



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



20+20

Economía de la
CONFIANZA



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



20
+
20

Economía de la
CONFIANZA

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Eduardo Lizarralde
Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro
Técnico de Investigación EOI

Libro digital en:
<http://www.eoi.es/savia/pubman/item/eoi:75461>

Enlace directo en:



PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-28-1

© **Fundación EOI**, 2012
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/AS

Fernando Casani Fernández de Navarrete
Profesor Titular (UAM)

Alfonso Miguel Márquez García
Profesor Colaborador (UJA)

Jesús Rodríguez Pineda
Profesor Titular (UAM)

Carlos Martín Martín González
Investigador (UAM)

Flor Sánchez Fernández
Profesora Titular (UAM)

María del Mar Alonso Almeida
Profesora Ayudante Doctor (UAM)

Juan Ignacio Martín Castilla
Profesor Contratado Doctor (UAM)

María Jesús Hernández Ortiz
Catedrática (UJA)

Gregorio Sánchez Marín
Profesor Titular (UM)

Jaime E. Souto Pérez
Profesor Adjunto (UEM)

Raquel Barreda Tarrazona
Profesora Ayudante (UJA)

José García Vico
Profesor Asociado (UJA)

Cristina Pedrosa Ortega
Becaria FPU (UJA)



Universidad de Jaén



“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

Línea Directa Aseguradora



NH Hoteles



Triodos Bank



Grupo Feydo



Grupo Inforges



Informa D&B



Nearmeeting



Velneo



Google España



Tuenti



Granxa Familiar



Tribunal de las Aguas



Hojiblanca



Keiretsu Forum Spain



AENOR



Confianza Online



Denominación de Origen "Sierra Mágina"



Guadalinfo



Médicos del Mundo



ONCE





ÍNDICE

Capítulo 0

EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20.....	 7
---	--------------

Capítulo 1

LA ECONOMÍA DE LA CONFIANZA.....	 17
---	---------------

1. Introducción: ¿cómo aproximarse a la economía de la confianza?.....	18
2. Confianza y economía.....	20
2.1. Confianza y pensamiento económico.....	20
2.2. Confianza y crecimiento económico.....	23
3. Medición de la confianza.....	24
3.1. Definición de confianza y algunas concepciones básicas.....	24
3.2. Niveles de análisis de la confianza.....	26
3.3. Modelos de confianza.....	27
4. Una conclusión preliminar: las preguntas que suscita el estudio de la confianza.....	30
5. Selección de los casos objeto de estudio.....	31

Capítulo 2

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES.....	 37
--	---------------

Línea Directa Aseguradora.....	39
NH Hoteles.....	49
Triodos Bank.....	59
Grupo Feydo.....	71
Grupo Inforges.....	83
Informa D&B.....	95
Nearmeeting.....	113
Velneo.....	129
Google España.....	141
Tuenti.....	169
Granxa Familiar.....	183
Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia.....	193
Hojiblanca.....	205
Keiretsu Forum.....	219



AENOR	229
Confianza Online.....	241
Denominación de Origen "Sierra Mágina"	253
Guadalinfo.....	265
Médicos del Mundo.....	283
ONCE	295
 Capítulo 3	
CONCLUSIONES	317
 Capítulo 4	
BIBLIOGRAFÍA	327
 Capítulo 5	
ANEXOS	335
 Capítulo 6	
AGRADECIMIENTOS	339



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)¹, 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)².

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

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

² 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, etcétera).

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 el *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 socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Sólo 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 sobremanera a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder 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 sólo 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 Selznick³ 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 Oslo⁴ 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.

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

⁴ 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.

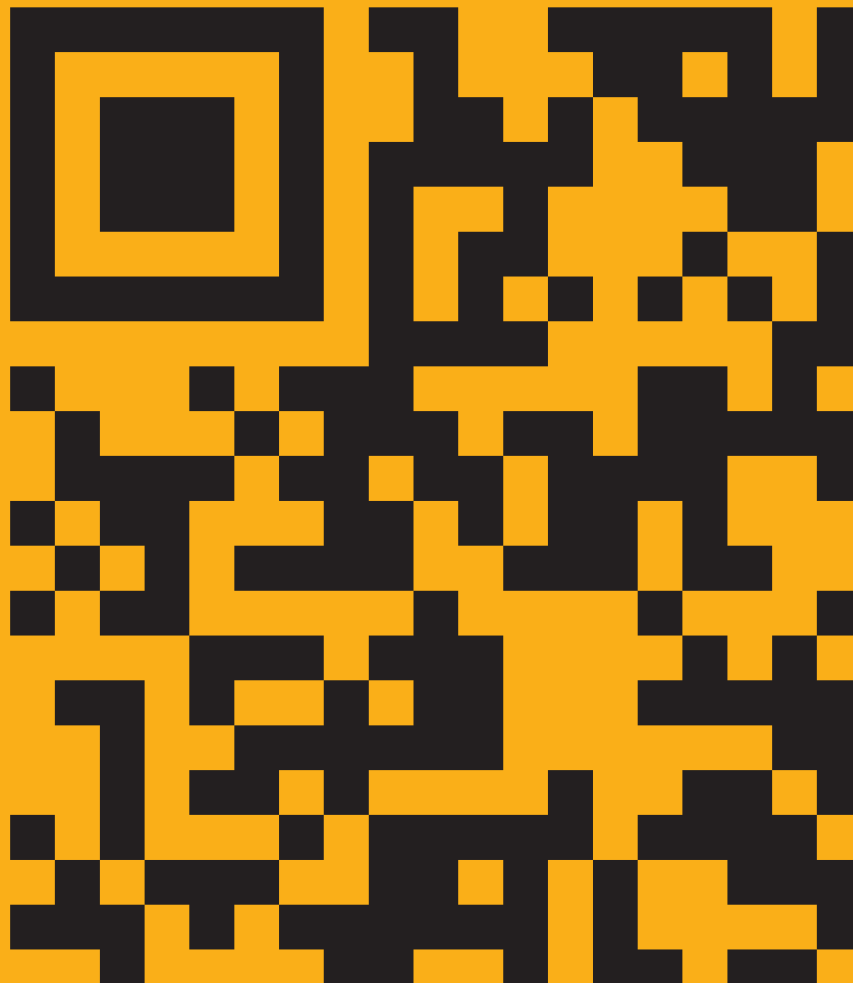
Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

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

LA ECONOMÍA DE LA CONFIANZA





1. Introducción: ¿cómo aproximarse a la economía de la confianza?

La confianza es un ingrediente clave en la interacción humana y, por tanto, en las relaciones de intercambio y las organizaciones (Deutsch, 1958; Arrow, 1975; Volery y Mensik, 1998; Kramer, 2006) especialmente, en periodos de incertidumbre (McKnight y Chervany, 1996; Luhmann, 1996; Petermann, 1999), ya que permite realizar cosas que de otro modo no hubiesen sido posibles. La economía de la confianza estimula la innovación, la creatividad, la cooperación y el trabajo en equipo, el compromiso y la lealtad de las personas, el espíritu emprendedor, etcétera. Por tanto, en el contexto económico actual, tanto desde una perspectiva intra como interorganizacional, la importancia de la confianza es aún mayor como facilitadora de la competitividad de las empresas para hacer posible un desarrollo económico y social sostenible y responsable.

A pesar de su división en disciplinas separadas, las ciencias sociales han compartido siempre un interés fundamental en estudiar cómo los individuos se organizan para la acción colectiva e interactúan unos con otros. En este contexto, la confianza aparece como un elemento fundamental en las relaciones (Deutsch, 1958), tanto personales como económicas y, de hecho, se la considera como una de las variables básicas en cualquier interacción humana (Gambetta, 1988), y un fenómeno universal (Huemer, 1994). Desde una perspectiva más económica, Arrow (1975) señala que prácticamente toda transacción comercial tiene en sí misma un elemento de confianza, y especialmente aquéllas que se prolongan en el tiempo, por lo se explica el énfasis puesto en su influencia sobre las transacciones económicas (Lazaric y Lorenz, 1998; Volery y Mensik, 1998). Dada la creciente interrelación que caracteriza al entorno actual, la confianza se está convirtiendo en un elemento cada vez más necesario, clave en la construcción de la empresa del futuro (Echeverría, 2000) y, al mismo tiempo, más problemático, demandando un mayor estudio a fin de descubrir la forma de construirla y mantenerla y, si es posible, de crearla de nuevo cuando se erosiona o desaparece.

El papel de la confianza ha sido reconocido ampliamente en los últimos años por las ciencias sociales (Deutsch, 1958; Erikson, 1968; Rotter, 1967, 1971, 1980; Couch et al, 1996; Couch & Jones, 1997; Petermann, 1999), aunque la atención que se le ha prestado desde la economía y el *management* ha sido hasta fechas recientes reducida (Blomqvist, 1997; Hwang y Burgers, 1997, Huemer, 1998). Así, ha sido a lo largo de las dos últimas décadas cuando la confianza se ha situado en el centro de la investigación en organización (Kramer, 2006), dando lugar a una amplia difusión de los resultados, incluso a través de números monográficos en revistas (Bachmann y Van Witteloostuijn, 2003; Bachmann, Knights y Sydow, 2001; McEvily, Perrone y Zaheer, 2003; Rousseau et al., 1998) y libros (Cook, 2001; Falcone, Singh y Tan, 2001; Hardin, 2004; Kramer y Cook, 2004; Lane y Bachmann, 1998; Kramer y Tyler, 1996) dedicados exclusivamente a analizar la confianza.

Hace casi treinta años Barber (1983, 1) afirmaba que “actualmente, prácticamente todo el mundo habla de confianza”, y desde entonces se ha convertido aún más en un término familiar y de uso generalizado (Auerbach, 1990, 7), casi en una “frase para todo” (Huemer,



1994, 691-693), que se aplica sin la suficiente precisión y claridad. De hecho, en los últimos años, de pocas palabras se ha abusado tanto como de la palabra confianza (Petermann, 1997).

Aunque la mayoría de los estudios sobre confianza difieren de forma considerable en sus enfoques, objetivos, metodologías y conclusiones (Ruscio, 1997, 454; Jones, 2002, 225), todos coinciden en su enorme potencial, y en reconocer que la confianza siempre está presente en cualquier forma de relación personal (Argandoña, 1999, 221) y un concepto fundamental para describir interacciones sociales y maneras de actuar. Así, en particular, la confianza es especialmente importante para entender el comportamiento organizacional (Couch y Jones, 1997, 319).

La confianza no sólo se ha convertido en un importante mecanismo de coordinación (Bradach y Eccles, 1989), sino que cada vez se contempla más como una precondition para un mejor desempeño y éxito competitivo en el entorno empresarial (Bradach y Eccles, 1989; Ring y Van de Ven, 1992; Sako, 1998) pues, como indica Deutsch (1958, 278-279) hay situaciones sociales que no permiten un comportamiento individual racional, a menos que existan las condiciones necesarias para la confianza mutua. Confirmando su importancia a nivel general, Echevarría (2000, 108-109) afirma que la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza, es el elemento unificador básico, el que hace de "cemento" en la relación. En el ámbito de la estrategia empresarial, recientes estudios sobre la confianza entre organizaciones se centran en la posibilidad de usarla para crear y mantener la ventaja competitiva (Barney y Hansen, 1994; Sako, 1998; Jarillo, 1988).

La confianza se revela más importante e incluso crítica en periodos de incertidumbre (McKnight y Chervany, 1996, 3). Según Lane (1998, 1), el fuerte incremento en el número y la variedad de las relaciones de intercambio, y la creciente complejidad e incertidumbre del entorno empresarial, no pueden afrontarse sin la presencia de confianza interpersonal y/o interorganizacional¹. La creciente diversidad de formas organizacionales en la economía mundial actual justifica el interés por la confianza (Huemer, 1998, 12), que ya no sólo se encuentran en el mercado o en relaciones jerárquicas, junto con un cambio en el enfoque de la investigación desde una perspectiva más amplia de la conducta humana en la formación de estos tipos de relaciones, que no refleja sólo la visión convencional del propio interés racional.

Por otra parte, esta misma situación de globalidad propicia una mayor dificultad para desarrollar y mantener la confianza dentro y entre organizaciones, haciendo más arriesgada la inversión en confianza, por la creciente posibilidad de que se establezcan nuevas relaciones y de una necesidad permanente de reorganización interna, que se aparta de las bases convencionales sobre las que en un principio pudo generarse la confianza. Además, al situarse la llamada revolución del conocimiento como la principal fuente de competitividad, se hace imprescindible compartir información sensible, lo cual convierte a la confianza en un elemento prácticamente indispensable (Lane, 1998).

¹ "Vivimos en mundos más abiertos, más desprotegidos, donde las acciones ejecutadas en los lugares más distantes pueden acarrear profundas consecuencias... comprometiendo nuestra seguridad. Todo esto hace que la confianza sea hoy un factor todavía más importante de lo que fue en el pasado" (Echevarría, 2000, 117).

Desde una perspectiva técnica, Sako (1992) justifica el interés actual por la confianza, dado que ante la necesidad de mantener unos estándares elevados de calidad como posible ventaja competitiva, éstos son más fáciles de conseguir en un sistema de producción de elevada confianza, que en un sistema de baja confianza². Por su parte, Blomqvist (1997, 271) considera que la confianza se ha convertido en el factor principal de influencia en aspectos tales como las inversiones de capital, las ventas, el marketing de relaciones, la comunicación intercultural, el aprendizaje, y varias formas de cooperación tales como los proyectos de desarrollo de alta tecnología, así como el gobierno de las transacciones y los costes.

En el estudio de la confianza, tan irracional sería negar el papel que juega, como atribuirle beneficios que difícilmente podría producir, por lo que es necesario instruirse en sus características generales, posibilidades, virtudes y limitaciones, fundamentos y tipos, ya que la forma más oportuna deberá tener en cuenta circunstancias tanto del propio sujeto decisor, como de su entorno.

Reconocida la importancia de la confianza en las relaciones que se dan entre individuos y entre empresas y sus efectos positivos (Kramer y Tyler, 1996), la conveniencia de profundizar en su conocimiento ha renovado un interés generalizado, y espectacular por parte de teóricos y prácticos de la administración de organizaciones, (Kramer, 1999, 569), por el estudio de la confianza emergiendo como tema clave en la investigación (Huemer, 1998, 12)³. Entre las cuestiones que merecen un mayor estudio, se encuentra la determinación de las bases sociales y funciones de la confianza, la relación entre confianza y riesgo, la relación entre confianza y resultados de la organización, cómo se reconoce, genera y mantiene la confianza (Lane, 1998, 3), cuándo es necesaria la confianza, qué tipo de confianza se precisa, etcétera (Barber, 1983, 6; Couch y Jones, 1997).

2. Confianza y economía

2.1. Confianza y pensamiento económico

La confianza, tanto si la consideramos desde un punto de vista individual, grupal o institucional⁴, favorece el desarrollo de las relaciones económicas, contribuyendo a impulsar el crecimiento económico (Zak y Knack, 2001). Este hecho se ha podido constatar con la crisis financiera internacional de 2008, que ha puesto de manifiesto la existencia de diversas variables relacionadas con la psicología social, entre las que se incluye la confianza,

² En este mismo sentido, Fukuyama (1995, 55-56) vincula la competitividad industrial de un país a la confianza como una norma cultural y como capital social, al indicar que el éxito industrial japonés y alemán se debe en parte a la capacidad de la gente para institucionalizar la confianza en el ámbito del trabajo y la empresa. Por el contrario, señala que la ausencia de grupos sociales intermedios entre la familia y las grandes organizaciones centralizadas, ha influido en el relativo atraso económico de países como Italia, Francia y España.

³ En este sentido, Barber (1983, 1) ya se preguntaba bastantes años antes qué tenía de especial aquel momento para justificar el aumento del interés por la confianza.

⁴ Esta división por niveles de confianza es la establecida en Shamir, B. y Lapidot, Y., (2003).



que influyen en el crecimiento económico y, por tanto, que son vitales para la recuperación económica (Akerlof y Shiller, 2009).

En general, los aspectos de índole social y psicológica, entre los que incluimos la confianza, no han sido considerados por las escuelas de pensamientos y los enfoques económicos tradicionales. En gran medida, esto viene determinado por la forma de entender la economía y su ámbito de actuación y, por ende, por la decisión de donde centran su foco de atención. También puede estar relacionado con las dificultades metodológicas que conlleva incluir variables que, como la confianza, son difícilmente cuantificables. Los supuestos de los que parte la Escuela Neoclásica, especialmente los relativos a la información disponible y la racionalidad de los individuos, hacen que dicha escuela sea especialmente rígida a la hora de ampliar su campo de acción para tener en cuenta cuestiones de índole social o psicológica, aunque muchas veces puedan encontrarse implícitas en su discurso. Existen, no obstante, otras perspectivas económicas en las que podría tener más sentido hablar de confianza, o al menos, en las que este tipo de cuestiones se consideran explícitamente dentro de su argumentación. A continuación describimos brevemente algunas de ellas.

Aunque la Nueva Economía Institucional tiene en consideración los logros teóricos de los modelos neoclásicos (incluso algunos autores aceptan los supuestos de racionalidad), incorporan las instituciones como elemento fundamental del sistema económico (San Emeterio Martín, 2006). Las instituciones se definen como las “reglas del juego” de una sociedad, es decir, mecanismos de regulación social que conforman el marco de las relaciones económicas (North, 1995). La Nueva Economía Institucional ha influido notablemente en la Teoría de la Empresa al introducir el concepto de costes de transacción (que incluyen los costes de todo tipo que se dan en los mercados regulados por precios, por ejemplo costes relacionados con las actividades de informar, contactar, gestionar, supervisar, etcétera). Las empresas reducen los costes de transacción de la economía, y de ahí su relevancia.

Existen, según la Nueva Economía Institucional, algunas formas institucionales que pueden ser más favorables al crecimiento económico que otras. Además, esas instituciones tienen la capacidad de alterarse y favorecer o entorpecer el proceso de crecimiento. En este sentido, consideramos que la existencia de confianza en las instituciones favorece su buen funcionamiento, aumentando de esta forma el posible impacto sobre el crecimiento económico. Además, la confianza también puede contribuir a reducir los costes de transacción.

La discusión en torno a la racionalidad del individuo ha ido tomando fuerza en las últimas décadas. La toma de conciencia de la importancia de los factores psicológicos en la economía y la necesidad de abordar los problemas económicos incluyendo aspectos personales, sociales o culturales ha desembocado en lo que se ha denominado Psicología Económica (Denegri Coria, 2004). Las decisiones económicas, tales como invertir o consumir, están condicionadas, según la Psicología Económica, por factores sociales y psicológicos.

Siguiendo a Keynes, algunos autores han recuperado la idea de los *Animal Spirits* (Pascale y Pascale, 2009; Akerlof y Shiller, 2009) para explicar cómo la actividad económica se

basa en buena medida en cuestiones de índole social o psicológica. Akerlof y Shiller (2009) incluyen entre los *Animal Spirits*, además de la confianza, la equidad, la corrupción, la conducta antisocial, la ilusión monetaria y las historias. La confianza, en tanto que reduce la percepción del riesgo y la incertidumbre de los agentes económicos (Pascale y Pascale, 2009), facilita la realización de operaciones económicas que de otro modo no se producirían. Si esa confianza se basa en la experiencia, o se fundamenta en criterios objetivos, es probable que el resultado de la operación económica sea beneficioso y acabe repercutiendo en el crecimiento económico.

Si los agentes económicos no son perfectamente racionales, su comportamiento no viene determinado exclusivamente por los precios. Hay que considerar factores sociales, culturales y psicológicos, tales como el estado de ánimo, la motivación, la familia, la clase social, etcétera. Además, el precio de mercado estaría siendo sometido continuamente a perturbaciones, en tanto que las variables fundamentales del mercado, que determinan su evolución, se estarían alterando por este tipo de cuestiones, entre las que se incluye la confianza.

La Economía de la Información Asimétrica considera el caso de un mercado en el que no existe una distribución equitativa de la información entre los demandantes y oferentes (el típico ejemplo es el mercado de coches de segunda mano). En estos casos, el mercado da como resultado un precio que no tiene porqué corresponderse con el precio que se formaría si hubiera información perfecta. Si el comprador confiara en la información que le facilita el vendedor (suponiendo que la confianza está bien fundamentada), aceptaría comprar el producto por el precio que hubiera con información perfecta.

En este contexto, la confianza puede definirse como “la disposición que uno adopta para ser vulnerable a las acciones de otro, basado en la expectativa de que el otro actuará en la forma esperada por uno, sin la necesidad de controlarlo o monitorearlo” (Atkinson y Butcher, 2003, citado en Pascale y Pascale, 2009). En este caso podemos hacer mención a la denominada Teoría de la Agencia, caso particular de la Economía de la Información, que atiende el supuesto de que un individuo, llamado principal, mantiene una relación de subordinación (en el sentido de posiciones distintas en la escala jerárquica dentro de una organización) con otro, llamado agente (por ejemplo, un empleador y un empleado). El principal no puede controlar totalmente los movimientos del agente, por lo que el agente tiene incentivos para no acometer, o hacerlo de peor forma, sus obligaciones contractuales. Aunque existen determinados mecanismos de control, un cierto grado de confianza suele ser imprescindible en estos casos. Si la confianza crece, se incrementarán también las probabilidades de alcanzar el objetivo previsto, o alcanzarlo de una manera más eficiente.

