perspectivas de beneficio empresarial con propuestas críticas y alternativas utópicas que pretenden reimpulsar económica, política y culturalmente un sector de actividad, y de trabajadores, y una región en situación crítica o/y relegada es, también, y en la medida en que pueda seguirse conjugando y desarrollando de manera equilibrada, un factor de impulso importante para este modelo de negocio.
- c) La conjugación sobre el terreno, desde la idea rectora de un equilibrio sostenible, de innovaciones científico-tecnológicas con saberes tradicionales ligados a la actividad olivarera, así como la creación y el impulso de redes de socialización-consumo que otorgan un rol más activo al consumidor, son dos innovaciones específicamente desarrolladas en Las Valdesas que significan y, sobre todo, que pueden en el futuro significar activos importantes para la empresa.

## 13. Comunitae

- a) El modelo de negocio está basado en la liberalización de la decisión del prestamista de cara a realizar sus inversiones. Este hecho genera dos rasgos: por un lado supone ya un atractivo para todo un sector de demanda, cada vez más amplio, al que la cultura de Internet ha estimulado a participar cada vez más en las decisiones que hasta el momento había delegado en instituciones formales, y por lo tanto ya es de por sí atractivo, capta demanda. Pero además, y esto es muy importante, la desintermediación hace posible una mayor rentabilidad para el prestamista, al esquivar al interme-



diario tradicional, utilizando dicho excedente para aumentar sensiblemente los porcentajes de interés para este actor.

- b) La decisión de inversión es más segura al ser comunitaria y pasar por un doble filtro: Comunitae realiza una evaluación de riesgos, pero luego la comunidad es la que decide invertir. Además al diversificarse la inversión es más difícil que cada prestamista sufra grandes de morosidad.

#### 14. Milhulloa

- a) En primer lugar, es fundamental en estos momentos el control total del proceso de producción, desde la selección primera de las semillas hasta la distribución al consumidor final. Este control artesanal se encuentra estrechamente unido con la calidad, que es el signo distintivo del valor de la empresa.
- b) En segundo lugar, combinación de los procesos habituales y que mantienen buena aceptación en el mercado con la experimentación innovadora del secadero a través de nuevos productos, fruto de la imaginación y la creatividad con la mirada puesta en la generación de nuevos mercados.

#### 15. Monvínic

- a) Haber dado con las claves del capital relacional, por las cuales la consideración positiva de los empleados revierte positivamente sobre la atención al cliente y, a su vez, la consideración a los proveedores redundaba en una relación armoniosa, justa y leal entre distribuidores, mediadores y consumidores finales. La filosofía es simple, pero efectiva: si tú me tratas bien, yo te trato bien o, en otras palabras, la reciprocidad pasa a ser fundamental.
- b) “Se nota que os gusta lo que hacéis”, dijo un cliente. Quizás sean frases como éstas las que hacen que todo el proyecto cobre sentido y valga la pena. No puede haber mejor recompensa para un profesional que dedicarse a su pasión y ser tratado con gratitud y aprecio por ello. Alejarse del trabajo alienante y buscar un modo de realización personal en el trabajo han sido dos metas profesadas desde hace siglos por diversas corrientes de pensamiento: humanismo, cristianismo o marxismo, entre otras.
- c) Basarse en ofrecer un hilo temático como experiencia, no basarse sólo en un producto o servicio.





## 16. Terra Madre

- a) Los componentes de base humana del proyecto empresarial, vinculados al núcleo de valores que sintetiza la etiqueta “ecológico”, han sido determinantes en el surgimiento y desarrollo de esta empresa, en un sector de escaso desarrollo en España y por lo tanto de difícil entrada. Hoy en día sigue siendo una seña de identidad empresarial la preocupación por conjugar el crecimiento y las dimensiones puramente económicas del negocio con la base humana del mismo.
- b) Estrategia de crecimiento sostenido y controlado tiene mucho que ver con el fomento de una cultura corporativa centrada en la relación personal, que abarca a las interacciones dentro de la empresa, y de puertas hacia fuera, con proveedores y clientes. El empeño en facilitar la relación directa entre estos últimos es también una clave destacada que genera tanto un valor añadido al negocio como una fidelización del cliente y una excelente relación con el proveedor (necesaria para superar las dificultades logísticas). A eso se une un ambiente laboral distendido al interior de la empresa, que quiere potenciar la creatividad colectiva en el aporte de valores añadidos o solución de problemas, así como la flexibilidad que permite integrar lo laboral con las demás dimensiones de la vida cotidiana (fundamentalmente con las tareas de reproducción familiar).

