



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”²⁵ 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.

²⁵ 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.