Otro caso en el que la confianza puede resultar crucial es el relacionado con los recursos comunes. La “tragedia de los comunes” es la situación en la que el uso incontrolado de un recurso común lleva a una degradación del mismo. Si los individuos confían entre sí, pueden ahorrarse los costes derivados del control o del mantenimiento del recurso del que se trate. Pero además, la confianza es frecuentemente la única vía que tienen para basar el acuerdo.



2.2. Confianza y crecimiento económico

La confianza influye positivamente en el crecimiento económico (Akerlof y Shiller, 2009; Zak y Knack, 2001), principalmente porque aporta seguridad, que es una variable fundamental para que se desarrollen diferentes actividades productivas (por ejemplo llevar a cabo un proyecto empresarial).

La confianza de los consumidores es reconocida habitualmente como una de las causas de las variaciones en el consumo nacional. Por ejemplo, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) es un indicador elaborado por el Instituto de Crédito Oficial (ICO), que pretende anticipar la intención de demanda de consumo privado de la economía, basado en lo que los consumidores opinan sobre la senda que seguirá la economía y sus perspectivas. El consumo privado es una variable fundamental en el PIB de España, por lo que para incentivar el crecimiento económico español debe prestarse especial atención a la confianza de los distintos agentes económicos. Si un consumidor percibe que la economía no funciona como debiera, por ejemplo si la inflación o los tipos de interés son muy altos, reducirá su consumo; y con ello, se ralentizará el crecimiento económico. El mismo argumento es válido para explicar la reducción de la inversión y del dinamismo del sector exterior. Piénsese, por ejemplo, en una situación donde los tipos de interés o los tipos de cambio sean muy volátiles.

Desde el lado de la oferta podemos considerar como ejemplo el caso de un individuo que desea crear una empresa. Para ello necesita confiar en que el proyecto que va a llevar a cabo va a tener buenos resultados. Que exista o no esa confianza dependerá de múltiples factores, por ejemplo, de su optimismo o de sus expectativas respecto a la evolución del consumo. En cualquier caso, a mayor confianza, habrá más empresarios y más actividad empresarial. El Indicador de Confianza Empresarial de las Cámaras de Comercio mide, cada tres meses, el pulso de la actividad económica a través de la opinión de las empresas.

La confianza puede originarse de muchas formas. Como en los ejemplos anteriores, las perspectivas sobre la evolución futura de la economía pueden generar confianza o desconfianza y determinar las conductas económicas que acabarán repercutiendo en el crecimiento económico. Pero también puede manifestarse cuestiones de carácter social, psicológico o político. Como ejemplo, podemos citar la influencia que tienen los indicadores desarrollados por el Banco Mundial, entre ellos los que elabora a través del proyecto “Worldwide Governance Indicators (WGI)” (que recoge datos de varios países en relación a “voz y redición de cuentas”, “estabilidad política y falta de violencia”, “efectividad gubernamental”, “calidad de la regulación”, “estado de derecho” y “control de la corrupción”), en la dirección y la finalidad de las inversiones en los mercados internacionales. Claramente, estos indicadores determinan la confianza de los inversores.

Los agentes económicos pueden basar su confianza o desconfianza en múltiples factores. Algunos de ellos pueden medirse y cuantificarse, con lo que los agentes económicos pueden hacerse una idea clara y decidir hasta que punto confiar o desconfiar. En ciertas ocasiones, esto puede forzar a determinados participantes en los mercados a modificar su conducta para generar una mayor confianza. Un ejemplo muy claro es el de las empresas que

incluyen certificaciones de calidad o de respeto por el medio ambiente en sus productos, en un afán por captar a clientes interesados en dichas cuestiones. De esta forma, la confianza puede actuar como un mecanismo de transformación social.

La crisis económica ha puesto de manifiesto la importancia de la confianza en el crecimiento económico (por ejemplo, con el aumento de los tipos de interés de la deuda pública, con la reducción de los préstamos interbancarios, con la reducción de los préstamos a particulares, con la disminución del consumo y de la inversión, etcétera). Recuperar la confianza es, por tanto, fundamental para que la economía retome su senda de crecimiento. La desconfianza genera un círculo vicioso muy difícil de romper. La actuación del sector público puede ser determinante para irrumpir en el proceso y generar nuevamente altos niveles de confianza.

3. Medición de la confianza

Para poder medir la confianza la cuestión principal es determinar de qué hablamos cuando hablamos de confianza. Es este un término abstracto, complejo y amplio. Un concepto multidimensional. La confianza es un *constructo*, es intangible pero puede generar un gran valor. Como hemos visto, el estudio de la confianza ha sido abordado desde distintas disciplinas, la psicología, la filosofía y la economía. Una serie de trabajos teóricos realizados por autores relacionados con estas disciplinas a finales de los años noventa, y la indignación provocada por nefastos gobiernos y escándalos corporativos en la década posterior han generado un creciente interés por comprender este fenómeno básico y ubicuo (Schoorman et al., 2007).

3.1. Definición de confianza y algunas concepciones básicas

Llegados a este punto y después de ver tan variadas perspectivas, para avanzar en la medición es necesario establecer alguna definición de confianza. Para muchos autores y estudios la confianza es la pre-disposición a ser vulnerable a las acciones de otra persona, basándose en la expectativa de que el otro actuará en la forma esperada (...) sin necesidad de control o supervisión (p.e., Atkinson y Butcher, 2003; Mayer et al., 1995), siendo el otro una persona, grupo u organización.

En la definición del término confianza encontramos parte de la dificultad para abordar su medición. Definir la confianza como “predisposición” la presenta como una actitud. Por lo tanto la confianza puede ser medida como son medidas las actitudes, prestando atención a los componentes cognitivos, emocionales o de intención de conducta de la misma. Que la confianza interpersonal tiene elementos cognitivos y afectivos es defendido por diversos autores e investigaciones (p.e., Lewis y Wiegert, 1985; McAllister, 1995). Más específicamente se puede hablar de relaciones de confianza que están basadas en el afecto y que son denominadas relaciones comunales (Clark et al., 1986, 1989). Desde este enfoque, la confianza se mide a través de escalas autoinformadas, principalmente tipo Likert, que algunos autores de referencia en el campo han construido basados en las dimensiones y con-



ceptos que proponen en sus modelos teóricos sobre el desarrollo, mantenimiento y quiebra de la confianza.

La confianza puede ser definida como una variable o rasgo de personalidad que interactúa con otros factores del ambiente y lleva a expectativas generales sobre la confiabilidad de la gente, es decir, a ser más o menos confiado con los demás. Personas con distinta experiencia, tipos de personalidad y *background* cultural varían en su predisposición a confiar (p.e., Hofstede, 1980). La concepción de la confianza como un rasgo de la personalidad estuvo en los primeros estudios realizados por Rotter en 1967. Esta concepción ha sido superada, si atendemos a las investigaciones empíricas que se están realizando, aunque la idea ha sido incorporada en alguna de las dimensiones de valoración que se utilizan desde los modelos que más repercusión tienen en la investigación sobre la confianza. Como veremos posteriormente, el modelo de Mayer et al., (1995) en su dimensión de “*propensity*” incorpora este factor disposicional de la confianza.

La confianza es un proceso dinámico e interactivo, donde la interdependencia es un factor clave (Costa, 2003). Individuos, grupos y organizaciones consiguen que otros confíen y confían en otros (Schoorman et al., 1997). La confianza es un fenómeno que surge de la interacción, que se desarrolla, se puede mantener o se puede perder cuando ciertas normas implícitas o explícitas no son respetadas. Qué hacer cuando esto ocurre, cómo restituir la confianza, es uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta la investigación en este ámbito.

La confianza es un proceso psicosocial en el que intervienen, al menos, dos personas que interactúan en una situación social. Las personas pueden ejercer secuencialmente el papel de actor y de observador, lo que en la literatura anglosajona se denomina el *trustor* (el confiador) y el *trustee* (en quien se confía). Por lo tanto cuando hablemos y valoremos la confianza, vamos a tener que precisar si lo hacemos desde el punto de vista del que confía o del que recibe esta confianza. En el ámbito empresarial u organizacional, el rol de *trustor* o *trustee* puede ser ejercido por individuos que pertenecen a distintos niveles de la organización, que ejercen uno u otro rol en función de la situación y circunstancias.

Según Luhmann (1979) la función de la confianza es transformar la incertidumbre objetiva en certidumbre subjetiva. Por lo tanto, el objetivo de la confianza es reducir la percepción del riesgo. Este complejo proceso es lo que se denomina “paradoja riesgo-confianza”, según la cual para desarrollar confianza se deben asumir comportamientos de riesgo con el fin de reducir la percepción del riesgo (citado en Pascale y Pascale, 2010).

El riesgo es un elemento fundamental de la confianza. Para que haya confianza tiene que haber riesgo (Mitzal, 1996). En las organizaciones en las que hay un fuerte sistema de control se inhibe el desarrollo de la confianza en los individuos. Las conductas confiables que muestran las personas son vistas como productos de los sistemas de control y no de la benevolencia o la integridad de las personas (Shoorman et al., 2007). El riesgo y la incertidumbre que define la relación entre las personas, grupos, u organizaciones debe ser tenido en cuenta para valorar la confianza.



3.2. Niveles de análisis de la confianza

Las reflexiones teóricas y los estudios empíricos avalan la idea de que los procesos que definen la confianza son aplicables a nivel interpersonal, intergrupalo o interorganizacional. Y estas posibilidades de generalización han conducido al desarrollo de propuestas teóricas de gran repercusión, por ejemplo, el modelo de confianza de Mayer et al. (1995) que veremos posteriormente.

La confianza como proceso y como fenómeno aparece a nivel interpersonal (entre dos o más personas) que pueden tener igual o distinto nivel jerárquico. Ya se señalaba que el papel de *trustor* o *trustee* puede ser desempeñado por responsables o subordinados según las circunstancias.

- Nivel organizacional. Entre distintos departamentos.
- Nivel interorganizacional. Entre distintas organizaciones.

Existe una necesidad de comprender la confianza dentro de la organización y entre distintas organizaciones. En el ámbito organizacional, el concepto y los procesos de confianza han adquirido un gran valor por su influencia en los resultados de la organización, en los procesos de cooperación, etcétera.

En la investigación organizacional ha cobrado gran interés la perspectiva de análisis que considera simultáneamente múltiples niveles e intraniveles. La confianza puede ser analizada como producto o variable dependiente. Y complementariamente, como variable independiente o antecedente. En este caso habría una serie de actuaciones previas, circunstancias antecedentes que determinarían el nivel de la confianza percibida. La confianza es un constructo. Es intangible pero es un gran valor.

La confianza es un valor en las relaciones de liderazgo. La confianza en el líder de la organización es fundamental para asegurar la confianza en la organización o sistema. Un factor que debilita mucho la confianza en el sistema o en una organización concreta es la falta de credibilidad del líder, ya nos estemos refiriendo al gerente de una empresa o al presidente de gobierno de un país. En cualquier caso la confianza puede ser analizada como el antecedente o el resultado. Adecuados procesos de confianza llevarán a que una persona, un grupo o una organización sean vistos como líderes en su grupo, en su ámbito, en el mercado ¿qué hacen para conseguirlo?

El propósito de la revisión realizada en este epígrafe, esto es, identificar las posibles formas de medir la confianza, nos ha permitido encontrar algunos de estos elementos con los que autores de reconocida trayectoria en este ámbito de investigación han definido sus modelos teóricos. Estos autores han desarrollado propuestas concretas de instrumentos para medir la confianza, con posterioridad a la elaboración de modelos que se han convertido en referencia en la investigación sobre la confianza. Vamos a ver dos modelos que cumplen estas características. Son modelos contemporáneos, que lanzaron el interés por el tema de la confianza y que han generado gran cantidad de estudios empíricos: el modelo de Mayer et al, que se presenta en 1995 y el de McAllister en 1995.



3.3. Modelos de confianza

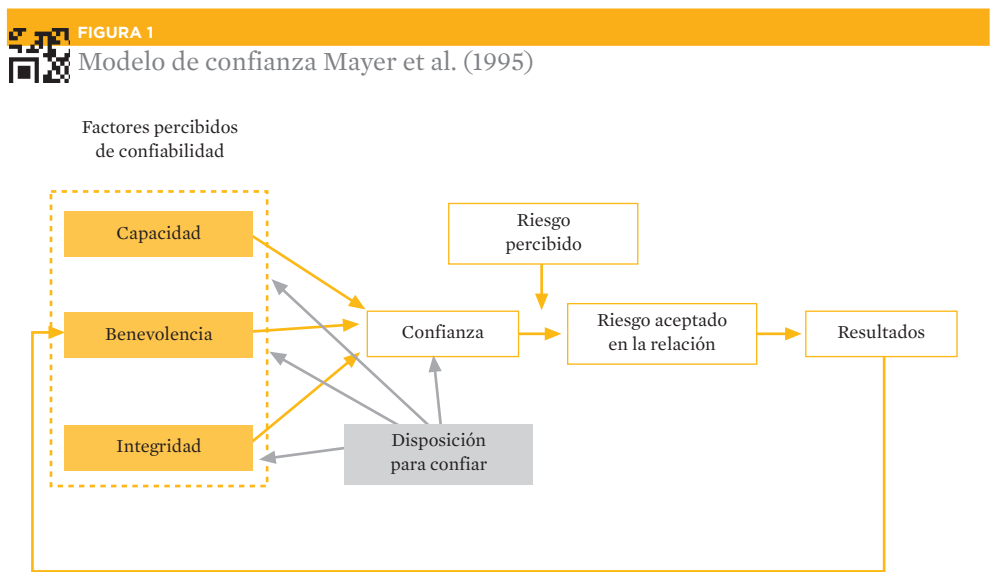
Modelo de confianza de Mayer, Davis y Schoorman

La idea era proponer un modelo con aplicaciones generales y útil, a través de múltiples disciplinas. Desde que los autores presentaron su propuesta en la revista *Academy of Management Review* en 1995, el modelo ha sido citado más de 1.100 veces, en áreas tan diversas como el marketing, contabilidad, finanzas, economía, sistemas de información, ingeniería, ciencia política, comunicación, ética, leyes, psicología, sociología, salud y negocios agrarios.

El modelo propone dos componentes iniciales en la confianza: “propensión o disposición para confiar” y “factores de confiabilidad percibida”. Estas dimensiones corresponden a los dos partes de la relación en la que surge la confianza: quien confía (*trustor*) y en quien se confía (*trustee*). Previo al desarrollo del proceso, el modelo ya puede establecer ciertas disposiciones a la confianza mediante la “propensión a la confianza” (*propensity*). Esta dimensión incorpora la conceptualización disposicional o de rasgos que autores pioneros como Rotter (1967) le dieron a la confianza. Las organizaciones, al igual que las personas, pueden haber desarrollado distinto grado de disposición a confiar en los demás.

Los factores que definen la confiabilidad, también vistos como los antecedentes de la confianza, son la capacidad (*ability*), benevolencia, e integridad. También influye sobre la confianza la disposición (*propensity*) de quien confía.

En la figura 1 se describe el modelo de Mayer, Davis y Schoorman.



Fuente: Mayer et al. (1995).

El modelo asume que estas dimensiones, competencia, benevolencia e integridad, sirven para medir la confianza que existe en distintos niveles (interpersonal, intra-organización, inter-organizaciones), siendo cada una de las dimensiones más adecuadas en un nivel u otro. Por ejemplo, a nivel inter-organizacional, la confianza como habilidad e integridad son las dimensiones más adecuadas. Para la relaciones proveedor-cliente, el factor más determinante de la confianza puede ser la integridad (hacer lo que promete).

Tomando como referencia este modelo, Mayer y un conjunto de colaboradores han diseñado diversas escalas para valorar la confianza. Estas escalas difieren en el número de ítems que incorporan, y como consecuencia, en los valores de fiabilidad de las mismas.

Para la realización del estudio que presentamos tomamos como referencia este modelo, y más concretamente sus dimensiones de evaluación y algunos de los ítems que incluyen en sus escalas.

Modelo de confianza de McAllister

Daniel McAllister publica su modelo en 1995 en el *Academy of Management Journal*. Es la síntesis de una investigación desarrollada para comprender la naturaleza y funcionamiento de la confianza de las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional. La propuesta de este autor asume una relación entre cognición y emoción. Diferencia dos formas principales de confianza interpersonal:

1. Confianza basada en el conocimiento (creencias individuales sobre la fiabilidad del compañero de trabajo).
2. Confianza basada en el afecto (basada en el cuidado recíproco interpersonal y la preocupación).

Además la valoración de la confianza requiere tener en cuenta:

- Antecedentes de la confianza.
- Soporte de la confianza en el afecto o/y en la cognición.
- Consecuencias de la confianza.

Los resultados de la investigación de McAllister (1995) indican que las creencias de los gerentes sobre la confiabilidad de sus pares puede ser medida a lo largo de estas dos dimensiones, la confianza basada en el afecto y la confianza basada en el conocimiento/información. Por ejemplo, un gerente que tenga unos altos niveles de confianza basados en los aspectos cognitivos de la confianza tendrá también una alta confianza basada en el afecto por el empleado.

Para evaluar la confianza basada en la cognición y en el afecto, McAllister (1985) diseñó un escala de 11 ítems, 6 para evaluar la confianza basada en el conocimiento y 5 para evaluar la confianza basada en el afecto. Los participantes señalan en una escala de 7 puntos su acuerdo o desacuerdo con afirmaciones respecto a un compañero de trabajo específi-

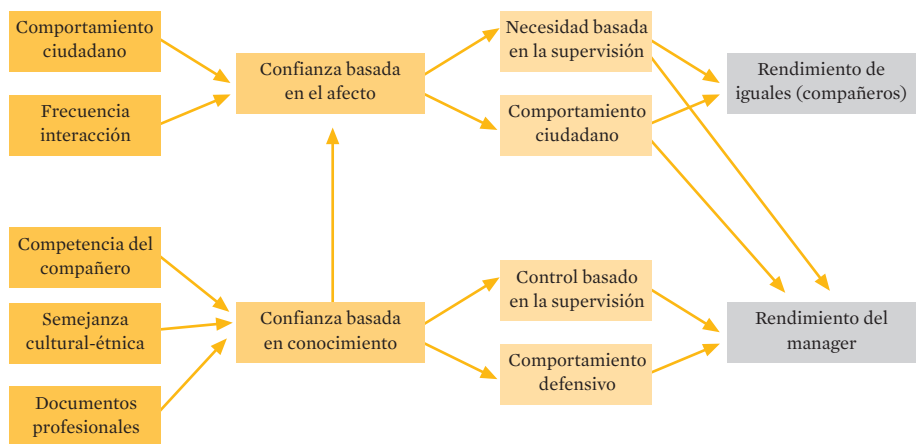


co. Para construir la escala se basó en una revisión de la literatura previa sobre medidas de confianza interpersonal, entre ellas Rotter (1971) y además, Cook y Wall (1980); Johnson-George & Swap (1982); Rempel et al., (1985). La escala propuesta por McAllister para medir confianza aparece en el anexo.

El estudio de McAllister ofrece soporte para la distinción entre la confianza basada en el afecto y la confianza basada en el conocimiento. Representan distintas formas de la confianza interpersonal y así se miden. En general los niveles de confianza basados en el conocimiento son más altos, y ello sería explicable porque algún nivel de conocimiento o información es necesario para desarrollar confianza basada en el afecto. Aunque la confianza basada en el afecto y en la cognición pueden estar conectadas, cada forma de confianza funciona de una manera única y tiene un patrón de asociación distinto con variables antecedentes y consecuencias.

En la figura 2 aparece representado el modelo de confianza de McAllister (1995).

FIGURA 2
Modelo de confianza de McAllister (1995)



Fuente: McAllister (1995).

Sin aplicarlo concretamente en ninguna escala, las propuestas de este modelo fueron tenidas en cuenta en el estudio que realizamos, para averiguar en qué medida la valoración que hacen las organizaciones participantes sobre la confianza como base de su modelo de negocio incluyen aspectos que tengan que ver con las dimensión afectiva e informativa.

4. Una conclusión preliminar: las preguntas que suscita el estudio de la confianza

Una primera reflexión sobre el objeto de estudio nos llevó a pensar en algunas de las principales facetas de este concepto tan elusivo y complejo a partir de las preguntas que se plantea Nootboom (2002, 16). Estas cuestiones son la base de un trabajo como el presente, que, por sus características se plantea desde la idea de *work in progress*.