## 17. Verkami

- a) Primero, la innovación u originalidad del proyecto, que resulta innegable en el actual contexto nacional.
- b) Segundo, la capacidad de auto-publicitarse a través de un amplio número de vías: su página web, blogs, capital relacional y redes sociales como Twitter o Facebook, entrevistas y aparición en los medios, charlas, docencia en Maestrías de Gestión del Patrimonio, festivales, mercados internacionales del documental, etc.
- c) Tercero, el formato, que es, por una parte, acertado (plazos realistas, objetivos claros y razonables, diseño atractivo, seguimiento en tiempo real, basado en la explotación de las redes sociales y el capital relacional) y, por otra parte, resulta próximo: se cuida una línea de productos creativos con “una historia bonita que explicar”, que hace que la gente se implique y active ciertas características empáticas (cercanía, efectividad, proximidad, identificación, etc.), apropiándose y aproximándose a procesos de producción y consumo de productos culturales que otrora no estaban al alcance de todos: “la clave”, afirman, “está en hacer las cosas de otra manera, tanto para los productores como para los consumidores”.
- d) Lo más sorprendente, y genial, radica en el hecho de que la base del negocio se fundamenta en un principio de economía moral fundamental: la reciprocidad y la confianza entre las partes (productores/creadores, mediadores y consumidores/deposita-



rios/mecenas). Se abre también la posibilidad plausible de democratizar el arte y su consumo, lo cual reta la visión determinista y negativa de que Internet y su libre acceso acabaría con la producción artística.

- e) Comunitae ofrece transparencia total de todas sus operaciones, lo que genera un valor fundamental en el mercado de las finanzas, confianza en el sistema.
- f) En sistema de contacto entre prestamista y prestatario vía web y foros permite que se genera un vínculo afectivo entre los dos agentes. Este hecho, e sí mismo resulta atractivo, pero además coloca al prestatario en una actitud moral de deuda con los prestamistas que revierte en una menor morosidad.
- g) Alternativa a pequeña escala al modelo de intermediación actual de la industria financiera, lo que puede llegar a verse como una solución al problema del comportamiento cíclico de las crisis.

## 18. Aula co-educativa

- a) Ser capaces de comprender y tratar a las personas de manera integral, imbricando dimensiones que se mantienen separadas, corporalizando y relacionando planos o niveles de la práctica que los sistemas sociales modernos se han esforzado en separar y transformar.
- b) Construir una red en su comunidad, trabajando la localidad de manera que refuerza los vínculos humanos entre vecinos. Una empresa que basa su negocio en la construcción de relaciones humanas de calidad, obtiene una ventaja competitiva reforzando de forma visible las relaciones locales.
- c) Ser capaces de emplear las nuevas tecnologías de la comunicación para extraer y combinar saberes, fundiendo procesos globales con re-apropiaciones en las tradiciones locales, re-significando prácticas. Esto permite una aplicación adaptada al contexto local de las nuevas tecnologías, creando un servicio individualizado a las necesidades del individuo o grupo.
- d) Comprender la educación más allá de la formación para la producción, más allá de la infancia. Esto supone una ventaja estratégica de acercamiento a un target más amplio que el que focaliza su objetivo educativo en la infancia, ampliando así además del número de usuarios el tipo de saberes implicados.



## 19. Espinoso Rural

- a) Identificación del proyecto empresarial con el proyecto de vida. Creemos que en este caso no hay separación entre ambas realidades. Ana Baz convirtió su proyecto empresarial en su forma de vida y han ido evolucionando juntos. No hay una separación radical entre trabajo y vida, sino que ambas actividades fluyen unidas. Por eso cualquier decisión vital ha repercutido de forma significativa en el desarrollo de la empresa. Así ocurrió en el inicio, y en el momento presente con el inicio de alguna venta.
- b) Visión anticipativa: Este rasgo es tal vez el más influyente en el éxito del proyecto. La idea fue novedosa y gozó durante algún tiempo de esa cierta condición de excepcionalidad. En cuanto esta se fue diluyendo fue necesario encontrar otros clientes y diversificar la oferta, sin renunciar a la idea matriz inicial.
- c) Del cliente se puede aprender: La novedad principal tiene que ver con una idea del cliente diferente a la tradicional, anticipando en gran medida algunas formas actuales de turismo experiencial o vivencial. La memoria de Ana permite mantener experiencias de clientes que no han perdido después de muchos años el vínculo creado en Espinoso, y que han sido elementos definitivos en la construcción de una red que exponencialmente amplifica el proyecto de Espinoso sin necesidad de estar “constantemente tocando la campana”.