1. El valor de la confianza: ¿cuáles son las dimensiones del valor de la confianza (intrínseca, extrínseca, valor orientado hacia uno mismo y hacia los demás) y cómo se relacionan?
2. La función económica de la confianza: ¿cuál es el valor extrínseco —económico— de la confianza?, ¿cómo funciona dicho valor?, ¿cuáles son sus efectos?, ¿cuáles son las condiciones institucionales en que se desarrolla?
3. Fallos de la confianza: ¿cómo puede ir mal la confianza?, ¿cuáles son sus posibles efectos adversos?, ¿cuáles son las limitaciones y las fronteras de la confianza?
4. Confianza y probabilidad: si la confianza implica riesgo, ¿cómo es entendido?, ¿puede modelarse la confianza como una probabilidad subjetiva?, ¿confianza y certidumbre pueden ir de la mano?
5. Confianza calculada y no calculada: ¿hasta qué punto la confianza es calculada o racional?, cuando no es calculada, ¿significa esto que se convierte en incondicional o ciega?, en caso contrario, ¿por qué, y cómo funciona?, ¿pueden combinarse la confianza calculada y la no calculada?, ¿cómo?
6. Objetos y aspectos de la confianza: ¿en qué podemos confiar (personas, cosas, instituciones, organizaciones)?, ¿cuáles son los aspectos de la confianza (competencia, intenciones, etcétera)?
7. Las fuentes del merecimiento de la confianza: ¿en qué se basa el merecimiento de la confianza de la gente (coerción, interés propio, ética, amistad, rutina)?, ¿va más allá del interés propio?, en caso afirmativo, ¿cómo puede sobrevivir en los mercados?
8. Las bases mentales de la confianza: ¿en qué se basa (conocimiento, experiencia, análisis, emociones, hábitos, fe)?
9. El proceso de la confianza: ¿cómo se desarrollan las bases mentales de la confianza para dar lugar a procesos de interacción, y cómo la confianza los condiciona?, ¿cómo funciona el proceso mutuo de desarrollo de la confianza?
10. Midiendo y modelando la confianza: ¿puede medirse empíricamente?, ¿puede ser formalizada y sometida a un análisis lógico o matemático?



5. Selección de los casos objeto de estudio

En esta investigación hemos estado especialmente interesados en el estudio del papel de la confianza en los modelos de negocio que siguen una serie de organizaciones, seleccionadas porque utilizan el concepto de confianza como un elemento clave para el desarrollo de sus actividades. Se han analizado las relaciones y los procesos de confianza dentro del modelo de negocio a partir de la interacción con los distintos *stakeholders* asociados a la organización. Para ello, hemos seleccionado una serie de organizaciones en las que destacan como elemento central la importancia que dan a la confianza en su relación con alguno de los siguientes grupos de interés:

- Clientes.
- Usuarios.
- Trabajadores.
- Propietarios (asociados) y proveedores.
- Terceros (otras organizaciones).
- Sociedad en general.

Nos ha interesado especialmente indagar a quienes se están dirigiendo las empresas (empleados, clientes, socios, proveedores, competidores,...) cuando introducen el término confianza en sus valores y en sus modelos de negocio.

Para la selección de las organizaciones se ha tenido en cuenta, en primer lugar, la posibilidad de que la relación de confianza se establezca con cualquiera de sus *stakeholders* o grupos de interés, ya sea con los clientes, los trabajadores, los proveedores, las administraciones, etcétera. En segundo lugar, se han buscado evidencias de que las organizaciones den importancia a algún aspecto de la confianza, por ejemplo, ser reconocida por un organismo externo como marca de confianza (clasificación de “Future Brand” de empresas que inspiran confianza a la sociedad, marcas de confianza según la revista “Reader’s Digest”, premios y sellos de calidad, clasificación del “Great Place to Work Institute” de las mejores empresas donde trabajar, etcétera), utilizar esta palabra en su publicidad o que aparezca la confianza en las referencias de la web. Por último, hemos procurado incluir organizaciones diversas en cuanto a forma jurídica (y no sólo sociedades de tipo mercantil, sino también asociaciones de distinta índole, algunas sin ánimo de lucro), sectores de actividad, tamaño, niveles de facturación, temporalidad y ámbito geográfico.



TABLA 1

Muestra de empresas según diversos criterios

Nombre	Ámbito Geográfico (Provincia)	Actividad	Tamaño (número de empleados)	Forma Jurídica	Año de creación
Línea Directa	Madrid	Seguros y asistencia	1.892	S.A.	1994
NH Hoteles	Madrid	Hostelería y restauración	18.294	S.A.	1981
Triodos Bank	Madrid	Banca, actividades financieras y de seguros	140	Sucursal en España del Triodos Bank N.V. ¹	2004, en España; 1980 en los Países Bajos
Grupo Feydo	Navarra	Servicios técnicos de ingeniería	11	S.L.	2002
Grupo Inforges	Murcia	Formación y consultoría	140	S.L.	1978
Informa	Madrid	Servicios de información económica, financiera y comercial		S.A.	1992
Nearmeeting	Madrid	Intermediación para hacer negocios		S.L.	2010
Velneo	Pontevedra	Programación informática	10	S.A.	2005
Google España	Madrid	Internet y publicidad	73	S.L.	2003
Tuenti	Madrid	Red social privada	Más de 200	S.L.	2006
Granja Familiar	Santiago	Canal de distribución y nuevas tecnologías		Asociación	2003
Tribunal de las Aguas	Valencia	Institución jurídica (jurado de riegos de la Vega de Valencia)		Tribunal consuetudinario y tradicional ²	Dudoso, época romana ³
Hojiblanca	Málaga	Producción y comercialización de aceite de oliva	150	Cooperativa	1987
Keiretsu Forum	Barcelona	Red de Business Angels	10	Asociación	2000 (Sede Española en 2007)
AENOR	Madrid	Certificación	639	Asociación	1986
Confianza Online	Madrid	Comunicaciones comerciales en Internet	6	Asociación	2009
Denominación de Origen "Sierra Mágina"	Jaén	Protección de la indicación geográfica, control de calidad y promoción del aceite de oliva virgen extra		Denominación de Origen	1999
Guadalinfo	Granada	Red social de Andalucía para la innovación social	90	Consortio	2003
Medicos del mundo	Madrid	Cooperación internacional e inclusión social	216	Asociación	1990
ONCE	Madrid	Integración social de las personas ciegas y con deficiencias visuales graves	131.320	Corporación	1938

^{*} Para algunos grupos, los datos que aparecen corresponden a la empresa más importante del grupo.

¹ N.V. = "Naamloze Venootschap", sociedad pública de responsabilidad limitada (similar a la S.A. española).

² Tribunal consuetudinario y tradicional (artº 19.3 de la Ley Orgánica 6/1985, del Poder Judicial).

³ Según fuentes del propio Tribunal, se trata de la institución jurídica más antigua de Europa, con más de mil años de historia.



Para establecer categorías de análisis, en principio nos hemos centrado en cada uno de los casos en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, en hacia quién dirigen la confianza como aspecto destacado de su modelo de negocio y, en segundo lugar, en cuál es el fundamento en el que se basan para establecer la relación de confianza.



TABLA 2

Muestra de empresas según el stakeholder y el fundamento en el que se basa la confianza

Stakeholder	Fundamento	Organización
Clientes	Generación de confianza a sus clientes a través del servicio prestado por el compromiso de los empleados	Linea Directa
	Generación de confianza a sus clientes a través de la marca	NH Hoteles
	Generación de confianza a clientes e inversores mediante valores compartidos	Triodos Bank
	Transmisión de confianza a los clientes, basada en la reputación profesional, en el contexto de un territorio determinado	Grupo Feydo
	Fidelización de los clientes, compromiso con los empleados y búsqueda de “partners” a través de la reputación profesional	Grupo Inforges
	Generación de confianza a los clientes a través de la reducción del riesgo	Informa
Trabajadores	Confianza al cliente a través de la profesionalización	Nearmeeting
	Confianza hacia sus empleados, mediante el compromiso acreditado por un certificado	Velneo
Usuarios	Generación de confianza a los usuarios a través de la tecnología	Google España
		Tuenti
Propietarios (Asociados) y Proveedores	Generación de confianza en clientes y asociados a través de valores	Granxa Familiar
	Confianza hacia sus asociados, mediante consistencia histórica de su comportamiento	Tribunal de las Aguas
	Generación de confianza a sus asociados a través de la profesionalización	Hojiblanca Keiretsu Forum Spain
Terceros (otras organizaciones)	Generación de confianza a terceros, a través de la institucionalización	AENOR
		Confianza Online
		Denominación de Origen “Sierra Mágina”
Sociedad	Confianza hacia los ciudadanos como fuente de innovación social	Guadalinfo
	Generación de confianza a la sociedad, a través de valores	Medicos del mundo
		ONCE

Las organizaciones empresariales en general se centran en generar confianza en el cliente a través de su comportamiento y reputación que, en algunos casos, recogen en el presti-

gio de su marca. En este sentido nos hemos dirigido a las principales empresas reconocidas como “marcas de confianza” aunque, en algunos de los casos, no hemos conseguido su participación en el proyecto. El compromiso de los empleados y la profesionalización de la actividad también son aspectos importantes para generar confianza, que a su vez sólo se consigue si los trabajadores confían por su parte en la organización y sus dirigentes. La obtención de una distinción en este sentido nos ha servido para identificar alguno de los casos estudiados.

Otro tipo de organizaciones se dirige fundamentalmente a los usuarios finales, independientemente de que su financiación la consigan a través de otro tipo de clientes (anunciantes) o de personas que les apoyan en función de los valores que comparten. Así, hemos seleccionado empresas y otras organizaciones sin ánimo de lucro que gozan de la confianza de la ciudadanía y de la sociedad en su conjunto por la labor que realizan.

Aunque hemos destacado uno de los grupos de interés como el principal foco de la confianza desarrollada en el modelo de negocio, esto no significa que sólo se desarrolle la confianza respecto a él. En general, en muchos de los casos se establecen relaciones de confianza con otros *stakeholders* además del considerado principal, y estas relaciones constituyen el elemento esencial sobre el que giran todas las relaciones de la organización. Así, por ejemplo, para generar confianza en los clientes es fundamental conseguir el compromiso de los empleados a través de su confianza en el proyecto y en la dirección. También para conseguir la confianza de los usuarios, ciudadanos o de la sociedad en general tienen que generar una relación de confianza con sus trabajadores, proveedores y clientes. En los distintos casos se observan todas estas relaciones aunque en esta introducción esquemática se haya optado por destacar sólo uno de los aspectos, con el objetivo de reflejar mejor una idea de conjunto.

Metodología de recogida de información e instrumentos

Para obtener información sobre el significado y valor de la confianza dentro de los modelos de negocio de las 20 organizaciones que han participado en el estudio, llevamos a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con directivos de las empresas seleccionadas. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 90 minutos y fueron realizadas en las sedes u oficinas de las organizaciones, tras acordar el día y la hora entre el representante de la organización que iba a ser entrevista y dos miembros del equipo de investigación.

Previamente a que tuviera lugar la entrevista, se envió a las personas que iban a ser entrevistadas como representantes de sus organizaciones un cuestionario amplio que, entre otros requerimientos de información incluía tres escalas para valorar distintos aspectos de la confianza como base del modelo de negocio de la organización, y en conjunto orientadas a conocer cómo percibe la empresa la confianza de algunos de sus *stakeholders* y cómo establece su confianza directa en otros de estos *stakeholders*. Además de abordar la valoración de la confianza, en estas entrevistas se plantearon otras cuestiones, tales como “el pro-



yecto de la organización”, “el modelo de negocio”, “la innovación”, “la cultura corporativa”, “la organización y el capital humano” y “la estrategia”.

Concretamente, tomando como referencia el modelo y la propuesta de evaluación de Mayer et al. (1995), y las dimensiones de evaluación que explícitamente proponen, elaboramos tres cuestionarios para explorar la confianza que las organizaciones tienen en sus empleados, la confianza en otras organizaciones y la confianza percibida de los clientes. Estas escalas fueron cumplimentadas por los representantes de las organizaciones participantes antes de la entrevista (Las escalas utilizadas pueden verse en el anexo). Además de la aplicación de estas escalas, a lo largo de la entrevista le pedíamos a los participantes que nos describiese el significado de la confianza como núcleo de su modelo de negocio (qué entendían por confianza, qué elementos definían la confianza, cómo se generaba y mantenía la confianza...).

2

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES





Línea Directa Aseguradora



línea directa

1. Origen y consolidación del proyecto Línea Directa Aseguradora

Línea Directa Aseguradora, S.A.¹ es una compañía de seguros de nacionalidad española, participada al 100% por Bankinter que nace en 1995 como una *joint ventures* de Bankinter y RBS (Royal Bank of Scotland Insurance). Su nacimiento permitió la creación en España de la primera compañía de seguros en prestar servicios exclusivamente por el canal telefónico y posteriormente, también por Internet. Su modelo de negocio se basa en la eliminación de intermediarios en el proceso de contratación, que se realiza exclusivamente por canales directos, con una fuerte apuesta por la tecnología, la innovación y los servicios de valor.

El campo de actividad de la compañía se centra básicamente en los ramos de Autos y Multirriesgo (Hogar). Además, también ofrece servicios de peritación, asistencia en viaje, asesoramiento jurídico y reparación de vehículos.

Desde su fundación en 1995 como aseguradora de coches, su oferta se ha ido extendiendo hasta configurar una amplia gama de prestaciones, pasando por los siguientes hitos:

- 1995: Seguros de coches
- 1998: Servicio Internacional, prestada completamente en inglés y alemán
- 2003: Seguros de motos y quads
- 2003: Tratamiento Médico Integral
- 2004: Seguros para jóvenes
- 2006: Seguros para vehículos de empresa
- 2007: Asistencia Nocturna a Jóvenes
- 2007: Taller CAR (Centro Avanzado de Reparaciones).
- 2007: Asistencia en Viaje para personas sordas
- 2007: Seguros de Hogar

¹ Entrevista realizada con D. Francisco Valencia (Director de Gobierno Corporativo) el 7 de noviembre de 2011.



La visión de la compañía es “ser la aseguradora de referencia por nuestro respeto a los colectivos con los que nos relacionamos, especialmente clientes, empleados y proveedores. Ser la vanguardia de la innovación en el sector asegurador y fomentar valores asociados a la seguridad vial, la seguridad en el hogar, el medio ambiente y la sostenibilidad”.

Actualmente, Línea Directa cuenta con más de 1.890 empleados (el 62%, mujeres) y cerró el ejercicio de 2010 con un volumen de facturación de 685,1 millones de euros y un beneficio antes de impuestos de 94,4 millones de euros (66,2 millones de euros después de impuestos), ocupando la quinta posición del ranking nacional de aseguradoras de autos.

2. Cultura y Valores de Línea Directa Aseguradora

La estrategia de Línea Directa² se basa en una firme apuesta por su modelo de negocio y en combinar la prudencia en la selección de riesgos con una gran actividad comercial.

Sus tres principios básicos de actuación, que trata de impulsar como fundamento de su actividad son:

2.1. Calidad

Para Línea Directa, es en sí un valor estratégico, una verdadera vocación. En este sentido, los procesos de calidad de la compañía tratan de situar al cliente en el centro de todas las decisiones, testando periódicamente su grado de satisfacción, su índice de recomendación y el nivel real de cumplimiento de sus expectativas.

2.2. Innovación

Para Línea Directa, la innovación conforma un proceso creativo que aporta valor al cliente y mejora la calidad de sus productos, configurándose como un proceso abierto en el que participan todos los agentes de la cadena de valor, formada por los clientes, los empleados y los proveedores.

La innovación en Línea Directa actúa bajo planteamientos responsables, consolidándose como un instrumento de compromiso que además de responder a las principales demandas del negocio, permite ofrecer soluciones a cuestiones tan importantes como la mejora de la Seguridad Vial o la creación y puesta en marcha de productos responsables, como Asistencia Nocturna a Jóvenes o Tratamiento Médico Integral.

Cabe señalar que Línea Directa es una compañía socialmente responsable, comprometida con la reducción de los accidentes de tráfico en España, la gestión medioambiental, la educación y la acción social y, en general, con todos sus grupos de interés.

² Memoria Anual Línea Directa 2010.



2.3. Personas

Línea Directa cree en la diversidad como forma de enriquecer su propuesta de compañía y su manera de adecuarse a las demandas de la sociedad de la que forma parte, conformando una realidad plural, formada y desarrollada desde la diversidad, el respeto mutuo y el espíritu de equipo.

Para el desarrollo de los tres principios de actuación señalados resultan clave los siguientes valores corporativos:

- Respeto a las Personas, tanto referido a compañeros como a potenciar la labor de equipo, el desarrollo y esfuerzo personal.
- Espíritu de Superación, que promueve la creatividad e innovación continuas.
- Entusiasmo, que convierte el lugar de trabajo en un lugar de desarrollo personal e incluso diversión.
- Orientación a Resultados, que evidencian con hechos los compromisos adoptados y alinea los objetivos individuales con los de la organización.
- Claridad, entendida como sencillez, simplificación en los trámites y contactos con el cliente, así como en la sinceridad en la comunicación tanto con éste como con los demás compañeros.

Los cinco valores constituyen una aspiración en la actuación de Línea Directa, basada en una identidad común, una cultura propia y el orgullo de pertenecer a una compañía líder.

Cabe señalar que durante 2010, las iniciativas, gestión y resultados de Línea Directa Aseguradora han merecido el reconocimiento de diversos organismos e instituciones de la sociedad española, en materias como la conciliación, la excelencia en el servicio, la innovación, la eficacia publicitaria o la implementación de la discapacidad en la cadena de valor de la compañía. Así, entre otros reconocimientos, el Grupo Línea Directa obtuvo el certificado EFR, que otorga la Fundación MásFamilia por sus políticas familiarmente responsables, el certificado Best Place to Work (otorgado a Línea Directa Asistencia, la compañía de servicios del grupo) y el certificado Madrid Excelente.

Además, en 2010 Línea Directa Aseguradora ganó el IV Premio Madrid Excelente a la Confianza de los Clientes y en 2011, la Fundación Randstad premió a Línea Directa por sus políticas de integración de la discapacidad. También en 2010, obtuvo el Premio 100 Mejores Ideas Empresariales del Año, concedido por la revista *Actualidad Económica* por su servicio de Asistencia Nocturna a Motoristas, considerada como una de las 100 mejores ideas empresariales del año. Asimismo, Telefónica otorgó a Línea Directa Aseguradora el sello que le acredita como compañía Ability por su apuesta por la integración de personas con discapacidad.

3. El Modelo de Negocio de Línea Directa Aseguradora

En 1995, Línea Directa provocó una verdadera revolución en el sector asegurador que actuó como catalizador de la transformación que experimentó el sector en España. Dicho cambio se originó como consecuencia de la implementación de un modelo de negocio directo y sin intermediarios que permitía, por primera vez en España, contratar un seguro por teléfono. Cuatro años más tarde, también fue la primera aseguradora en ofrecer la posibilidad de contratar una póliza a través de Internet, consolidándose así como un referente en la optimización de los costes de distribución.

El modelo de negocio de Línea Directa, que muchas compañías tradicionales e intermediadas han terminado por incorporar a su actividad comercial, se fundamenta básicamente en detraer del proceso de distribución todo aquello que no aporta un valor final al cliente, permitiendo reducir los tiempos y los costes de gestión sin disminuir por ello la calidad del servicio ni las prestaciones de sus productos.

La inversión que la compañía realiza en tecnología desde su creación, permite, por otra parte, centralizar los servicios en una única localización, evitando inversiones en oficinas, redes de distribución y grandes inmuebles. Gracias a ello, la compañía puede ofrecer productos *premium* a precios muy competitivos.



TABLA 1

Modelo de Negocio de Línea Directa Aseguradora

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Venta y distribución de seguros por canales directos. Prestación de servicios.
Cliente objetivo	Propietarios e inquilinos de hogares, conductores particulares, motoristas, autónomos, pymes y emprendedores.
Propuesta de valor	Orientación al cliente y oferta de un servicio altamente competitivo en calidad y precio, y que atienda tanto las necesidades funcionales como las emocionales y las sociales, siempre desde planteamientos responsables.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Ramos de Autos, Multirriesgo (Hogar) y servicios (peritación, asistencia en viaje, asesoramiento jurídico, reparación de vehículos).
Capital relacional de la empresa	Grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, sector asegurador, sociedad en su conjunto.
Configuración de la cadena de valor	Integrada, eliminando la intermediación en sus procesos de distribución, optimizando costes y orientada a detectar de forma inmediata las necesidades y las preocupaciones de sus asegurados, impulsando el proceso de innovación y de creación de valor en la compañía.



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Modelo de Negocio de Línea Directa Aseguradora

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Competencias esenciales controladas por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: generación de demanda, venta y servicios postventa, incluyendo la gestión de accidentes la atención y asistencia al cliente. • Innovación y creación de valor. • Optimización tecnológica.
Estructura de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de los servicios en una única localización, evitando inversiones en oficinas, redes de distribución e inmuebles. • Optimización de los procesos de la cadena de valor.
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Gran actividad comercial. • Énfasis en la fidelización y retención de clientes. • Ampliación de cartera de clientes basada en reputación de marca.
Sostenibilidad del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Apuesta por la innovación como medio de liderar el sector asegurador. • Excelente relación calidad/precio. • Modelo de negocio profundamente eficiente (reducción de costes de distribución). • Personalización de los precios.

Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.

Además, gracias al contacto directo con el cliente, el modelo permite detectar con gran rapidez sus demandas y necesidades, aportando una ventaja competitiva y una enorme flexibilidad frente a las exigencias del mercado.

La propuesta de valor de Línea Directa se basa, pues, en eliminar la intermediación en sus procesos de distribución, lo que le permite detectar de forma inmediata las necesidades y las preocupaciones de sus asegurados, impulsando el proceso de innovación y de creación de valor en la compañía. De esta forma, el cliente ocupa el centro de todas las decisiones y de todos los procesos, aumentando la calidad del servicio, el grado de cumplimiento de expectativas de los asegurados y, por tanto, los índices de satisfacción en la cartera.

Con esta filosofía, Línea Directa Aseguradora ha ido incorporando a su propuesta de valor diversos servicios, coberturas y prestaciones que tratan de responder no sólo a necesidades funcionales y emocionales, sino también a planteamientos responsables que tratan de aportar valor a sus principales grupos de interés y a la sociedad en su conjunto.



4. La confianza en la propuesta de valor de Línea Directa Aseguradora

Línea Directa basa su principal propuesta de valor en la confianza, entendida como aquella relación que se fundamenta en las expectativas de respuesta mutua y en la colaboración recíproca y continuada.

Como se ha señalado anteriormente, la estrategia de Línea Directa se basa en una firme apuesta por su modelo de negocio y en combinar la prudencia en la selección de riesgos con una gran actividad comercial favorecida por una reputación de marca de confianza. Bajo el amparo de dicha confianza impulsa tres principios básicos de actuación como fundamento de su actividad: excelencia en la gestión de personas, innovación continua y servicios de calidad.

La propuesta de valor de Línea Directa trata así de abarcar tres dimensiones principales: social, emocional y funcional.

4.1. Dimensión social

En dicha dimensión desarrolla actuaciones como:

- **Asistencia Nocturna a Jóvenes:** preocupados por la alta siniestralidad juvenil, en 2007, Línea Directa lanzó este servicio gratuito para los menores, que incluye el traslado tanto del vehículo hasta el domicilio del asegurado como el del propio menor de 26 años en taxi, sin coste adicional alguno. Este servicio, pionero en España, recibió el Premio a las 100 Mejores Ideas de la revista *Actualidad Económica*.
- **Asistencia Nocturna a Motoristas:** tras varios años en los que la siniestralidad en los vehículos de dos ruedas se disparó, la compañía hizo extensivo el servicio de Asistencia Nocturna a Jóvenes a todos los clientes de motos, sin límite de edad.
- **Asistencia en carretera a Personas Sordas:** este servicio se enmarca dentro del acuerdo de colaboración que Línea Directa Aseguradora ha firmado con la Fundación CNSE y consiste en el desarrollo de un sistema de comunicación vía SMS dirigido a personas sordas que permite a los usuarios ponerse en contacto con la compañía enviando un mensaje desde su móvil.

El mensaje alerta al equipo de Asistencia que, de forma inmediata, se traslada al lugar donde se encuentra el asegurado. El cliente también recibe un mensaje confirmando la recepción de su solicitud de asistencia.

Estas y otras iniciativas se enmarcan dentro del Plan de Responsabilidad Corporativa de la compañía. Además, este año, consciente de la trascendencia de seguir aportando valor, la compañía ha vertebrado y reorganizado sus prácticas responsables con el objetivo de sistematizarlas, de medirlas y de ponerlas en valor. Para ello, ha realizado una ardua tarea de autodiagnóstico y se ha creado un Comité específico en el que participa todo el Equi-



po Directivo, cuya labor es impulsar, formalizar y aprobar las distintas iniciativas y propuestas en la materia.

De esta manera, el programa de Responsabilidad Corporativa de Línea Directa se estructura en cuatro ámbitos distintos de actuación, conocidos como las “4 c”: casa, carretera, clima y corporativo. En los dos primeros casos, las diferentes iniciativas se construyen en torno al concepto de seguridad, un ámbito absolutamente natural para una aseguradora. Por su parte, el ámbito del clima tiene por soporte conceptual la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, mientras que el ámbito corporativo incluye diversas iniciativas que tienen como protagonista principal a las personas. De esta forma, programas como “Sin Límites”, que tiene como objetivo la integración de la discapacidad en la cadena de valor de la compañía o los programas de conciliación de la vida personal y laboral, que incluyen medidas como los horarios flexibles o el teletrabajo, están implementados en este ámbito de actuación.

4.2. Dimensión emocional

En dicha dimensión desarrolla actuaciones como:

- **Tratamiento Médico Integral:** Este servicio consta de una completa red privada de asistencia sanitaria que garantiza a los lesionados en accidentes de tráfico un tratamiento sanitario completo, prestado de forma inmediata. El servicio es totalmente gratuito y está a disposición de todas las personas —conductor y ocupantes— que viajan en un vehículo asegurado en Línea Directa, sea o no culpable del accidente, así como de terceros lesionados.

Gracias a la agilidad en todos los procesos y trámites de este servicio, que permite reducir los tiempos de espera y obtener una mejor y más rápida recuperación, cada paciente ahorra de media 2 meses y 15 días en su tratamiento lo que le facilita reincorporarse antes a su vida personal y profesional.

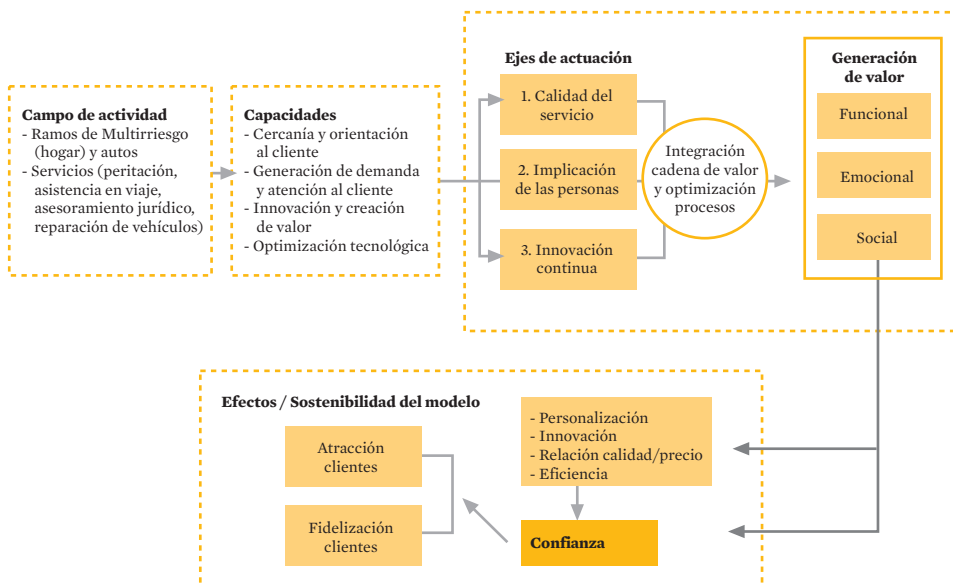
4.3. Dimensión funcional

En dicha dimensión desarrolla actuaciones como:

- **En Ruta:** esta aplicación, disponible para móviles con sistemas operativos Iphone y Android, permite a cualquier conductor beneficiarse de diversos servicios, entre los que se encuentran:
 - Solicitar asistencia en carretera sin hacer una sola llamada, haciendo geolocalizable el teléfono móvil.
 - Recibir información sobre cómo proceder en caso de accidente, incluyendo la cumplimentación del Parte Amistoso de Accidentes.
 - Una guía útil de teléfonos.

- Localización de todas las gasolineras de España, así como los talleres y las clínicas de rehabilitación concertadas con Línea Directa.
- Localización del propio vehículo a través de un servicio que guarda las coordenadas de localización del coche al aparcar.
- **Servicios a domicilio:** pensando en la comodidad del cliente, Línea Directa ofrece diversos servicios en un plazo máximo de 24 horas, ahorrándole desplazamientos innecesarios, tales como:
 - Recogida y entrega del vehículo para su reparación. El coche se entrega donde lo solicite el asegurado.
 - Verificación a domicilio del estado del vehículo (con carácter previo a la contratación de la póliza).
- **Asistencia Jurídica:** prevé la resolución de consultas de los clientes sobre compraventa, arrendamiento y obras en la propia vivienda; reclamaciones a proveedores en materia de consumo, divorcio y régimen económico del matrimonio, temas laborales o las altas y bajas de vehículos, entre otras muchas materias. El precio medio se sitúa en torno a los 25 euros, un 40% más barato que la media del mercado.

FIGURA 1
Red de valor del Modelo de Negocio de Línea Directa Aseguradora



Fuente: elaboración propia.



La adopción de dicho modelo de negocio implica que para Línea Directa la propuesta de valor pasa por la generación de precios y servicios competitivos, basados en la confianza. Para ello debe impulsar relaciones de confianza con todos sus grupos de interés, implementando diversas iniciativas, medidas y reconocimientos con el objetivo de optimizar la dinámica de trabajo, mejorar la percepción reputacional de la marca y alcanzar los objetivos de negocio.

Entre estas iniciativas destacan:

- Proveedores: creación en 2010 del “Premio Proveedores Línea Directa” con el objetivo de reconocer a todos aquellos profesionales que por su calidad en el servicio, su implicación en la mejora de los procesos y sus prácticas de Responsabilidad Social, han ayudado a Línea Directa a mejorar como compañía, como marca y como equipo. Consta de tres categorías: Excelencia en el Servicio, Innovación e Implicación en los Procesos y Responsabilidad Corporativa.
- Empleados: reactivación de los Premios Corporativos Línea Directa, con el objetivo de reconocer a todos aquellos empleados que más y mejor se identifican con cada uno de los valores de la compañía. El gran valor que aportan estos reconocimientos es que son los propios empleados de la compañía los que votan y eligen a los ganadores.
- Sociedad: desde sus inicios, Línea Directa ha desarrollado diversas prácticas, iniciativas e ideas en materia de Responsabilidad Corporativa casi siempre vinculadas a la seguridad vial, su ámbito natural de actuación, a través de estudios, informes y campañas que persiguen concienciar sobre la necesidad de mantener hábitos de conducción responsable. Además, la compañía se compromete activamente en valores como la seguridad, la integración de la discapacidad, la transparencia o el medioambiente, entre otros muchos.
- Clientes: Línea Directa trata de crear un vínculo con sus clientes más allá de la mera relación contractual, con el envío de *newsletter* con consejos prácticos sobre seguridad vial, sobre los resultados de diversos estudios e informes. Además, recientemente la compañía ha lanzado su web corporativa, que agrupa, sistematiza y pone en valor toda la información no comercial de la aseguradora.
Asimismo, mediante la realización de encuestas periódicas, Línea Directa cuantifica y evalúa el correcto funcionamiento de todos los procesos internos, obteniendo así indicadores fiables sobre aquellos aspectos que afectan directamente a la percepción y la opinión del cliente. Este sistema de medición de la calidad permite diagnosticar y determinar de forma integrada los puntos y espacios de mejora, facilitando la aportación de operativas más eficientes que posibiliten la obtención de diagnósticos y la elaboración de nuevas propuestas, configurando así el orden de prioridades.
Este sistema supuso un salto cualitativo en el tratamiento y análisis de la eficiencia de los procesos corporativos, tanto los propios como los externalizados, poniendo en valor tres atributos esenciales en toda prestación de calidad: la satisfacción global, la recomendación y la permanencia, cuantificados a través del ISN (Índice de Satisfacción Neto).



5. Conclusiones

Se ha podido evidenciar cómo Línea Directa Aseguradora, S.A., una empresa que desarrolla su actividad en el ámbito de las “*commodities*”, ha reinventado el sector en los ramos de Autos y Multirriesgo (Hogar), así como en la prestación de servicios. Para ello, desarrolló un modelo de negocio basado en la eliminación de intermediarios en el proceso de contratación, y en el acercamiento al cliente, prestándole servicio exclusivamente por canales directos (teléfono e Internet). La prestación de dichos canales permitía la optimización de los procesos (tanto en términos de eficiencia, como de calidad y competitividad del servicio), para lo que fue esencial poner en valor la gestión de la confianza del cliente.

De esta forma, la confianza se integra en la estrategia de Línea Directa Aseguradora, a través de tres vías: la calidad del servicio prestado al cliente, la implicación de las personas, y la innovación tecnológica y de servicio.

Asimismo, junto con la apuesta por su modelo de negocio, resulta fundamental combinar la prudencia en la selección de riesgos con una gran actividad comercial. Dicha actividad comercial debe tener su base en una implicación e identificación con los objetivos organizativos por parte del personal, junto con la optimización de las tecnologías en apoyo a la centralización de servicios, y la eficiencia en la gestión de los procesos de negocio.

6. Clave de éxito: Eliminación de intermediarios para el acercamiento al cliente y optimización de los procesos clave del negocio

La estrategia de Línea Directa se basa en una clara apuesta por su modelo de negocio y en combinar la prudencia en la selección de riesgos con una gran actividad comercial favorecida por una reputación de marca de confianza.

Cabe señalar como principal recomendación en el modelo de negocio adoptado por Línea Directa Aseguradora, S.A. el desarrollo de competencias esenciales en tres direcciones: orientación al cliente (para la generación de demanda, venta y servicios postventa), la innovación y creación de valor, y todo ello apoyado en la optimización tecnológica, que permita la simplificación al máximo de los procesos.

Resulta también crucial en el éxito de su modelo la implicación de las personas, como principal capital en la gestión de la confianza con el cliente, a través de la promoción de valores tales como la claridad y simplicidad frente al cliente, orientación a resultados, actitud positiva y entusiasmo en las relaciones con éste, espíritu de servicio y superación, en el marco del respeto a las personas.



NH Hoteles



1. Breve recorrido empresarial³

El nacimiento de NH Hoteles se produce en 1978 de la mano del empresario emprendedor Antonio Catalán quien abrió el primer hotel en Navarra —Hotel Ciudad de Pamplona— que sería el germen de lo que se convertiría en la cadena hotelera NH.

Desde un primer momento, NH nació con la vocación de cubrir las necesidades de un segmento de mercado que hasta ese momento no había sido adecuadamente atendido: el turista profesional que buscaba un producto de calidad a un precio razonable, focalizándose principalmente en los hoteles de cuatro y tres estrellas urbanos.

En la actualidad NH cuenta con 400 hoteles bajo su marca, con 59.217 habitaciones en 25 países, lo que la convierte en una empresa global. Además, en la actualidad tiene 21 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán un incremento aproximado de 3.000 nuevas habitaciones.

En términos económicos la cadena ha conseguido finalizar 2010 con unos ingresos de las actividades hoteleras de 1.294,1 millones de euros y un beneficio neto de 41,3 millones de euros.

³ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista y encuesta realizada con el Director de Comunicación Corporativa el Sr. Lucas Martínez Berzal y el Director de Recursos Humanos Sr. Francisco Catalá, el 4 de noviembre de 2011.
- Página web de NH Hoteles: <http://www.nh-hoteles.es>.
- NH Hoteles - Informe anual 2010.
- García, A. y Catalá, F. (2009). Los nuevos retos de la globalización en el sector hotelero: El caso de NH hoteles. En Rodríguez-Antón y Alonso-Almeida (Eds.) Nuevas tendencias y retos en el sector del turismo: un enfoque multidisciplinar. Editorial Delta Publicaciones, Madrid.

Desde el inicio NH tuvo como objetivo estratégico el crecimiento, siendo las diferentes etapas por las que ha pasado desde su nacimiento las siguientes:

- Hasta 2000 se centró en la expansión por España y Latinoamérica, a través del crecimiento interno.
- Desde 2000 a 2007, la estrategia de crecimiento se basó en la adquisición de cadenas extranjeras ya establecidas, principalmente en Europa, como la cadena hotelera Krasnapolsky en el año 2000 en Holanda y Bélgica; Astron Hoteles en el año 2002 en Alemania y Austria, y las cadenas Framon y Jolly en los años 2006 y 2007 en Italia.
- En 2010 incorpora la cadena hotelera Hesperia bajo la figura contractual de contrato de gestión.
- En 2011 realiza un acuerdo estratégico con el grupo chino HNA por el cual se creará una *joint venture* entre ambas empresas —grupo HNA y NH Hoteles— que tendrá la exclusividad de la marca NH en China. Este acuerdo comenzará con la transformación de dos o tres hoteles de HNA en hoteles NH, y a partir de ahí la expansión de la marca NH por toda China. Este acuerdo estratégico incluye un acuerdo comercial por el que NH será la cadena hotelera preferente para los clientes de los negocios aéreo y turístico de HNA que viajan a Europa, con lo que la cadena NH se convierte en el hotel receptor de los clientes de HNA fuera de China⁴.

Este crecimiento basado en la propiedad, alquiler y gestión de los hoteles se distribuye de la siguiente forma: el 36% de los hoteles se encuentra en España; el 3% de los hoteles en Bélgica; el 11% de los hoteles se localiza en Holanda; el 18% en Alemania; el 3% en Argentina; el 3% en México; el 14% en Italia; el 2% en Austria y el 9% en otras partes del mundo.

A la luz de los últimos acuerdos, en los próximos años se abren grandes retos y oportunidades en los que NH Hoteles ya están trabajando.

2. Misión, Visión y Principios Estratégicos

El éxito empresarial alcanzado por NH Hoteles tiene como base una misión, visión y principios estratégicos que han guiado y dinamizado su crecimiento y consolidación como una empresa hotelera líder en el mundo.

Los principios estratégicos que han guiado la actuación empresarial de NH Hoteles durante toda su historia empresarial han sido: sostenibilidad, orientación a las personas, innovación, y sentido de negocio.

Estos principios se han reflejado en su misión y visión a lo largo del tiempo. Así, en la primera década del 2000, cuando NH Hoteles aceleró su crecimiento internacional, su mayor

⁴ El 13 de diciembre de 2011 NH Hoteles emite un comunicado en el que informa que se ha terminado el acuerdo de inversión suscrito entre NH Hoteles y el Grupo HNA. Sin embargo NH hoteles confirma la intención del Grupo HNA de continuar con las conversaciones con el objetivo de alcanzar una posible alianza estratégica http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/?psid=news_corporate-information_ES.



preocupación se centró en satisfacer y anticiparse a las necesidades de los clientes y la identificación de la marca en cualquier lugar del mundo en el que se encontrasen. Por ello su lema fue “Cuestión de detalle” con la que se ponía énfasis en la calidad de los servicios y la innovación para facilitar al cliente tanto la comunicación para el trabajo como para el entretenimiento.

NH Hoteles siempre ha tenido una misión clara, que contiene y transmite un mensaje coherente sobre las actividades que desarrolla y cómo lo hace:

“Como empresa responsable de referencia en el sector turismo, en NH Hoteles ofrecemos servicios de hostelería que se anticipan a las necesidades de todos nuestros grupos de interés: Empleados, Clientes, Proveedores, Accionistas, Sociedad y Medio Ambiente, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles”.

Una vez consolidado el crecimiento de la última década, como ellos mismos afirman, la misión actual de NH Hoteles es:

“Ofrecer servicios de hostelería sostenibles, consistentes y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general. Aspiramos a liderar el sector turismo en desarrollo sostenible y servir de inspiración para otros”.

La necesidad de la sostenibilidad del planeta, en la que el turismo tiene mucho que aportar, ha hecho que esta nueva década esté liderada por el lema “Wake up to a better world”, y que NH Hoteles esté realizando importantes esfuerzos para aportar su “grano de arena”. De hecho, como se puede observar en la evolución de su misión, el turismo sostenible ha sido uno de los principios guía de la empresa y es uno de sus objetivos principales. Así, su visión actual es:

“Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible”.

Pero para NH Hoteles esto no es sólo una filosofía sino que se ha materializado en acciones concretas:

- Es la primera cadena hotelera en el mundo que se ha certificado en el estándar ISO 50001 de gestión de sistemas energéticos.
- Plan Estratégico Medioambiental 2008-2010, que ha conseguido como hechos más relevantes en 2010 reducciones por cliente/noche desde su puesta en marcha de un 15,83% en el consumo de energía y 28,20% en el consumo de agua; un 31,03% en la emisión de CO₂ y un 26,83% en la generación de residuos.

Pero NH Hoteles quiere ir más allá en su deseo de hacer un mundo mejor y para ello ha aprobado el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2011-2013 que marca los objetivos sociales que la empresa desea alcanzar en los próximos años, aunque ya en 2010 estaba comprometida en 262 proyectos sociales.

Pero NH Hoteles no se ha olvidado de que tener unas buenas localizaciones, infraestructuras modernas, edificios singulares y un alojamiento cómodo adecuado a las necesidades de los clientes es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito empresarial en el sector hotelero, ya que las personas que prestan los servicios son fundamentales para la experiencia del cliente. Por eso NH Hoteles siempre ha prestado atención a su capital humano mediante su formación, su desarrollo profesional, estabilidad en el empleo e importante incentivos salariales, entre otros.

A continuación, a modo de resumen, la tabla 1 muestra la descripción de los elementos críticos que constituyen el modelo de éxito de NH Hoteles, expuestos por ellos mismos.