## 20. IMF

- a) Se considera la humanización del trato, la personalización, como parte integral de un tratamiento eficaz.
- b) No sólo se busca la solución a un problema médico sino que se da un apoyo psicológico y emocional a las personas que están sufriendo problemas de fertilidad o que han de acudir a un tratamiento al desear formar una familia de una manera no tradicional.
- c) Es esa preocupación por la persona como un todo lo que distingue el IMF de otras empresas del sector, junto con el concepto del tiempo no como un bien escaso que hay que ahorrar sino como un bien que hay que dar con generosidad si se quieren lograr unos resultados óptimos.

Este conjunto de claves de éxito se sintetizan en la siguiente tabla:


**TABLA 3**  
**20 claves de éxito de las empresas de base humana**

Empresa	Clave de éxito
1. Conexiones improbables	Imaginación narrativa: capacidad de generar relatos con sentido, metáforas que convocan a actores dispares y articular problemas y soluciones heterogéneos bajo condiciones de incertidumbre.
2. dnx   Designit	Una empresa que aprende: generación de un buen sistema de aprendizaje interno, generador de valor.
3. Funky Projects	Convicción al asumir riesgos: voluntad de estilo, de ser únicos y pioneros.
4. The Hub Madrid	Recreación de cierto ambiente capaz de integrar vida y trabajo en torno a ideas de bienestar y felicidad.
5. Investic	Relación simbiótica con redes abiertas que les realimentan, conjugando trabajo y amistad.
6. Vizzuality	Capacidad para producir la esfera visual como conocimiento comunicable a otros. Combinan saberes para generar significados compartidos con usuarios y clientes.
7. ELII	Reformulación del rol del arquitecto (post-demiúrgico y post-comercial) como negociador capaz de ofrecer soluciones “desde adentro”, adaptándose culturalmente a los casos en que trabajan.
8. CC60	Equilibrio en el desarrollo personal y profesional tanto de los individuos como del grupo, flexibilidad para adaptarse a las situaciones personales de modo que se combinen y coordinen.
9. CuldeSac™	Polinización cruzada de diversas modalidades de conocimiento, equipos multidisciplinares y creación en grupo.
10. e-cultura	Importancia concedida a la dimensión interior de la empresa para generar círculos virtuosos de satisfacción y productividad. Holismo en el planteamiento de los proyectos.
11. peSeta	Estar a gusto con el significado de lo que se produce: objetos especiales, donde tanto quien los produce como quien los consume se ven reflejados.
12. Aceite Las Valdesas	Trazabilidad como estrategia de visibilización de la calidad. Apuesta por empoderizar tanto a los productores tradicionales como a los consumidores innovando sus formas de relación.
13. Comunitae	Utiliza el potencial de la red para ejercer formas de desintermediación, liberalizando decisiones de préstamo hasta ahora acotadas a instituciones formales.
14. Milhulloa	Control completo del proceso de producción agrícola en un entorno ecológico, integrando lo artesanal con lo científico y lo experiencial.
15. Monvínic	Introduce dimensiones de pasión y experiencia, convirtiendo el gusto por los vinos en un punto de encuentro entre profesionales, proveedores y clientes.
16. Terra Madre	Trabaja reflexivamente la etiqueta de lo “ecológico”, incluyendo sus contradicciones, para crear nuevos tipos de relación entre productores, distribuidores y consumidores.
17. Verkami	Estrategia de transmediación: ha generado un micromecenazgo creíble por la vía de dignificar redes online de reciprocidad artística.
18. Aula Coeducativa	Construye redes comunitarias a través del juego, tratando a las personas de manera integral.
19. Espinoso Rural	Identificación de un proyecto empresarial con un proyecto de vida vinculado a la sostenibilidad de la localidad.
20. Instituto Madrileño de Fertilidad	Humanización del trato, personalización y apoyo psicoemocional como parte de un tratamiento eficaz.