TABLA 1

Ficha de los elementos críticos de éxito del proyecto empresarial de NH Hoteles

Elecciones del modelo de organización	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de la organización
Metas de la organización	NH siempre ha tenido un elevado sentido de negocio y todo lo que esto envuelve: <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad para el accionista. • Desarrollo mediante la consolidación en los mercados donde el grupo opera y entrada en nuevos mercados. • Contribución a la sociedad como empresa de referencia en el sector.
Cliente objetivo	Fundamentalmente cliente que viaja por negocios.
Campos de actividad	Hospedaje, restauración y eventos: convenciones, congresos y reuniones.
Capital relacional de la organización	Amplia capacidad relacional mediante el desarrollo de buenas relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, Inversores, instituciones y la sociedad en su conjunto.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Proyecto/planificación - Operaciones - RRHH - Marketing - Comercialización- Control de calidad.
Competencias esenciales controladas por la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Relación con el cliente. • Recursos Humanos y Financieros. • Activos Fijos singulares. • Estructura de costes adecuada. • Control de la Cadena de Comercialización. • Estrategia flexible para adecuarse a las necesidades del mercado e incertidumbre del entorno.
Sostenibilidad del modelo	Producción de productos/servicios adecuados a las necesidades de su clientes.

Fuente: NH Hoteles. Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) adaptado a la organización.

El análisis de los elementos críticos de éxito de NH Hoteles muestra que la organización siempre ha mantenido una estrategia basada en un sentido del negocio que se ha preocupado de todos los grupos de interés, adaptándose a la situación existente en cada momento, aprovechando de este modo las oportunidades que se han presentado en el entorno.



3. La confianza como propuesta de valor para los clientes, los empleados y los proveedores

En las últimas décadas, la confianza en las organizaciones se revela como uno de los factores de éxito para su supervivencia. NH Hoteles tiene claro que la confianza es clave en su negocio y la incorpora como *“un objetivo prioritario en la mayoría de las iniciativas que la empresa lleva a cabo con sus públicos”*. Especialmente, con sus clientes.

NH Hoteles considera que sus clientes tienen confianza en la empresa porque *“saben lo que se van a encontrar”* cuando llegan a un hotel NH, sin importar el lugar del mundo donde se alojen, el producto alojamiento y los servicios que lo acompañan está estandarizado, de forma que no hay sorpresas desagradables. Por tanto, los clientes *“apuestan por nuestros hoteles sin necesidad de referencias adicionales a sus propias experiencias, aunque hayan sido limitadas”*. Es decir, la experiencia satisfactoria obtenida con la empresa en el pasado, es el detonador de la confianza para las experiencias futuras.

Además, NH Hoteles considera que los clientes son los principales depositarios de sus propuestas de valor y el principal grupo en el que quieren generar confianza. Por eso durante el año 2010 ha desarrollado diversas acciones dirigidas a mejorar la confianza de los clientes.

En primer lugar, ha realizado 66.323 encuestas de satisfacción entre sus clientes en todo el mundo, un 34% más que en 2009, con el objetivo de medir si los hoteles están generando el valor que el cliente busca cuando se aloja en un hotel NH. En segundo lugar se ha evaluado la calidad de los servicios de 190 hoteles, alrededor del 50% del total de los hoteles de la cadena, con la técnica de calidad *“Mystery Guest”*, con el propósito de buscar la mejora continua de los productos y servicios que se prestan. En tercer lugar el departamento de Atención al Cliente gestionó 4.200 comunicaciones con los clientes, un 33% más que en el periodo anterior, mostrando de esta forma que están preocupado por proporcionar un canal de comunicación abierto al cliente como un paso necesario para mantener la relación y confianza entre las partes. Finalmente, el hecho de que se haya incrementado un 8% durante 2010 los clientes que se han adherido al programa de fidelización *“NH World”*, alcanzando un total de 1.692.960 titulares de la tarjeta sugiere que los clientes piensan seguir confiando en NH para sus futuras experiencias de viaje.

Pero además de los clientes, los empleados forman el segundo grupo en importancia en los que la empresa tiene y desea generar confianza. NH Hoteles es consciente de que el éxito de la confianza de los clientes depende de sus empleados. Además de las infraestructuras y diseño de sus hoteles, los clientes cuando entran en un hotel NH lo primero que encuentran son sus empleados, y cuando llegan a su habitación, lo primero que los clientes perciben es el trabajo realizado por los empleados en la limpieza, el mantenimiento y los pequeños detalles que hacen que los clientes sientan *“la experiencia de sentirse a gusto, como en casa”*.



Tanta es la confianza que NH Hoteles tiene en sus empleados que ha puesto en marcha una serie de iniciativas en las que los empleados son los protagonistas entre las que destacan:

- NH Idea, que busca involucrar a los empleados en la marcha de la empresa. Para ello se da la oportunidad a todos los empleados de dar ideas que pueden mejorar la operativa de los hoteles, resolver problemas existentes o lanzar nuevos productos o servicios y se recompensa todas las iniciativas que se ponen en marcha.
- “Todos somos más ventas”, iniciativa que busca fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la cadena por medio de tratar de dar a conocer la empresa a todas las personas con las que se relacionan.
- Plan de Comunicación Interna con un responsable de comunicación interna en cada hotel para que todas las noticias de la empresa lleguen a todos los empleados independientemente del puesto que ocupen. Hay una comunicación bidireccional y no sólo informativa, a través del Buzón del Empleado, donde éstos pueden transmitir sus inquietudes y reciben una respuesta personalizada, lo que ayuda a disipar sus dudas y genera confianza.
- Formalización del Plan de Igualdad de la cadena, que garantiza la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Plan de Formación que incluye al menos un curso de formación al año para todos los empleados.
- Desarrollo profesional mediante el acceso prioritario a las posiciones vacantes en la empresa a través del programa NH Careers. El objetivo central de la empresa es promocionar los recursos internos antes que contratar a alguien fuera, lo que garantiza la carrera profesional para quien lo desee.

Anualmente, NH Hoteles realiza una encuesta de clima laboral. Los resultados de la encuesta revelan que el 75% de los empleados están satisfechos de trabajar allí pero cuando se pregunta al empleado si recomendaría la empresa para trabajar, el 85% de los empleados contestan que sí la recomendarían. Estos resultados muestran que incluso los empleados que no están totalmente satisfechos reconocen que NH Hoteles es una buena empresa para trabajar.

De esta forma, la confianza que la empresa muestra hacia los empleados genera confianza en los empleados, lo que redundará en un mayor compromiso, sentimiento de pertenencia y utilidad hacia la empresa y eso el cliente lo nota, lo que contribuye al incremento de su satisfacción, lealtad y confianza.

Pero, además de las innovaciones organizativas que NH Hoteles ha puesto en marcha en el área de Recursos Humanos, hay que destacar lo innovador de la red de relaciones que NH ha creado con sus proveedores.

En línea con su misión de contribuir a un mundo más sostenible, en 2007 NH creó el Club NH Sostenible con sus proveedores, con el objetivo de generar soluciones innovadoras y sostenibles para la industria hotelera, en el que ya se encuentran 40 proveedores globales adheridos y se está trabajando en 24 proyectos. Además, los proveedores que trabajan



con NH firman un Código Ético de Conducta que contiene los principios del Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo de 1999, con el fin de asegurar el comportamiento ético de la cadena de aprovisionamiento.

Las iniciativas que se han desarrollado de forma conjunta entre NH Hoteles y sus proveedores gracias a este club son muchas, pero destacan por su grado de innovación la sustitución del plástico tradicional por plástico biodegradable en las bolsas de las lavanderías, los recipientes de las *amenities* y los bolígrafos de las habitaciones; el proyecto Cork2Cork para el reciclaje y reutilización de tapones de corchos de botellas para convertirlos en recubrimientos para los hoteles y la utilización de energía verde en los hoteles localizados en España.

Para finalizar, la tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias estratégicas de la confianza generada por NH Hoteles.

TABLA 2
Consecuencias estratégicas del modelo de confianza puesto en marcha por NH Hoteles

Elecciones del modelo de la organización	Consecuencias
Metas de la organización	NH, con el desarrollo de confianza en sus principales grupos de interés ha conseguido alcanzar las metas que se ha propuesto de: <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad para el accionista. • Desarrollo mediante la consolidación en los mercados donde el grupo opera y entrada en nuevos mercados. • Contribución a la sociedad como una cadena hotelera referencia en el sector.
Cliente objetivo	Los viajeros que buscan un lugar donde estar como en casa cuando necesitan viajar por motivos profesionales. Proporcionar el descanso que necesita el viajero que lo hace por motivos de ocio, cuando desea conocer mundo.
Campos de actividad	Se ha innovado en los productos y servicios que presta la cadena. Algunas de las iniciativas desarrolladas durante 2010 han sido: <ul style="list-style-type: none"> • Añadir valor a las reservas realizadas en el fin de semana como la realización del check out hasta las 17 horas o incluir el consumo del minibar. • Creación del desayuno antiOx para luchar contra los efectos negativos de los radicales libres con productos sanos y ecológicos. • Nuevas herramientas web para la gestión del canal, eventos y servicios que se presta a las empresas.
Capital relacional de la organización	NH Hoteles está alcanzado un amplio abanico de grupos con los que se relaciona con asiduidad en los que está generando confianza: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Empleados. • Proveedores. • Accionistas. • La sociedad en su conjunto, como lo muestra los múltiples reconocimientos que ha recibido en los últimos años por todas las iniciativas que están desarrollando con estos grupos.



TABLA 2 (CONTINUACIÓN)

Consecuencias estratégicas del modelo de confianza puesto en marcha por NH Hoteles

Elecciones del modelo de la organización	Consecuencias
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	NH Hoteles ha sido capaz de integrar su cadena de valor con las de su canal de distribución y sus proveedores, creando una red de valor que le está proporcionando ventajas competitivas.
Competencias esenciales controladas por la organización	NH ha sabido desarrollar confianza en sus clientes a través de una alta calidad de los servicios que presta y homogeneización del producto a través de un precio razonable.
Sostenibilidad del modelo	NH Hoteles, gracias a la confianza de sus empleados, de sus accionistas y proveedores ha conseguido una ventaja de coste lo que le proporciona la eficiencia interna que necesita y que la ha convertido en la empresa con el mejor ratio de ingresos-gastos del mundo. Además, ha conseguido que la experiencia de sus clientes sea positiva lo que les impulsa a volver y a contar dicha experiencia a otros.

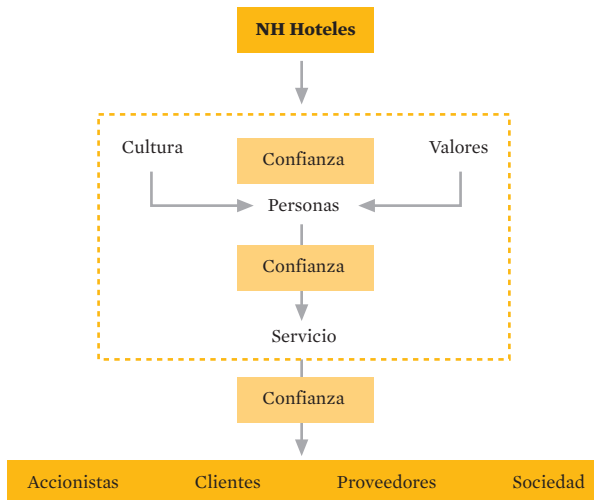
Fuente: Elaboración propia adaptando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la organización.

En la figura 1 se muestra el modelo de generación de confianza de NH Hoteles.



FIGURA 1

Modelo de generación de confianza de NH Hoteles



Fuente: Elaboración propia.



4. Conclusiones

Como se ha puesto de manifiesto en lo anteriormente reseñado, NH Hoteles es un ejemplo significativo y un referente a seguir de una empresa de éxito en un sector maduro como es el del alojamiento. La empresa, a pesar de su relativa juventud, ha sido capaz de adaptarse al entorno y aprovechar las oportunidades que se le ha presentado principalmente a través de los principios estratégicos de sostenibilidad, orientación a las personas, innovación, diferenciación y un fuerte sentido del negocio que ha hecho que desarrolle relaciones mutuas de confianza con sus principales grupos de interés.

NH Hoteles trabaja desde su creación por la sostenibilidad de la empresa y del entorno en el que desarrolla su actividad. Para ello ha desplegado unas competencias esenciales basadas en unos servicios de alta calidad y estandarización que proporcionan al cliente la experiencia de viaje que está buscando, de forma sostenible. Por tanto, la empresa percibe que genera una confianza en los clientes superior a la que proporcionan otras empresas del mismo ámbito. Así, los clientes sienten que NH Hoteles se preocupa de su bienestar y de sus necesidades, es una empresa competente que hace bien su trabajo, cumple su palabra y tiene unos sólidos principios que guían su conducta.

NH Hoteles sabe que sus empleados son clave para la sostenibilidad de la empresa. Por eso cifra su confianza en los empleados, puesto que sabe que son muy capaces y conocen bien el trabajo que deben hacer; confía plenamente en que nunca harían a sabiendas nada contra la empresa y, además, están orientados a conseguir los máximos beneficios para la misma.

NH Hoteles ha encontrado en sus proveedores una fuente de innovación sostenible que le ha permitido importantes mejoras y ahorros internos, mejorando la eficiencia global de la cadena.

Por tanto, NH Hoteles siente que estas relaciones de confianza que ha desarrollado a través de sus principales grupos de interés le proporcionan beneficios económicos, beneficios de reputación corporativa, satisfacción en sus empleados que repercute en el clima laboral de la empresa, un incremento de la productividad y una mejora en la relación con otras empresas e instituciones.

Finalmente, se puede afirmar que NH Hoteles está proporcionando confianza a todos los grupos con los que se relaciona, ya que sus mensajes y acciones son coherentes, se esfuerza continuamente por mejorar y tiene un fuerte compromiso social allí donde desarrolla su actividad.

5. Clave de éxito: Atención excelente al cliente y Sostenibilidad

NH Hoteles reconoce que una de sus claves de éxito es su estrategia de diferenciación basada en la venta de “experiencias” a sus clientes, mediante unos estándares de calidad com-

prometidos en la mejora continua del servicio guiados por las necesidades y deseos de los clientes. Para lograr esta atención excelente a los clientes, NH involucra a sus empleados y les proporciona formación sobre los procedimientos de la empresa y planes de acción con el objetivo de mejorar la satisfacción de los clientes y sensibilizar a la organización completa sobre el valor de la calidad como elemento diferenciador en el mercado.

Por tanto, NH proporciona confianza a sus clientes mediante el desarrollo de una cultura basada en un excelente servicio que se repite allí donde la empresa está localizada. Este comportamiento ha sido recompensado tanto económicamente, a través de una mejora de los resultados financieros empresariales, como socialmente a través de las múltiples distinciones y premios que ha recibido globalmente.

La segunda de las claves de éxito es el trabajo para la sostenibilidad, tanto en lo que tiene que ver con la preocupación medioambiental como social. En lo que se refiere a la responsabilidad medioambiental, NH Hoteles es una cadena hotelera líder en su compromiso medioambiental, como lo muestran las muchas iniciativas internas y externas que está ejecutando en todos sus hoteles. Respecto a su compromiso social, va más allá de la mera filantropía. Aunque en los últimos años se está hablando mucho de la responsabilidad social como un elemento necesario para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, las organizaciones deberían tener en cuenta cómo pueden contribuir al desarrollar su actividad y mejorar la sociedad por medio del establecimiento de objetivos estratégicos sociales beneficiosos no sólo para la organización sino para la sociedad en su conjunto. NH Hoteles ha sabido conjugar ambos aspectos en el desarrollo de su acción social. Un ejemplo de ello es su programa Up! for Opportunities y Up! for Volunteering! En el primer caso, proporcionando a jóvenes con riesgo de exclusión y discapacidad la posibilidad de labrarse un futuro y aprender un oficio en el sector hotelero mediante formación directa y prácticas en los hoteles NH. En el segundo caso con la creación de un hotel escuela en Etiopía proporcionando los conocimientos en la gestión hotelera que los futuros profesionales puedan necesitar.

Para finalizar se puede afirmar que NH Hoteles está esforzándose por ser fiel a su lema actual “Wake up to a better world” y está contribuyendo a mejorar la sociedad allí donde se encuentra, proporcionando confianza a todos los grupos de interés con los que se relaciona.



Triodos Bank

Triodos  Bank

1. Introducción

Triodos Bank NV⁵ es una entidad pionera en lo que se ha denominado *banca ética y sostenible*. Su misión persigue “mejorar la calidad de vida de las personas desde el sistema financiero y facilitar a personas, empresas y organizaciones un uso responsable de su dinero”.

A partir de esa misión desarrollan los siguientes principios:

- Ayudar a crear una sociedad que promueva y proteja la calidad de vida de todos sus miembros.
- Contribuir a una sociedad que fomente la calidad de vida y se centre en la dignidad humana.
- Facilitar a personas, empresas y organizaciones un uso responsable del dinero y fomentar con ello un desarrollo sostenible.
- Proporcionar a nuestros clientes unos productos financieros sostenibles y un servicio de calidad.

El origen del banco se sitúa en 1968 con la aparición en los Países Bajos de un “grupo de estudio” dedicado al análisis de la gestión sostenible del dinero. Dicho grupo fundador estaba integrado por D. Adriaan Deking Dura (economista), D. Dieter Brüll (profesor de fiscalidad), D. Lex Bos (consultor) y D. Rudolf Mees (banquero). Tres años más tarde dicho grupo da lugar a la *Triodos Foundation* con el fin de financiar empresas y proyectos innovadores. Con la experiencia adquirida, será en 1980 cuando se constituya Triodos Bank, NV, con un capital de 540.000 euros y con licencia bancaria concedida por el Banco Central de los Países Bajos.

⁵ Este caso ha sido elaborado a partir de la Información facilitada por el Departamento de Comunicación de Triodos Bank NV (Sucursal en España) y de la información disponible en la web (www.triodos.es, www.triodos.es/informeannual).



En 2004 comienza a operar en España como una sucursal del banco. Actualmente tiene sucursales en Países Bajos, Bélgica, Reino Unido, España y Alemania. La sede central internacional se halla en Zeist (Países Bajos).

2. Modelo de negocio

2.1. Definición del modelo de negocio.

Triodos Bank NV tiene sigue una rotunda estrategia de diferenciación basada en su enfoque de “banca sostenible” con el fin último de lograr mejoras sociales desde el sector financiero. Ese concepto de banca sostenible descansa sobre tres pilares:

1. Una política de inversión de los fondos recabados de ahorradores e inversores definida y transparente. En la página electrónica del banco (así como en diversas publicaciones corporativas) puede obtenerse información sobre los proyectos y entidades específicos que son financiados.
2. Máxima transparencia sobre los criterios de financiación de proyectos, así como de toda la cartera de crédito del banco, que es accesible a través de la web. En concreto, se puede consultar todas las iniciativas que han contado con financiación y ubicarlas en un mapa interactivo a través de la sección *Historias de la banca transparente*. Los criterios de financiación de proyectos están publicados en la web (<http://www.triodos.es/es/conozca-triodos-bank/historias-de-la-banca-transparente/criterios-de-financiacion>) y se incluyen en el siguiente proceso de financiación:
 - Se identifican los sectores sostenibles en los cuales el banco puede contribuir al desarrollo de proyectos innovadores.
 - Selecciona proyectos que simultáneamente incorporan beneficios reales y significativos para la sociedad y el medio ambiente (en la triple perspectiva de valor añadido cultural, social y medio ambiental) y son viables económicamente.
 - Analiza cuidadosamente las motivaciones, la experiencia y el compromiso con el sector de las personas que solicitan la financiación.
 - Se asegura de que los proyectos no tienen un potencial impacto negativo sobre las personas y el entorno.
 - Financia activos, proyectos o actividades claramente definidos dentro de la organización solicitante.
3. Gestión del banco basada en la prudencia que asegure unos retornos razonables a sus depositantes y suscriptores. Como resultado, el banco ha alcanzado un índice de solvencia (ratio BIS) del 14,3% a 30 de junio de 2011, lo que representa un valor extraordinariamente alto en comparación con la mayor parte de la banca europea en este momento. El “Informe Anual 2010” de Triodos Bank NV cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación A+ del GRI (Global Reporting Initiative).

El banco concentra su actividad en las siguientes áreas de interés:



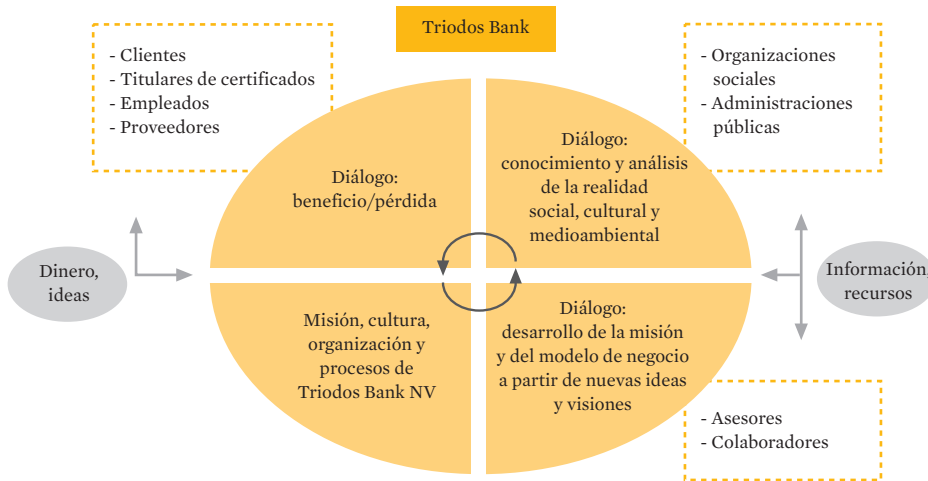
- Naturaleza y Medio ambiente: se otorgan préstamos a proyectos de energías renovables, como la energía eólica y solar, la biomasa y los proyectos hidroeléctricos. En el sector de la agricultura ecológica y biodinámica, se financian empresas y proyectos de toda la cadena, desde explotaciones agrarias a industrias, mayoristas y tiendas de productos naturales. También tienen cabida las iniciativas de tecnología medioambiental, como las plantas de reciclaje, y proyectos y organizaciones para la conservación de la naturaleza.
- Sector social: incluye préstamos a empresas e iniciativas con un claro interés social, como la vivienda social, los microcréditos en países en desarrollo, los productos y las tiendas de comercio justo y las organizaciones y empresas sociales en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la asistencia social.
- Cultura y ocio: se conceden créditos a entidades dedicadas a la enseñanza y la promoción cultural, las actividades de ocio y el turismo sostenible, grupos religiosos, etcétera, así como las iniciativas artísticas.

El banco también respeta una serie de criterios de exclusión de solicitudes de financiación, según los cuales no apoya proyectos de las industrias de la peletería, el juego, las que elaboran productos ambientalmente peligrosos, la pornografía, el tabaco, las armas, así como las que llevan a cabo procesos productivos no sostenibles (entendidos como tales la producción agrícola intensiva, la corrupción, los regímenes dictatoriales, la experimentación con animales, la ingeniería genética o los que significan una violación de la legislación o convenciones de diverso tipo).

A partir de estas premisas definen el siguiente y “sencillo modelo de negocio bancario sostenible”: “sólo prestamos el dinero que nos confían ahorradores e inversores a emprendedores de sectores sostenibles que conocemos bien”. Reconocen que es un modelo clásico, pero el no invertir en aventurados y complejos instrumentos financieros en el sólo interés del banco, les ha permitido mantener una posición sólida y estable en una época de crisis financiera global.

En suma, hace una apuesta por la “economía real”, y, dentro de ella, por los proyectos con valor añadido en términos sociales, culturales o medioambientales. Se configura así un modelo que busca el equilibrio entre la contribución al avance social en los tres ámbitos citados y la rentabilidad financiera que les permita mantener su actividad. Esa idea de equilibrio se condensa en su lema *People, Planet, Profit*. (Fuente: <http://www.triodos.es>, www.triodos.es/informeannual Departamento de Comunicación de Triodos Bank España).

FIGURA 1 Esquema del modelo de negocio de Triodos Bank



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Proposición de valor

La proposición de valor está indisolublemente ligada al concepto de responsabilidad social dentro de la *banca sostenible*. Es decir, toda su actividad financiera se enmarca dentro del objetivo último de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las personas, facilitando que clientes, depositantes, inversores y otros grupos de interés hagan un uso responsable de su dinero.

El equilibrio entre los ya citados requisitos que, además de los básicos de rentabilidad de la inversión, debe cumplir todo proyecto susceptible de financiación, y la garantía de un retorno adecuado a la misma conduce a Triodos Bank a realizar una actividad bancaria alejada de la convencional. En este sentido, el banco no sólo debe aportar la confianza imprescindible para que depositantes e inversores, de un lado, y clientes de financiación (activo), de otro, hagan factible el proceso bancario habitual, sino que han de proporcionar una cantidad extra de confianza para atraer a todos ellos.

Será precisamente en esa confianza adicional que el banco construye para que los grupos de interés colaboren con él donde reside el núcleo de su proposición de valor. En efecto, se trata de que el banco *facilite a personas, empresas y organizaciones un uso responsable del dinero*. En una época tan turbulenta y confusa como la actual, donde tanto se ha escrito sobre la avaricia y la falta de escrúpulos de muchos financieros relevantes, existe una escasez relativa de entidades financieras que, de modo transparente y completo, ofrezcan a los grupos de interés la garantía de que los flujos que se generan con su dinero se ajusten



tan a los principios y valores que defienden. En otras palabras, se observa cómo personas y organizaciones que muestran un elevado grado de compromiso social, cultural y ambiental obran de un modo consecuente con su misión y valores en toda la actividad que desarrollan, es decir, en los flujos y transacciones que realizan directamente. Si quieren ser completamente coherentes con dichos valores o principios, es preciso que también los flujos financieros que generan sean acordes con sus planteamientos vitales. Por ejemplo, el agricultor convencido que, de un modo riguroso, se acoge a los principios de la agricultura biológica llega a necesitar la constancia de que sus flujos financieros (que no puede controlar directamente en una sociedad como la contemporánea) también están regidos por los mismos valores que pone en práctica con su actividad cotidiana.

En suma, la propuesta de valor de Triodos Bank consiste en garantizar a sus grupos de interés un uso consciente y responsable del dinero, lo que significa que las transacciones derivadas del mismo son acordes con los principios y valores reseñados.

2.3. Clientes objetivos

Con tal propuesta de valor, el banco ha de buscar vínculos (tanto de activo como de pasivo, y dentro de éste, con los inversores) con personas y entidades que propugnan de manera consistente y lo más completa posible unos determinados modelos de vida, trabajo y relación con el entorno. La fuerza de tal proposición está estrechamente vinculada con el carácter integral de la garantía ética que el banco construye. Para ello es preciso un trabajo sistemático y riguroso para observar los principios que sus grupos de interés defienden (por ejemplo, consumiendo en sus centros de trabajo productos de comercio justo, o utilizando energía eléctrica procedente de fuentes renovables, tal y como prueban los correspondientes certificados) y que, obviamente, coinciden con los que propugna el propio banco. En consecuencia, sus clientes objetivos serán, en su mayoría, personas con una elevada conciencia social y ambiental, cierto nivel cultural y determinadas características demográficas (determinados segmentos de profesionales de mediana edad, en núcleos urbanos) porque sus valores se corresponden con aquellos que el banco enarbola.

2.4. Elementos cadena de valor global

- Fuerte identificación ideológica con sus clientes e inversores.
- Operativa comercial basada principalmente en Internet, con la consiguiente racionalización de costes. En el caso de la sucursal en España, para buscar una proximidad con los clientes (tanto de activo como de pasivo) que facilite la expansión del banco, se han abierto hasta once oficinas con atención personal directa.
- Triodos Bank se dirige a un público amplio a la hora de captar ahorro. Sin embargo, a la hora de financiar proyectos se dirige hacia sectores concretos dentro de su política de financiación.
- La estructura de márgenes y diferenciales muestra rasgos característicos con respecto a la competencia puesto que, al conjugar finalidades sociales y económicas, los

depositantes aceptan voluntariamente rentabilidades financieras en la media del mercado, que no entran en la guerra del pasivo.

- La transparencia de sus operaciones (que se plasma en la publicación de todas las operaciones de préstamo realizadas, tanto en Internet como en publicaciones físicas del banco) es el vehículo a través del cual el banco cumple con su compromiso de responsabilidad hacia los grupos de interés (y, en particular, de depositantes e inversores).

2.5. Relaciones

Triodos Bank entiende por grupo de interés “cualquier persona, grupo u organización con la que la entidad mantiene una relación profesional”. De acuerdo con el Informe Anual de 2010, “el diálogo con todos los grupos de interés es una importante fuente de inspiración para seguir innovando”.

Para el banco existen tres categorías de grupos de interés:

- Clientes, titulares de certificados, empleados y proveedores.
 - Estos grupos tienen algo que ganar o perder en términos económico-financieros a través de su relación con el banco. Por tanto, el diálogo se establece básicamente en términos económicos para lograr el equilibrio de los intereses a corto y a largo plazos, así como entre los intereses propios y los generales.
- Organizaciones sociales y administraciones públicas.
 - Aquí el diálogo se orienta hacia el conocimiento y análisis de las realidades sociales, culturales y medioambientales en las que actúa el banco.
- Asesores y colaboradores.
 - El diálogo con este grupo diverso persigue la contribución al logro de la misión y el modelo de negocio de Triodos Bank. Asesores externos y colaboradores ofrecen nuevas ideas y visiones al banco. Su concurso resulta crucial para el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad que apoya (y que le dan sentido).

Entre las organizaciones sociales con las que se relaciona Triodos Bank aparecen relevantes instituciones de carácter humanitario que pueden beneficiarse de las donaciones voluntarias que los depositantes hagan de una parte de los intereses generados con su depósito. Por ejemplo, Amnistía Internacional recibió recientemente 12.975 euros, las donaciones correspondientes al ejercicio 2010 del “Depósito Actúa” y que proceden del 0,7% adicional que Triodos Bank España dona por cada “Depósito Actúa” contratado el primer año y de los intereses del citado depósito a los que han renunciado los clientes.

Entre las entidades vinculadas a la estrategia de alianzas de Triodos Bank se encuentran las siguientes:

- Alianza Global por una Banca con Valores (*Global Alliance for Banking on Values*), que agrupa trece de los principales bancos éticos y sostenibles del mundo. Triodos Bank es uno de los fundadores de esta asociación.



- Acción contra el Hambre (colaboradora en la “Cuenta Triodos”; esta cuenta pretende proporcionar al depositante seguridad, liquidez y una rentabilidad adecuada, así como la posibilidad de donar parte o todo el interés recibido, con la consiguiente desgravación fiscal).
- Amigos de la Tierra (colaboradora en la citada cuenta y en el “Ecodepósito”, mediante el cual Triodos Bank, además de una determinada remuneración, suscribe al depositante de cierta cantidad en esa asociación ecologista por un año, y planta un árbol en el “Bosque Triodos” —situado en Alcaraz, Albacete—).
- Amnistía Internacional (colaboradora en el “Depósito Actúa”).
- deSOLaSOL (proyecto de fomento de la energía solar fotovoltaica).
- ECODES (Fundación Ecología y Desarrollo, colaboradora con la “Cuenta Triodos”).
- Eurosif (Fondo Europeo de Inversión Social, creado para promover inversiones socialmente responsables en Europa).
- Fundación ONCE (convenio con Triodos Bank para la integración social y laboral sostenible de personas con discapacidad).
- Fundación Vicente Ferrer (colaboradora con la “Cuenta Triodos”).
- Greenpeace (colaboradora con la “Cuenta Triodos” y con el “Ecodepósito”).
- IDEAS (Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria, organización que promueve el comercio justo).
- INAISE (Asociación Internacional de Inversores en Economía Social).
- Intermón Oxfam (colabora con la “Cuenta Triodos” y con la “Cuenta Justa”, que dona el 0,7% a actividades de comercio justo).
- Madera Justa (campaña para fomentar el comercio responsable de madera certificada con el sello FSC y bajo criterios de comercio justo).
- SEAE (Sociedad Española de Agricultura Biológica, colabora con la “Cuenta Triodos”).
- SEO/BirdLife (colabora con la “Cuenta Triodos” y con el “Ecodepósito”).
- SETEM (federación de organizaciones no gubernamentales que combaten las desigualdades Norte-Sur).
- Social Venture Network (red de trabajo que pretende renovar la responsabilidad social empresarial).
- Solidarios para el Desarrollo (colabora con la “Cuenta Triodos”).
- Survival International (colabora con la “Cuenta Triodos”).
- Unicef (colabora con la “Cuenta Triodos”).
- WWF España (colabora con la “Cuenta Triodos” y con el “Ecodepósito”).

Triodos Bank alcanzó la cifra de 316.000 clientes en toda Europa durante 2011, con 31.000 clientes nuevos en los primeros seis meses del año.

También resultan interesantes los vínculos que se establecen con los inversores que adquieren una participación en el capital de Triodos Bank. Hay más de 18.000 titulares de *certificados de depósito para acciones de Triodos Bank NV*. Tales certificados incorporan los derechos económicos de las acciones del banco, pero no los políticos, que permanecen en manos de una Fundación (la *Stichting Administratiekantoor Aandelen Triodos Bank*, SAAT, o Fundación para la Administración de las Acciones de Triodos Bank) creada para evitar la pervisión de los principios éticos y de sostenibilidad del banco que se derivaría de una toma externa del control).



2.6. Competencias esenciales

- Capacidad para establecer relaciones de confianza con un amplio conjunto de grupos de interés (depositantes, inversores, asociaciones humanitarias, clientes).
- Integración del análisis financiero tradicional con el análisis de sostenibilidad en términos sociales, culturales o medioambientales en la valoración de los riesgos.

2.7. Estructura de costes

En el pasivo del balance, el banco capta recursos financieros de inversores que suscriben certificados de depósito que no incorporan derechos políticos (puesto que solamente son representativos de los derechos económicos incorporados a las acciones del banco), así como de depositantes que, bien abren cuenta en el banco o adquieren participaciones en los fondos diseñados y gestionados por el mismo. La identificación de unos y otros con la misión y la cultura del banco hace que admitan retribuciones a la baja en comparación con las que ofrece la competencia. Es decir, en su decisión de inversión se incorporan, además de variables de tipo financiero, otras que atañen al logro de finalidades de mejora en las esferas social, cultural y medioambiental.

Por otro lado, los clientes de pasivo, amén de las condiciones financieras específicas, suelen tener muy presentes unos principios que les lleven a operar de unos modos determinados en unos mercados específicos. Es decir, su conducta en un determinado contexto económico ha de garantizar no sólo el logro de una rentabilidad que permita al banco recuperar su inversión, sino además el progreso hacia determinadas metas sociales y medioambientales. Es decir, al especializarse el banco en la financiación de proyectos en los entornos social, cultural y medioambiental, está cimentando una capacidad dinámica que le permite ser más eficiente y cumplir con su misión, contribuir a mejorar la calidad de vida desde el sistema financiero (tanto desde la perspectiva de la reducción de costes de análisis como desde la de la reducción de errores que deriven en créditos fallidos).

La relativamente liviana estructura organizativa, y el énfasis en la operativa telefónica y por internet, ha permitido que el beneficio neto por empleado haya pasado, entre 2009 y 2010, desde los 16.637 euros/empleado (nº medio de empleados a jornada completa) hasta los 18.081 euros/empleado (id.).

En la estrategia comercial del banco cobra relieve la publicidad gratuita que obtiene gracias a la difusión que los miembros de los grupos de interés hacen de las características y actividades del mismo. En este sentido, durante 2010 Triodos Bank participó en aproximadamente 130 actos públicos en España.

Las estructuras de costes e ingresos del banco a nivel internacional le llevaron a alcanzar una cifra total de balance de 5.617 millones de euros (antes de eliminar las operaciones internas del Grupo Triodos), desde los 4.861 millones de euros de 2009. Entre 2009 y 2010, los ingresos pasaron de 88,3 millones de euros a 102,7 millones, mientras que los costes de explotación crecieron des 70,4 millones hasta 78 millones de euros. Estas cifras dieron lugar



a un crecimiento del resultado antes de impuestos entre los años citados desde 12,5 millones hasta 14,8 millones de euros; en cuanto al beneficio neto, pasó de 9,6 millones hasta 11,5 millones de euros.

2.8. Modelo de ingresos

El habitual del negocio bancario (obtención de un margen o diferencial entre el coste del pasivo captado y el ingreso derivado del activo), con las consideraciones específicas antes realizadas.

3. Cultura corporativa

La cultura corporativa de Triodos Bank encuentra su inspiración en las ideas defendidas por los fundadores del banco y que hoy se concreta en los denominados *principios de negocio* del banco que han de respetar y aplicar todos sus empleados:

- Promoción del desarrollo sostenible, lo que incluye sus dimensiones social, cultural y medioambiental. Este principio ha de respetarse en toda actividad de los empleados.
- Respeto y obediencia a las leyes de los países en que operan.
- Respeto a los derechos humanos, tal y como se encuentran plasmados en los objetivos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Respeto al medio ambiente en un sentido activo, puesto que este principio lleva a la organización a influir positivamente en el cuidado del planeta.
- Responsabilidad hacia todos los grupos de interés que ha de mostrarse en todas las actividades del banco.
- Mejora continua, que significa una búsqueda incesante del perfeccionamiento de la actividad bancaria.

Se observa con claridad cómo estos principios culturales conjugan unas profundas preocupaciones sociales y ambientales con la necesidad de alcanzar unos resultados favorables en términos económico-financieros. Es decir, si el banco no es capaz de lograr dichos resultados (de modo que le permitan retribuir adecuadamente a sus depositantes e inversores, manteniendo unos altos niveles de solvencia), le resultaría imposible promover las acciones sociales positivas que inspiran su actuación.

La aplicación cotidiana de estos valores culturales puede contrastarse a partir de la información que publica el banco con respecto a todos los proyectos y empresas que financia, de acuerdo con el principio de transparencia de Triodos Bank.

La vinculación de los empleados se refuerza por varias vías: a través de las acciones formativas que lleva a cabo la Academia Triodos, a través de conferencias internacionales de empleados (a las que son invitados especialmente los miembros más jóvenes y dinámicos de la organización), mediante una política de retribuciones justas donde la relación entre el salario más alto y el más bajo es de 1:8,5 y que excluye el pago de bonus a directivos



(en su lugar, existe la posibilidad de recompensar a determinados empleados con el salario de dos meses como máximo. En 2010 Triodos Bank abonó a cada empleado una prima de 300 euros, o tres certificados de depósito para acciones, por su contribución al beneficio conjunto del grupo).

Su participación también se incentiva de diferentes maneras, destacando la reunión general de empleados que se celebra al comienzo de la jornada laboral de los lunes.

4. Configuraciones organizativas y capital humano.

El Grupo Triodos comprende las actividades bancarias de Triodos Bank, a través de su red europea de sucursales, y la gestión de fondos de inversión y banca privada, a través del área internacional Triodos Investment Management. Triodos Bank opera en los cinco mercados nacionales en los que actualmente está presente: Países Bajos, Bélgica, Reino Unido, España y Alemania.

Triodos Investment Management gestiona 20 fondos de inversión (no comercializados en España), entre los que destacan los fondos de: energía y clima, mercados emergentes, desarrollo inmobiliario, inversión socialmente responsable (ISR), arte y cultura, capital privado, y finanzas corporativas.

Finalmente, en Países Bajos y Bélgica se ofrecen servicios de banca privada para la gestión sostenible de patrimonios.

Desde la perspectiva financiera, todas estas unidades están agrupadas en alguna de las seis unidades de negocio del banco: Países Bajos, Bélgica, Reino Unido, España, Alemania, Sede Central Internacional y Triodos Investment Management. La plantilla estaba formada por 636 empleados a finales de 2010.

Con respecto a la configuración organizativa y el capital humano de Triodos Bank NV, Sucursal en España, cabe señalar que, además de los servicios centrales radicados en Las Rozas (Madrid) y la subdirección general comercial situada en Barcelona, cuenta con once oficinas en nueve Comunidades Autónomas. Esa estrategia de crecimiento conlleva un apreciable incremento del personal en los últimos años, situándose en la actualidad en 134 empleados (al cierre del ejercicio 2010 eran 97 personas).

Es interesante hacer notar que el reclutamiento de los empleados busca, además del dominio de las competencias técnicas bancarias requeridas en cada puesto, la adhesión y aplicación de los valores culturales corporativos.



5. Conclusiones

Triodos Bank es una entidad pionera en la banca ética y sostenible. A partir de una visión anticipatoria de una sociedad futura definida por un modelo cultural emergente (caracterizado por el esfuerzo hacia la mejora social, cultural y medioambiental) construye un modelo de negocio muy sólido y extraordinariamente atractivo para sus grupos de interés, lo que le garantiza la supervivencia y el logro de su misión (*mejorar la calidad de vida de las personas desde el sistema financiero y facilitar a personas, empresas y organizaciones un uso responsable del dinero*).

La estrecha vinculación con sus principales grupos de interés (clientes, titulares de certificados, empleados, proveedores, organizaciones sociales, administraciones públicas, asesores y colaboradores), basada en un sistema ideológico y cultural compartido, le permite conjugar la misión con la rentabilidad financiera imprescindible para su supervivencia.

6. Clave del éxito: Ofrecer un modelo bancario sostenible, basado en valores

- Ofrecer un modelo bancario sostenible, basado en valores y que se desarrolla cada año por el interés creciente de personas, empresas y organizaciones que quieren hacer un uso responsable de su dinero.
- Desarrollar con alta profesionalidad unos productos de ahorro y servicios bancarios que responden a la mayoría de las necesidades de un creciente grupo de personas, empresas y organizaciones con inquietudes sociales, culturales y medioambientales.
- Conceder financiación a empresas, proyectos y organizaciones de sectores sostenibles de la economía real, que son viables económicamente y tienen un valor añadido social, cultural o medioambiental.
- Ser transparentes con el uso que hace del dinero, informando de las iniciativas que ha financiado con el ahorro de sus clientes, de forma que estos se sienten partícipes del cambio positivo que promueve la entidad.