A lo largo de este estudio hemos planteado la existencia de un proceso contemporáneo de cuestionamiento de los modelos heredados de organización productiva –caracterizados, grosso modo, por la división funcional del trabajo, la fragmentación compartimentalizada de las tareas, la jerarquía en las relaciones laborales y la orientación a la producción en masa. Hemos explorado, tentativamente, la emergencia en nuestro país de un conjunto heterogéneo de iniciativas empresariales y productivas con la marca común de representar vectores de humanización del trabajo, en la medida que apuntan hacia formas de actividad laboral, organización empresarial y sociabilidad económica más humanas, comunitarias y sustentables.

Hemos también venido señalando la insuficiencia de tratar esos cambios de fondo, propios de la llamada Nueva Economía, en términos exclusivamente tecnológicos y económicos. Bajo la categoría fuzzy de “empresas de base humana” hemos podido documentar hasta qué punto se trata también de procesos que tienen otros importantes perfiles. Los procesos de los que hablamos incorporan una dimensión netamente simbólica, en la medida en que las nuevas formas de organización productiva se vinculan, de modos diversos, con un imperativo central de producción de sentido en el contexto de una moderna economía de servicios, tanto personales como corporativos. Tienen también su aspecto sociopolítico, como se expresa en las iniciativas ligadas a movimientos sociales, autogestionarios y cooperativistas. Y dimensiones ambientales que remiten a valores en alza como el cuidado del entorno, la recuperación de la localidad o la aparición de formas novedosas de intermediar entre producción y consumo, trabajo físico e intelectual, campo y ciudad. Más allá de las dimensiones superficialmente visibles de tales cambios, resulta innegable hasta qué punto están involucrando dimensiones importantes de la vida de las personas, como la imbricación entre la cotidianeidad y el mundo laboral, la producción y la reproducción, los vínculos entre las empresas y otros actores.

En nuestra lectura del sector, fundamentalmente transversal, hemos podido ver que no se trata de un único modelo de negocio o del surgimiento de un “nuevo paradigma”, sino de una variedad de ensayos y tanteos, dotados de dirección y viabilidad aún inciertas. Hemos alcanzado, no obstante, a identificar algunos de sus rasgos comunes. Apuntan a una modificación de la base humana de las empresas, incluyendo el espíritu emprendedor, la diversidad y el cosmopolitismo. Dan lugar a configuraciones organizativas con toques anárquicos, horizontales, flexibles y limitados en su crecimiento. Promueven cambios en la cultura corporativa de tal modo que se reestructuran los espacios físicos, se reintroducen economías morales no exclusivamente maximizadoras del beneficio, se estimulan la reciprocidad y la confianza densa, y se incorporan saberes y talentos de corte humanístico. Son experimentos que persiguen un proceso de trabajo que imprima significación a las tareas, priorizan el aprendizaje y flexibilizan los usos del tiempo. Promueven nuevas formas de imbricación entre el mundo de la vida y el del trabajo, aún a costa de efectos de autoexplotación y fatiga. En todo caso, añoran de formas sorprendentes el proyecto vital con la actividad laboral. Introducen una perspectiva ampliada de la innovación, sin restringirla al producto patentado o al saber paquetizado; la centran también y sobre todo en los procesos, las interacciones, las personas. Gestionan redes múltiples, de hecho en algunos casos pueden ser pensadas mejor como sujetos-red que como organizaciones cerradas de vie-



jo cuño. Experimentan tensiones, contradicciones y conflictos de valor, entre sus objetivos de negocio y sus apuestas humanas, entre la eficiencia y el necesario desorden de la creación, entre las exigencias de organización y las contingencias del roce humano.

El interés de estas empresas, pese a sus modestas dimensiones y su vulnerabilidad económica y financiera, es innegable. Pero no empieza ni se acaba en ellas mismas. Más allá de su actividad concreta, se extiende a corrientes de hondo calado en la sociedad tardomoderna que implican revisar ideas que creíamos inamovibles sobre las relaciones entre trabajo y vida, entre negocio y pasión, entre organización e individualidad. Es difícil no ver reflejadas en ellas, como en una alegoría de la época, las contradicciones y potencialidades de una modernidad reflexiva que se ha vuelto sobre sí misma, revisando alguno de sus postulados más firmes. Podemos así considerarlas una modalidad más del extendido movimiento de recuperación del sujeto -inicialmente fragmentado, recortado y sumiso como mero objeto de intervención por parte de una racionalidad burocrática-. Un movimiento que, desde los años ochenta (y quizá antes<sup>64</sup>) viene introduciendo aires nuevos en el mundo de las organizaciones. Es por ello hasta cierto punto excusable el que, como investigadores, dejemos sin cerrar tantos interrogantes que quedan aquí abiertos sobre el sentido, alcances y posibilidades de la humanización que estas empresas prometen, y que no cabría cerrar en una investigación limitada de estas características.