Grupo feydo



1. Introducción: la trayectoria empresarial de Grupo Feydo

Grupo Feydo⁶ es el fruto del esfuerzo de dos emprendedores, D. Florentino Fernández y D. Esteban Llop, por crear una empresa propia que les permitiera aprovechar y expandir los más de veinte años de experiencia profesional como ingenieros agrónomos. Nace así, en 2002, Ingeniería Feydo, S.L. en la localidad de Lodosa (Navarra).

Tres años más tarde la sociedad adquiere una nave que albergará sus instalaciones en Navarrete (La Rioja). El proceso de crecimiento de la empresa se cimenta en la realización de proyectos de éxito, especialmente en el sector industrial y, más concretamente, en el agroalimentario, aunque también destacan proyectos en otros ámbitos como la plantación de olivos en Quel (La Rioja) que diseñan y ejecutan sobre una extensión de 300 Ha., con almazara y una balsa de agua propia, que cuando está llena alcanza una superficie de 11 Ha. Este fue en su momento la mayor plantación superintensiva de olivos en el norte de España. Desde esa fecha, la sociedad ha realizado más de 250 proyectos en el sector agroalimentario (principalmente en diferentes bodegas de toda España, pero también en los subsectores conservero, cárnico, hortofrutícola, pescado, cuarta gama —frutas y vegetales cortados y empacados listos para su consumo—, y quinta gama —alimentos cocinados listos para servirse o calentar—). Las necesidades de los clientes representaron para el equipo de dirección de Ingeniería Feydo una oportunidad de negocio que les llevó a realizar una estrategia de diversificación relacionada. Así, en 2008 adquiere la mayoría del capital de una consultora agronómica, Agrolab Analítica, S.L. El siguiente año se funda Feydo Servicios Agrícolas, S.L., dedicada a la asistencia técnica y a la gestión integral de cultivos y parcelas. Su objetivo comercial se halla en el sector vitivinícola; específicamente, aquellas bodegas riojanas deseosas de modernizar sus técnicas de gestión en las diferentes etapas de su proceso productivo. En un mercado extremadamente competitivo como es el del vino, la actualización en la gestión puede representar no sólo la diferencia entre alcanzar o no la ventaja competitiva sostenible, sino la misma supervivencia de la bodega.

⁶ Entrevista con D. Florentino Fernández (Gerente) el 5 de julio de 2011.

Por tanto, los servicios de Feydo Servicios Agrícolas, S.L. representan una aportación crucial al mantenimiento y desarrollo del proyecto empresarial de sus clientes. Uno de los argumentos comerciales que maneja la empresa es la externalización de la gestión de la explotación agraria, lo que conlleva que los costes fijos inherentes al cultivo se conviertan en costes variables conocidos de antemano.

Por otro lado, en la consultoría agronómica realizada por Agrolab Analítica, S.L. se registra una relevante mejora en su cadena de valor al incorporar equipos de tecnología avanzada (equipo semiautomático de toma de muestras del suelo y sensor óptico terrestre). Las adquisiciones de este instrumental permite incrementar los proyectos propios avanzados de investigación y desarrollo. Estos equipos avanzados han facilitado que una empresa creada en 1998 incremente su presencia en zonas de importante tradición vitícola, como por ejemplo Rioja, Ribera de Duero, Toro, La Mancha, Somontano o Rías Bajas, contando con más de 5.000 clientes.

Otro destacado rasgo del comportamiento de esta empresa consiste en perseverar en la diversificación acompañando las necesidades de sus clientes actuales o potenciales aún cuando, como es bien sabido, la coyuntura económica de los tres últimos años ha resultado extraordinariamente complicada. Prueba de ello es la creación de Feydo Medio Ambiente, S.L. en 2011. Su objeto social consiste en la implantación, integración y control de sistemas de gestión medioambiental, así como la realización de ecoauditorías y diferentes estudios relativos al medio ambiente (análisis de residuos, vertidos, olores y ruidos, contaminación del suelo, emisiones atmosféricas, etcétera).

Por tanto, puede decirse que Ingeniería Feydo, S.L. ha tenido un apreciable crecimiento interno y también (aunque más limitadamente) externo, este último vinculado con la estrategia de diversificación que sus socios deciden acometer en 2008. Dicha estrategia comenzó a gestarse en 2005 a partir de la ejecución del proyecto de Quel. Dado el interés que siempre han tenido los servicios agrarios, los dos ingenieros agrónomos dueños de la sociedad intentaron ampliar las actividades de la sociedad en ese ámbito sin que en ese momento culminase de acuerdo con sus deseos. No obstante, en 2008 vuelven sobre la idea tomando una participación del 75% en Agrolab Analítica, S.L., consultora agronómica radicada en Pamplona. Con ese crecimiento externo adquirirían la experiencia en análisis técnico y consultoría de dicha empresa. Los resultados son bastante satisfactorios y, además, el potencial de expansión es apreciable al ser un sector de actividad que sigue demandando profesionalidad desde un punto de vista ingenieril. En todo caso, se trataría de un crecimiento medido, para no tener que perder el control de la sociedad al acudir a otros inversores.

En resumen, lo que comenzó siendo la iniciativa de dos emprendedores encaminada a encauzar tanto su experiencia y prestigio profesional como su red de relaciones con diversos clientes y otros agentes socioeconómicos se ha convertido en una empresa mediana diversificada (con dieciséis empleados permanentes de alta cualificación, y veinte más con carácter temporal, que trabajan, además de las oficinas centrales de Lodosa y en las de Navarrete, en sendas instalaciones situadas en Ansoaín y Mutilva Baja, Navarra) que ha logrado sobrevivir y alcanzar un determinado crecimiento diversificado en un entorno



económico hostil dedicándose con profesionalidad al diseño y ejecución de proyectos de ingeniería y arquitectura para los sectores agroalimentario, agrícola e industrial.

2. Modelo de negocio

2.1. Definición del modelo de negocio

Dentro del modelo de negocio original de Ingeniería Feydo, S.L. (y posteriormente del Grupo Feydo) la confianza ha jugado un papel primordial.

Con respecto a la configuración que la confianza adquiere en la compañía hay que partir de su mismo origen. La idea de crearla surge a partir de la colaboración esporádica que los señores Fernández y Llop habían desarrollado en las etapas iniciales de su andadura profesional como ingenieros agrónomos (en tanto que profesionales autónomos) durante una docena de años. Una vez que ambos convinieron en la necesidad e interés que para ambos tenía el mantenimiento de dicha colaboración, estuvieron unos dos años sin darle forma jurídica explícita. Motivados por la búsqueda de una estabilidad empresarial que les diera tranquilidad personal y familiar, se plantearon formalizar jurídicamente su asociación. Pero antes que socios, fueron y son amigos que nunca han tenido un desencuentro ni una discusión graves, ni en lo personal ni en lo profesional.

Partiendo de esa confianza mutua, imprescindible para poner en pie la aventura empresarial que nace formalmente en 2002, configuraron su modelo de negocio basado en el trabajo profesional en el ámbito de la ingeniería.

Los servicios que prestan, aún teniendo unos cánones pre-establecidos en términos de calidad, proporciona al cliente una satisfacción que resulta muy difícil de medir. Para alcanzar la mayor satisfacción posible del cliente, y también como forma de diferenciarse en el mercado con muchos competidores, siempre han buscado ponerse del lado del cliente, esto es, interpretar lo mejor posible sus ideas, aspiraciones y necesidades.

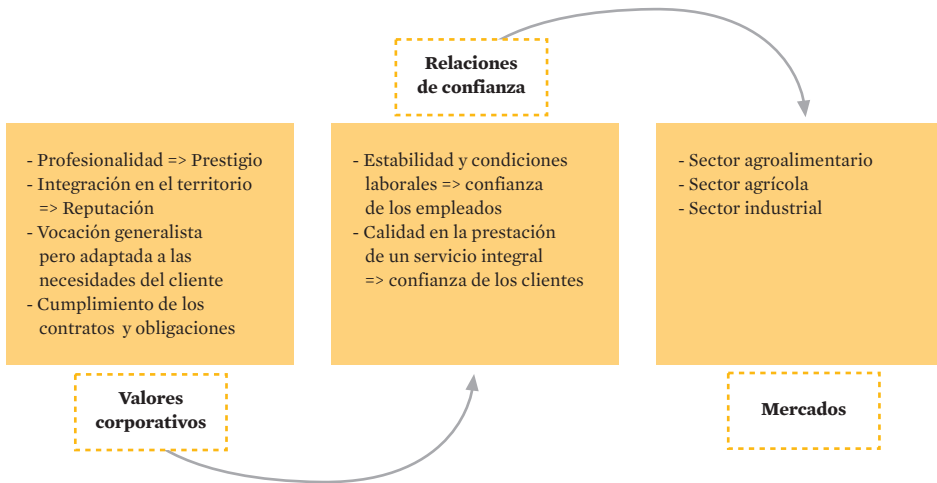
Esta marcada vocación comercial aparece en unos empresarios sobrevenidos, es decir, que lo fueron porque las circunstancias les abocaron a ello; la única forma de realizar su vocación profesional como ingenieros agrónomos tal y como ellos la entendían era creando la empresa, pero sin tener una formación empresarial específica previa.

Su vinculación con clientes de la región (aquella que gira en torno al río Ebro, aunque también tienen una amplia cartera de clientes en otras zonas - Ribera de Duero, Rueda, Toro, Arribes del Duero, Extremadura, Gerona, Somontano, Málaga, etcétera) siempre ha sido importante, y se ha derivado del saber hacer y del prestigio que se han ido labrando con el paso del tiempo. La destacada reputación de la empresa, entendida como depósito de la confianza de los clientes, ha resultado un factor clave para consolidar la relación con los mismos y para encontrar otros nuevos.



FIGURA 1

Red de valor del Modelo de Negocio de Grupo Feydo



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Proposición de valor

Su proposición de valor descansa sobre la meta del trabajo bien hecho, sencillo y cercano. Uno de los proyectos realizados por la empresa ilustra bien a las claras ese concepto. Se trata del encargo que una bodega centenaria realiza a un destacado arquitecto de fama mundial para transformar su negocio tradicional gracias a la creación de un hotel con una imagen espectacular, y otras actividades e instalaciones. El cliente quería asociar su marca hotelera al gran arquitecto, pero para la bodega y el resto de las instalaciones (entre las que destaca un restaurante para 350 cubiertos) necesitaban a alguien que realmente entendiera sus necesidades (realizar una bodega de elaboración moderna que permitiera mejorar la calidad de sus productos). Ingeniería Feydo llevó a cabo todas las instalaciones (la bodega, el restaurante, la urbanización de los terrenos,...), a excepción del hotel. La fama fue para ese gran arquitecto, pero buena parte del trabajo la realizó Grupo Feydo. La bodega tenía claro qué servicio quería recibir, tanto desde el punto de vista técnico como desde el de la relación personal con la empresa. Al final, su negocio principal es la elaboración y venta de vinos, y hacerlo correctamente requiere unas instalaciones adecuadas. Es decir, que ese cliente tan destacado confió en Grupo Feydo una parte crítica de su actividad principal.

El punto de partida de dicha proposición de valor es el prestigio, que se deriva de la actividad previa realizada con el cliente, como sucedió en el caso de la referida bodega. Para los nuevos clientes, el prestigio de Grupo Feydo es el motivo que les lleva a interesarse debido a la calidad del servicio recibido. Hay que tener en cuenta que un proyecto



de estas características impondrá al promotor unas premisas para su funcionamiento durante muchos años.

Junto al prestigio profesional, el conocimiento técnico y la ligazón al territorio resultan claves en el negocio de Grupo Feydo. Dadas las características del sector agroalimentario en La Rioja (un entramado tupido de empresas entre las cuales el subsector vinícola representa el 20%, y que facilita el conocimiento cercano de empresarios y directivos) la clave del negocio está en la confianza entre cliente e ingeniería. El primero ha de confiar en que el proyecto se ajuste a sus necesidades y presupuesto, la segunda ha de considerar que no existe riesgo de impago por parte del primero (aunque han tenido algunas dificultades de cobro con la Administración).

Justo antes del estallido de la crisis económica de 2008 encargaron a una consultora especializada la realización de un plan estratégico para superar el estancamiento que siguió a la etapa previa de crecimiento. Si bien los cambios drásticos en el entorno impidieron aplicarlo en su integridad, obtuvieron unas reflexiones y unos datos que resultaron de utilidad para Grupo Feydo. Uno de los más destacados se refería a las características de sus clientes: un 80% de ellos son clientes antiguos para los cuales Grupo Feydo ha trabajado previamente. Por tanto, sólo el 20% de la cartera está integrado por nuevos clientes. Eso quiere decir que su relación con la mayor parte de la clientela parte del conocimiento y la confianza mutuas, lo que previene la aparición de situaciones indeseables como los impagos. Esta realidad encaja con su concepto de confianza: “opinión favorable que se tiene sobre alguien de que en el futuro actuará de la manera más adecuada.”

2.3. Clientes objetivos

En el proyecto de Ingeniería Feydo, uno más uno se convirtieron en más de una docena. Ese crecimiento de la plantilla se deriva de su interés por ponerse en la piel del cliente, ajustarse a sus necesidades. Aquí entra en juego la profesionalidad y experiencia de Grupo Feydo, porque no todos los clientes saben con precisión cuáles son dichas necesidades. En ocasiones, el cliente sólo tiene una idea más o menos vaga de cuál es la meta deseada, pero sin precisarla ni mucho menos saber cómo llegar a ella. Cuando, por ejemplo, una bodega les pide colaboración se encuentra con que su forma de trabajar es totalmente distinta a la que pueden tener arquitectos de gran prestigio internacional, que en el fondo desarrollan el proyecto que ellos quieren y no el que el cliente demanda. A veces ese arquitecto estrella plantea problemas de propiedad intelectual que dificultan el desarrollo y la plena ejecución del proyecto inicial. Grupo Feydo se pone en el lugar del cliente, procurando resolver sus problemas del mejor modo posible. Para eso es imprescindible una confianza mutua: del cliente en Grupo Feydo (porque cree que van a resolver su problema del mejor modo posible) y de Grupo Feydo en el cliente (porque creen que van a satisfacer sus honorarios, y les van a brindar la colaboración imprescindible para desarrollar eficazmente su labor). Otra dimensión importante de la confianza es la que ambos socios tienen en su personal, puesto que, en último término, ellos son los que firman y asumen los proyectos (diseño, planos, cálculo de estructuras, etcétera) que han realizado sus empleados. Es decir, los señores Fernández y Llop participan activamente en el dise-



ño y la concepción del proyecto, pero, obviamente, no pueden controlar de manera absoluta todas y cada una de las etapas concretas de realización del mismo. La única manera de que esa relación funcione es basándose en la confianza.

2.4. Elementos cadena de valor global

Entre las claves que han permitido progresar con el proyecto se encuentran las siguientes:

- Profesionalidad.
- Confianza (con respecto a los clientes, proveedores, financiadores, empleados).
- Seriedad (cumplimiento de expectativas y contratos).
- Especialización sobre las competencias básicas atesoradas.
- Clara orientación del negocio hacia el sector agroalimentario (subsector vitivinícola y otros).
- Satisfacción del cliente basada en la prestación de un servicio integral (diseño, instalación y explotación).

Estos rasgos configuran una “ingeniería tradicional” que ha evolucionado para prestar un servicio integral a sus clientes en la explotación de sus procesos productivos (diseño, instalación, desarrollo) dentro de las directrices marcadas por estos.

2.5. Relaciones

La confianza basada en un conocimiento previo funciona como una barrera de entrada, que Grupo Feydo tuvo que superar en sus principios. Cuando a un mercado como el suyo llega algún agente nuevo, los agentes ya instalados se informan sobre él, para ver qué posibilidades de instalación tiene.

Esa nueva configuración del mercado está relacionada con la situación económica general, puesto que las premisas y conductas habituales han de reconducirse. Así por ejemplo, a raíz de la crisis económica de 2008 Grupo Feydo ha desarrollado nuevas líneas de negocio. En una de ellas (de la que es responsable Feydo Servicios Agrícolas, S.L.) solicitan al cliente un aval que garantice el pago de sus servicios, y Grupo Feydo, en correspondencia, le da a su cliente un aval que garantiza el cumplimiento del contrato.

En Grupo Feydo procuran tener una relación personal con el cliente, buscan interpretar el sentimiento y los deseos del cliente. Ese objetivo, desde un punto de vista profesional aséptico, es difícil de conseguir, es en la relación personal donde reside la clave. Ingeniería Feydo, S.L. firma con sus clientes contratos de servicios muy básicos, de poco desarrollo jurídico, por el contrario en la nueva empresa (Feydo Servicios Agrícolas, S.L.) sí que trabajan con contratos muy detallados porque operan en un mercado nuevo para ellos.

Feydo Servicios Agrícolas, S.L. subcontrata una parte destacada del proyecto, por lo que se sitúa en una situación próxima a la del intermediario (incluso desde el punto de vista financiero).



En Ingeniería Feydo, S.L. generan conocimiento, valor añadido, saber hacer; se podría decir que compran material de oficina y venden proyectos, por tanto los márgenes son importantes. Ingeniería Feydo, S.L. ha seguido una gestión prudente que le ha permitido no tener deudas.

En cuanto a la selección del personal, mayoritariamente de carácter técnico, ha sido llevada a cabo directamente por los socios. La alternativa era contratar a una empresa de selección de personal, pero prefirieron apoyarse en sus propios empleados (les comunicaban que había que cubrir un puesto, y algunos empleados presentaban las candidaturas de familiares o conocidos suyos).

Por esa línea han obtenido muy buenos resultados (que contrastan con dos experiencias fallidas con empresas de selección de personal). Por tanto, podría señalarse que el reclutamiento de nuevo personal es una competencia diferencial de la empresa.

En cuanto a las modalidades de contratación, su apuesta siempre ha sido clara: periodo de prueba de seis meses y después, si todo iba bien, contrato indefinido, permanente. Durante los seis primeros meses las dos partes tienen que darse un plazo para conocerse. Como resultado de estas prácticas han tenido una rotación de personal bajísima.

No han ofrecido contratos basura, porque su planteamiento es nítido: la empresa emplea a personas, y estas personas para dar un buen servicio requieren una estabilidad profesional en la que sus necesidades económicas estén razonablemente cubiertas.

Grupo Feydo considera muy importante la confianza de los empleados para lograr su compromiso con la empresa. Así, por ejemplo, hace algunos años cuando la presión por concluir un proyecto en plazo requería la realización de horas extraordinarias, el pago de las mismas se llevaba a cabo sin necesidad de realizar un control exhaustivo por parte de la dirección de la empresa; lo que representa una confianza absoluta de ésta en los empleados. Es cierto que desde 2008 los problemas derivados de la crisis económica han provocado dos reajustes de plantilla, pero se ha conseguido mantener el importe nominal de las nóminas. Tales reestructuraciones representaron un problema para los socios, puesto que ambos consideran que la empresa no es solamente un proyecto personal suyo, sino que requiere la participación activa de todos sus miembros.

Aún cuando no es sencillo saber cuál es la relación que los empleados tienen con sus respectivas empresas en el sector de la ingeniería, en los años más recientes Ingeniería Feydo, S.L., recibía currícula vitarum de técnicos procedentes de otras compañías que habían tenido contratos de baja calidad. La empresa no ha actuado así, a pesar de que tal conducta seguramente ha generado una estructura de costes menos favorable que las que tienen otras empresas de la competencia. El motivo es su creencia de que cada uno debe poner en valor lo que considera más importante.

Por último, la relativa estabilidad del personal en los tiempos turbulentos de la crisis ha permitido cimentar la confianza que los empleados tienen en la empresa. Esa confianza llega a tener un impacto favorable en la relación con los clientes, como prueba, por ejem-



plo, el hecho de que algún antiguo cliente con una nueva necesidad pregunta por el técnico que le atendió en el pasado. Retomar esa relación comercial facilita el desarrollo del nuevo proyecto puesto que no hay que empezar desde cero.

2.6. Configuración de la cadena de valor

La compañía no busca el liderazgo en costes, lo que no implica que abandonen su control. El coste no es una prioridad absoluta, como sí lo es la diferenciación a través de la prestación de un servicio de calidad. Este planteamiento les ha hecho no ganar ciertos contratos (como, por ejemplo, en el mismo polígono industrial donde Ingeniería Feydo, S.L., tiene sus instalaciones en Navarrete) debido a que algún cliente, en momentos en que resulta complicado obtener financiación, ha contratado con la ingeniería que ofrecía el precio más bajo.

La cadena de valor de Grupo Feydo se construye sobre la idea de la especialización adecuada para dar servicio al cliente, manteniendo su vocación generalista que se ajusta en cada caso a las necesidades del cliente. Esta circunstancia se relaciona con el hecho de que la empresa no tiene una obsesión por la innovación en lo que se refiere a los procesos propios (sí en lo relativo al proyecto).

2.7. Estructura de costes

Su metodología propia del cálculo de costes internos les permite conocer estos en todo momento, pero teniendo en cuenta que su principal recurso es el humano (horas/técnico) no resulta sencillo ajustar su coste en cada proyecto concreto.