---

<sup>64</sup> Thomas Frank, *The conquest of cool...*

# 4

## BIBLIOGRAFÍA



- Acquisti, Alessandro y Gross, Ralph, "Imagined Communities: Awareness, Information, Sharing, and Privacy on the Facebook, *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 4258, 2006.
- Arango, Luz Gabriela. "Del paternalismo al terror del mercado. Género, reestructuración y relaciones laborales en la industria textil", en Arango, Luz Gabriela (et. al.) *Mujeres, hombres y cambio social*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1998, pp. 193-252.
- Archila, Mauricio. *Cultura e identidad obrera en Colombia. 1910-1945*. Bogotá. Cinep, 1992.
- Ascher, François. *Métapolis ou l'avenir des villes*. Paris: Odile Jacob, 1995.
- Balladares, Carina. "Sobre la idea de familia como símbolo en el proceso de toma de una fábrica", *Cuadernos de Investigaciones Etnográficas*, núm. 2, Buenos Aires: UNSAM, 2010, pp. 1-24.
- Barth, Frederik. "The guru and the conjurer: transactions in knowledge and the shaping of culture in Southeast Asia and Melanesia", *Man*, vol, 25, núm. 4 (diciembre 1990), pp. 640-653.
- Bell, Daniel. *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial, 2006 [1976].
- Benkler, Yochai. *The penguin and the Leviathan. How cooperation triumphs over self-interest*. Nueva York: Crown Business.
- Benkler, Yochai. *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press, 2006.
- Botsman, Rachel y Rogers, Roo. *What's mine is yours. The rise of collaborative consumption*, Nueva York: Harper Collins, 2010.
- Bourdieu, Pierre. *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid, 1988.
- Bourdin, Alain. *La métropole des individus*. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, 2005.
- Boyer, Robert. *Les alternatives au fordisme. Des années 1980 au XXIème Siècle*. París: GER-PISA, 1991.
- Brooks, David. *Bobos in paradise. The new upper class and how they got there*. Nueva York, Simon and Schuster, 2000.
- Carsten, Janet. *The Heat of the Hearth. The Process of Kinship in a Malay Fishing Community*. Oxford University Press, 1997.
- Carta encíclica *rerum novarum* del sumo pontífice León XIII sobre la situación de los obreros, [www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html)
- Coleman, James. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- Coriat, Benjamin. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. México: Siglo XXI, 1991.





- Coriat, Benjamin. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI, 1992.
- Cruces, Francisco *et al.* "¿Confianza, cosmética o sospecha? Una etnografía multisituada de las relaciones entre instituciones y usuarios en seis sistemas expertos en España", *Alteridades*, 13 (25) pp. 77-90, 2003.
- Donnachie, Ian. *Robert Owen: Owen of New Lanark and New Harmony*. Edimburgo: Tuckwell Press, 2000.
- Durkheim, Emile. *La división del trabajo social*. Madrid: Akal, 1987 [1893].
- Ellison, Nicole, Steinfield, Charles y Lampe, Cliff (2007) "The benefits of Facebook friends: Social capital and college students use of online social network sites", *Journal of computed-mediated communication*, núm. 12, 2007, pp. 1143-1168.
- Florida, Richard. *La clase creativa La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Madrid: Paidós empresa, 2010.
- Frank, Thomas. *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press, 1997.
- Fukuyama, Francis. *The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Penguin 1995.
- García, José Luis. *Prácticas paternalistas. Un estudio antropológico sobre los mineros asturianos*. Barcelona: Ariel Antropología. 1996.
- Girard, Bernard. *El modelo Google. Una revolución del management*. Barcelona: Verticales de bolsillo, Grupo Editorial Norma, 2009.
- Hamel, Gary. *The future of management*. Boston: Harvard Business Press, 2007.
- Hartley, John. *The politics of pictures: the creation of the public in the age of popular media*. Londres: Routledge, 1992, p. 19.
- Himmanen, Pekka. *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*. Barcelona: Destino, 2002.
- Hochschild, Arlie. *The managed heart. Commercialization of human feelings*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- Kliksberg, Bernardo y Tomassini, L. *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Kunda, Gideon. *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*. Filadelfia: Temple University Press, 1992.
- Latour, Bruno. *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial, 2008.
- Leadbeter, Charles. *Living on thin air: the new economy*, Londres: Viking, 1999.
- Leadbeater, Charles. *We think: mass innovation, not mass production*. Londres: Profile Books, 2008.



- Lin, Nan. *Social capital. A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Lloveras, Eli, Martínez, Rubén, Piazuolo, Clara y Rowan, Jaron. *Innovación en cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. Madrid: Traficantes de sueños, 2009.
- Long, Norman. *Development sociology: actor perspectives*. Nueva York: Routledge, 2001, p. 13.
- Marx, Carlos, *El capital. Crítica de la economía política*, vol. 1. México: Fondo de Cultura Económica, 1974 [1867].
- Mauss, Marcel. «Ensayo sobre los dones. Motivo y forma del cambio en las sociedades primitivas», en *Sociología y antropología*, Tecnos, Madrid, 1979 [1924], pp. 153-263.
- Mayo, Elton. *Human Problems of an Industrial Civilisation*. Nueva York: Routledge, 2007 [1933].
- Mintz, Sidney (2006) *Introduction*, en Wilk, Richard (ed.) (2006) *Fast Food/Slow Food. The Cultural Economy of the Global Food System*. Altamira Press.
- Onfray, Michel. *Política del rebelde. Tratado de resistencia e insumisión*. Barcelona: Anagrama, 2011, p. 121.
- Rey, Amalio y Salido, María Jesús. *La wikiempresa. Explorando modelos abiertos y participativos para la empresa en red*. [http://www.emotools.com/static/upload/files/wiki\\_empresa.pdf](http://www.emotools.com/static/upload/files/wiki_empresa.pdf) consultado el 8 de noviembre de 2011.
- Reygadas, Luis. *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*, Barcelona: Gedisa, 2002.
- Rifkin, Jeremy. *La era del acceso*. Barcelona: Paidós, 2002.
- Ritzer, George (1996) *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Ross, Andrew. *No-collar: the human workplace and its hidden costs*. Nueva York: Basic Books, 2003.
- Sassen, Saskia, *Cities in a world economy*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press, 2000.
- Selznick, P. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row, 1957.
- Simmel, George. *Filosofía del dinero*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, 1977 [1900].
- Tapscott, Don y Williams, Anthony. *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona: Bolsillo Paidós, 2009.
- Taylor, Frederick W. *The principles of scientific management*. Nueva York: Cosimo Classics, 2006 [1911].



- Trahair, Richard C., *Elton Mayo: The Humanist Temper*. Piscataway: Transaction Publishers, 2005.
- Turner, Fred. *From Counterculture to cyberculture. Stewart Brand, the Whole earth network and the rise of digital Utopianism*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
- Turner, Victor. *El proceso Ritual. Estructura y Antiestructura*. Taurus, 1988.
- Velasco, Honorio, Cruces, Francisco, Díaz de Rada, Ángel, et al. *La sonrisa de la institución. Confianza y riesgo en sistemas expertos*. Madrid: Ed. Ramón Areces, 2006.
- Weber, Max. *Economía y sociedad. Ensayo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, 1996 [1922].
- Wharton, Amy. *The sociology of emotional labor*. Annual Review of Sociology, vol. 35, 2009: pp. 145-167.
- Woodley, Ellen. "Local and Indigenous Ecological Knowledge as an Emergent Property of a Complex System: A Case Study in the Solomon Islands"; Documento preparado para la Conferencia de Evaluación de los Ecosistemas al iniciarse el Milenio «Conectando Escalas y Epistemologías», 17-20 Marzo de 2004. Alejandría, Egipto.





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

economía  
**abierta**  
 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 estudios de este proyecto, elaborados en 2010 y 2011, analizan nueve 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, Administración y Competitividad, Economía de la Confianza, Economía del Ensamblaje y Empresas de Humanidades.*



con la cofinanciación de



"El FSE invierte en tu futuro"



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