No obstante, defienden la idea de que la relación calidad/precio de sus servicios es muy buena, porque el numerador supera con creces a un denominador quizá algo más alto que el de la competencia. Es decir, se incurre en los costes necesarios para garantizar un buen servicio, calidad, atención rápida y cercanía al cliente.

Este planteamiento choca con el que han llevado a cabo durante los últimos años las grandes firmas de ingeniería centradas en proyectos llave en mano. Tales proyectos, como es obvio, requieren la realización de todas las tareas integradas en el proyecto (diseño, obtención de permisos y licencias, construcción, instalación, puesta en marcha, etcétera). Cuando Ingeniería Feydo, S.L., se planteó entrar en ese mercado dado su conocimiento del oficio (saber hacer las cosas) decidieron no llevarlo a cabo. La razón es que en este tipo de proyectos la rentabilidad se deriva de una determinada relación entre sus tres elementos esenciales: el promotor, la ingeniería y los proveedores. Para Feydo es una premisa que la ingeniería “debe estar de parte del promotor al 1000%, al máximo”, porque es su cliente. Si la ingeniería defiende exclusivamente sus intereses económicos cuando surgen dificultades en el proyecto (que al final, en un llave en mano, acabarán siendo de tipo económico entre el promotor y todos los demás agentes) de modo automático se alinea con el “equipo contrario” al promotor. Para ellos (y conceden que quizás se trate de un error desde el



punto de vista de la rentabilidad empresarial) la ingeniería siempre ha de estar del lado del promotor. Esos planteamientos tienen que ver directamente con sus valores y principios. En efecto, ciertos competidores intentan obtener rendimientos económicos de su relación tanto con el cliente como con los proveedores. Pero Feydo cree que no situándose en esa posición puede ofrecer un valor añadido para su cliente, porque así pueden pedir ofertas a los proveedores que son reales, porque la ingeniería no tiene márgenes ni comisiones sobre las mismas.

Grupo Feydo vive de sus proyectos, direcciones de obra, coordinaciones de servicios, y no de vender equipamientos. La confianza parte de unos valores que tienen una dimensión ética, es una forma distinta de ver los negocios.

2.8. Modelo de ingresos

Dentro de este modelo se busca consolidar la relación con el cliente a partir de su satisfacción en proyectos realizados para él en el pasado. Esa confianza les obliga a buscar los mejores proveedores para sus clientes, lo que pasa por encontrar proveedores que hagan honor a sus compromisos. Al no aceptar comisiones de los proveedores del proyecto, la relación que se establece con ellos se basa en una necesidad: la ingeniería lo que quiere es que el proveedor le dé al cliente una buena atención, un buen servicio basado en el cumplimiento de las características técnicas establecidas (para lo cual Feydo demanda al proveedor toda la información técnica necesaria).

Por tanto, al cliente sólo le recomiendan proveedores que Grupo Feydo saben que son cumplidores, solventes, que no van a dar problemas. En alguna ocasión pueden producirse fallos, pero la solvencia profesional y empresarial es fundamental.

3. Cultura corporativa

Los ya citados valores empresariales de seriedad comercial y del esfuerzo por dar al cliente el mejor servicio posible se enmarcan en un objetivo empresarial que, tras tres años de crisis económica mundial, se resume en obtener proyectos para garantizar la actividad en los siguientes dieciocho meses. No parece muy sensato hablar de un crecimiento ilimitado; más bien la misión con la que se relacionan sus principios culturales pasa por ser una ingeniería de referencia (que los clientes anteriores no duden en contratarles de nuevo cuando aborden un nuevo proyecto, y que los clientes potenciales tomen en cuenta la posibilidad de contratarles debido a su reputación). Precisamente el mantenimiento de la reputación y del prestigio profesional es imprescindible para garantizar la supervivencia. No aceptan la idea de crecer por crecer.

Augurar el futuro de una empresa pequeña es complicado, y más si se trata de vender un intangible como son los servicios de ingeniería. Su cartera de clientes, al ser tan dependiente del prestigio profesional de los dos socios, es sumamente volátil (tal y como afir-



maba un cliente de la empresa, el fondo de comercio no es más que “un puño lleno de moscas: tu abres la mano y las moscas desaparecen”).

El Plan Estratégico ya está desfasado. Antes de la crisis, tenían trabajo por delante para unos dieciocho o veinte meses (proyectos encargados, obras abiertas,...), lo que daba tranquilidad empresarial (no técnica). Cuando vino la crisis hubo momentos muy complicados; en este momento su nivel de trabajo está mejorando, y tienen trabajo garantizado para un año, otra cosa es la rentabilidad económica; pero están contentos si pueden mantener la infraestructura y soportar su estructura de costes. Un amigo ingeniero que tiene mucha experiencia en el extranjero les decía que las cosas no cambiarán hasta que la gente no entienda y asuma que esta crisis no pasará, sino que ha venido para quedarse. Él está de acuerdo, dice que “es así de claro.” Estamos donde estamos y no queda más remedio que asumirlo. El autoconvencimiento al que llegamos es la herramienta con la que tenemos que trabajar, nos gustaría tener otras condiciones, pero son las que tenemos.

4. Conclusiones

La crisis ha terminado: internacionalización y diversificación

En resumen, Grupo Feydo se dedica a la ingeniería civil en España, pero también tiene en marcha un proyecto de internacionalización, que comenzó poco antes de la crisis de 2008. El objetivo es poder desarrollar sus conocimientos en países donde puedan valorarlos con un planteamiento de rentabilidad económica.

El comienzo tuvo lugar en Chile, pero los resultados no fueron los deseados porque las expectativas de los clientes locales no se correspondían con lo que Feydo podía ofrecer, y se desgastaron mucho.

En el verano de 2010 ambos socios decidieron que para ellos la crisis había terminado, para ellos ya no había crisis. Es decir, en el futuro habrían de trabajar con los medios disponibles en la actualidad, y ese era el entorno al que habrían de adaptarse. Se acabó el mirar hacia atrás (con proyectos en ciernes que no llegaban a concretarse).

Esa decisión representó un importante impulso anímico para ambos, porque retomaron proyectos paralizados por la crisis (entre ellos la internacionalización). Dejaron Chile y fueron a Brasil (un país muy atractivo debido a su creciente actividad —Juegos Olímpicos, Campeonato Mundial de Fútbol,...— es decir, una economía emergente con un potencial devastador enorme, en el más amplio sentido de la palabra).

Cuando decidieron ir a Brasil pensaron contratar los servicios de una consultora especializada, que les ayudara a establecer alianzas estratégicas con empresas brasileñas similares a la suya, de modo que la empresa local se centrara en la captación del cliente, y Feydo en desarrollar su conocimiento. En Brasil existen muchas bodegas, pero en su mayoría son antiguas y están mal dotadas. Feydo puede aportar su conocimiento en este terreno. Además también tienen una importante experiencia en el sector de las conservas vegeta-



les y platos precocinados. Este sector registra un cambio drástico: empresas chinas y peruanas están produciendo con precios muy bajos y los grandes productores de antaño se han convertido en grandes comercializadores. Otras posibles líneas de negocio en aquel país son la combinación de la arquitectura con la ingeniería, así como otros servicios de ingeniería para la industria en general.

En suma, Feydo considera que la gran ventaja que tienen es que se trata de un grupo de empresas con gran capacidad para adaptarse a las necesidades del cliente haciéndolo de manera solvente, ya que tienen un campo de actuación amplio y elevada experiencia.

La apuesta inicial de Ingeniería Feydo, S.L. por primar los recursos humanos propios por encima de la subcontratación les ha permitido un mejor control de los resultados, así como generar confianza en su personal. Aunque en la actualidad efectúan las mínimas subcontrataciones imprescindibles, mantienen ese espíritu inicial para poder ofrecer al cliente las mayores cotas de calidad en el servicio.

5. Clave del éxito: Vinculación y compromiso con el territorio

Vinculación y compromiso con el territorio

Las relaciones con diferentes agentes socioeconómicos (situados muchos de ellos en el entorno del río Ebro, y, específicamente en la Denominación de Origen Rioja) durante un largo periodo de tiempo ha facilitado el desarrollo del Grupo Feydo, al permitirle transmitir a sus clientes la buena relación calidad/precio que ofrece.

Realismo y anticipación al analizar la situación económica

La prudente gestión empresarial del Grupo Feydo y la evaluación objetiva de la evolución de los mercados, han permitido evitar problemas con la evolución de sus costes (como les ha sucedido a algunos de sus competidores). En último término, dicho análisis de la situación ha conducido a una visión del negocio apegada a la realidad, esto es, adaptada a la contracción que han sufrido los mercados. Una perspectiva austera y ajustada a los recursos al alcance de sus clientes.

Fidelidad a un modo de entender la profesión de ingeniero agrónomo

Los socios de Grupo Feydo comparten una forma de entender el ejercicio de la profesión (basado en la calidad, el rigor, el buen servicio al cliente, contribución al logro de objetivos de éste) que han trasladado a todas las actividades que lleva a cabo el grupo.



Grupo Inforges



1. Origen, filosofía e hitos de Grupo Inforges

Grupo Inforges⁷ es una empresa murciana dedicada a la actividad de consultoría, que ofrece servicios integrales relacionados con las tecnologías de la información y comunicación (TIC), con el diseño organizativo y la optimización de procesos, y con la gestión de los recursos humanos —con especial dedicación a la selección de personal y a los planes de formación y desarrollo—.

El proyecto de empresa surge fruto del empeño emprendedor de José Antonio Planes, titulado mercantil y experto en programación y tecnologías de la información, quién funda en 1978 una pequeña empresa familiar dedicada a la tecnología. Este negocio comienza a desarrollarse y diversificarse ininterrumpidamente hasta convertirse, treinta y tres años después, en una de las principales empresas de consultoría tecnológica y de organización en la Región de Murcia, con una progresiva implantación a nivel nacional, todo ello con capital 100% español.

Así, el Grupo Inforges cuenta en la actualidad con una plantilla de 140 empleados, y tiene una facturación anual en torno a los 10 millones de euros. Hay que destacar, en este sentido, la fortaleza y consistencia de la empresa durante estos últimos años de fuerte crisis económica, en los que ha conseguido mantener sus cifras de empleo, ventas y beneficios prácticamente invariables.

Esta exitosa trayectoria ha tenido como pilar básico la filosofía de la empresa, muy bien definida desde su creación por su presidente y consejero delegado, José Antonio Planes. La apuesta por el rigor profesional y el compromiso con los clientes, junto con un fuerte énfasis en la innovación y creatividad en el diseño de nuevos productos y servicios, ha

⁷ Entrevista realizada a Dña. Eloisa Vicente Sánchez —Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección del Grupo Inforges— el 8 de julio de 2011.

permitido la consolidación de este proyecto empresarial en el competitivo sector de la consultoría.

En este sentido, la reputación y buena imagen adquirida por Grupo Inforges en el sector le ha permitido llevar a cabo alianzas y acuerdos de cooperación con multinacionales como IBM, Microsoft, SAP, Cisco Systems o Trend Micro para el diseño y desarrollo de productos y servicios. Asimismo, ha obtenido la confianza de clientes de primer nivel nacional o regional, entre los que se encuentra Ikea, Eurocasa, CajaMurcia, Chocolates Valor o Proexport entre otras⁸.

Algunos de los principales hitos que han marcado la trayectoria de lo que hoy en día es el Grupo Inforges son los siguientes:

1. En 1978 se inicia la actividad de la empresa al comenzar la colaboración con IBM, obteniendo al año siguiente el premio IBM nacional a la calidad.
2. Principios de los años noventa. Diseño del primer ERP (sistema de planificación de recursos de la empresa) en colaboración con varios Partners de IBM. Grupo Inforges participa en esta *joint venture*, llamada *Grupo QS*, que ha instalado ya más de 1.000 software ERP en toda España. Posteriormente, la empresa incrementa sus colaboraciones con grandes empresas como Microsoft, SAP, Citrix o VMware, con los que progresivamente va consiguiendo la calificación de “Partner Gold”.
3. Desde 2003, el Grupo Inforges participa en el proyecto de arquitectura de software ERP llamado *SAP Business One*. Para ello, la empresa ha desarrollado en el año 2010 la plataforma SGI Tool, que es una herramienta de desarrollo de software de gestión que reduce los tiempos de implantación en un 50%. A partir de aquí surgen nuevos proyectos de mejora y automatización de archivos documentales de este exitoso ERP —uno de los más utilizados en todo el mundo—.
4. Desde 2009, el Grupo Inforges comercializa, utilizando una metodología propia, el sistema de *Comunicaciones Unificadas*, basadas en OCS de Microsoft. Dicha metodología ya ha sido implantada en el propio Grupo con excelentes resultados. En esta línea, la empresa ha desarrollado *I4U*, una suite de soluciones sobre SharePoint de Microsoft que abarca desde gestión de la Intranet de la empresa hasta *e-commerce*.
5. En el campo de la consultoría de recursos humanos destaca el proyecto “Mentes Prodigiosas”, que consiste en la utilización de un software que incluye bases de datos de candidatos con gestión de su expediente vinculado a la búsqueda, diseño y publicación de perfiles, así como a la realización de pruebas de selección on-line basadas en dichos perfiles. Además, el Grupo Inforges ha desarrollado productos formativos y divulgativos de gran calidad didáctica, tanto presencial como utilizando metodologías multimedia.
6. En consultoría de organización, el Grupo Inforges ha venido desarrollando en los cinco últimos años sendos módulos de reestructuración financiera —que comprende desde el estudio previo, análisis de viabilidad, propuesta y negociación con acreedores y gestión estratégica de continuidad— y de gestión del cambio —para procesos de cambio complejos en la Pyme—.

⁸ <http://www.inforges.es>



Todos estos hitos han hecho de alguna forma la historia del Grupo Inforges y han conseguido afianzar la empresa en un sector tan competitivo. Constituyen un fiel reflejo del empuje de Grupo Inforges, de su fuerte apuesta por la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, por la innovación en el diseño de productos y servicios, por la formación y desarrollo continuo de sus empleados, por la cooperación y el fomento de nuevas alianzas y, por supuesto, por la satisfacción de las necesidades del cliente, último objetivo y pilar fundamental en el que la empresa basa su proyecto, que se explica más detalladamente a continuación.

2. El proyecto empresarial de Grupo Inforges

La esencia del Grupo Inforges es el servicio al cliente. En este sentido, se plantea como misión fundamental ser una empresa líder en el mercado de servicios integrales de las tecnologías de la información y comunicación, de consultoría de organización y optimización, de formación multicanal y de proyectos multimedia para empresas.

Se trata, por tanto, de una empresa con vocación de servicio y de creación de valor a sus clientes, mediante la prestación de servicios y productos diseñados e implementados por profesionales excelentes a los que cuida y motiva de forma permanente. La empresa trabaja de manera dedicada y excelente, reconociendo las características de cada cliente y adaptando a ellas sus servicios, cultivando una relación duradera y anticipando necesidades.

Los directivos del Grupo Inforges quieren que la empresa sea identificada por la calidad de sus servicios, por su responsabilidad, por la excelencia y compromiso de sus empleados y por el alto valor creado para todos los que con ella se relacionan. Por ello, uno de los pilares fundamentales en los que se apoya es en los empleados. En este sentido, el Grupo Inforges practica una ética de servicio, de forma que todos los empleados de la empresa hagan de los clientes el foco de las decisiones. La empresa trata de generar una atmósfera de respeto y dignidad, apertura y confianza, que motive a cada persona a contribuir con lo mejor de sí mismo, construyendo equipo, en el que prima la realización personal y profesional, la excelencia y el alto desempeño.

Otro de los pilares básicos del proyecto empresarial es la actitud exploradora. El Grupo Inforges busca de forma permanente nuevos mercados, desarrolla nuevos servicios, acogiendo nuevas ideas, explotando nuevas tecnologías y estimulando siempre el cambio y la innovación. Como facilitadores de soluciones integrales, la empresa apuesta por la innovación continua en las diferentes áreas de negocio —tecnología software y sistemas, consultoría, formación y multimedia, selección de personal— como medio para garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Así, el equipo de Inforges es multidisciplinar y adaptado a las necesidades de cada cliente.

De ahí que las relaciones de cooperación con otras empresas sean fundamentales. Grupo Inforges tiene como principio básico de actuación conseguir que en sus habituales alianzas con otras empresas de tecnología (IBM, Microsoft, SAP, Cisco, entre otras) sean vistos como un “partner” de confianza.

Por tanto, tanto desde el punto de vista de la formación técnica como del diseño organizativo del Grupo Inforges, hay una flexibilidad y autonomía muy acusadas, plasmadas en una continua adaptación en los diferentes proyectos, que siempre se abordan desde la perspectiva del cliente.

En definitiva, el secreto del proyecto empresarial de Grupo Inforges no es otro que el de generar confianza, tanto desde la perspectiva del cliente, al que ofrecen soluciones integrales, continuadas y particularizadas a sus circunstancias y recursos, como desde la perspectiva de sus empleados, a los que otorga una gran autonomía en sus actuaciones y suministra una excelente formación orientada al desarrollo de su carrera profesional, todo ello fomentando un trato justo y equitativo. Asimismo, no hay que olvidar el compromiso que el Grupo Inforges adquiere con sus proveedores y “partners”, con los que fomenta relaciones de confianza y cooperación a largo plazo destinadas al desarrollo de proyectos tecnológicos adaptados al cliente.

A continuación, a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)⁹, la tabla 1 presenta las que se consideran como las elecciones básicas realizadas por el Grupo Inforges, y la descripción de los elementos que constituyen su modelo de negocio.

 **TABLA 1**
Modelo de Negocio del Grupo Inforges

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Servicio integral y adaptado a las necesidades globales del cliente.
Cliente objetivo	Pequeña, mediana y gran empresa de cualquier sector, tanto a nivel de la Región de Murcia como a escala nacional.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Servicios de consultoría integral: tecnología de software y sistemas, consultoría de organización y optimización de procesos, formación y multimedia, y selección de personal.
Capital relacional de la empresa	Consultores y comerciales de la empresa; proveedores y colaboradores ajenos a la empresa; equipos de trabajo multidisciplinares.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Estrecha vinculación con el cliente y búsqueda de la fidelización a través de la confianza.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Conocimientos y experiencia; profesionalidad y ética; calidad de servicio; orientación al cliente; innovación; compromiso y confianza.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Fidelización del cliente: detección y anticipación de necesidades del cliente, considerando los cambios tecnológicos y los recursos disponibles.

Fuente: *Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.*

⁹ Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15, 751-775.



Por su parte, la tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio del Grupo Inforges, que nos permite conocer en cierta medida el grado de sostenibilidad del proyecto empresarial.

TABLA 2
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de Grupo Inforges

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mejorar la posición en el dominio de producto-mercado del sector de consultoría.
Cliente objetivo	Pequeña, mediana y gran empresa de cualquier sector, tanto a nivel de la Región de Murcia como a escala nacional.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Servicios de consultoría integral: tecnología de software y sistemas, consultoría de organización y optimización de procesos, formación y multimedia, y selección de personal.
Capital relacional de la empresa	Empleados internos, proveedores externos y equipos multidisciplinares internos-externos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Fidelización y confianza del cliente a largo plazo y la satisfacción del cliente en los proyectos realizados.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia, profesionalidad, satisfacción del cliente, calidad de servicio, innovación, confianza.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Fidelización a largo plazo a través de soluciones integrales para el cliente.

Fuente: Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.

3. La organización como base de la estrategia

El Grupo Inforges, a lo largo de sus más de treinta años de vida, ha adquirido un importante capital humano y de conocimiento y se ha hecho acreedor de un prestigio en su zona de trabajo y en su mercado, como consecuencia de su buen hacer, de su compromiso con los clientes y de su voluntad permanente de servicio.

Su situación actual y las características de su entorno son favorables al establecimiento de una estrategia corporativa de crecimiento y una política de expansión para aprovechar la experiencia adquirida y capitalizar sus conocimientos y relaciones. A nivel de unidad de negocio, la estrategia de Grupo Inforges pasa por la segmentación de mercados y clientes, adaptando las soluciones ofrecidas a cada perfil, poniendo énfasis en la diferenciación y en el desarrollo de competencias que han sido claves para el éxito del negocio de la empresa: profesionalidad y experiencia en el negocio, cercanía al cliente, adecuación de proyectos a necesidades específicas, compromiso y confianza y oferta de productos complementarios para dar un servicio integral al cliente.



Ello ha requerido, en los últimos años, la modificación de la estructura organizativa del Grupo Inforges, para dar cabida selectiva a las nuevas actividades que se han ido incorporando en la empresa y la facilitación, a la vez, del desarrollo de nuevas iniciativas, sin perder la cohesión e integración necesaria, que sigue siendo la base de referencia de las actuaciones integrales del Grupo.

En este sentido, los criterios organizativos sobre los que se basa la estructura del Grupo Inforges son la especialización por unidades estratégicas de negocio, que funcionan con una alta autonomía, y en las que se ofertan los productos y servicios del grupo Inforges agrupados por líneas de negocio. Todas las unidades de negocio están coordinadas por un centro corporativo en el que se integran las diferentes líneas de negocio y se perfilan las posibles complementariedades en relación con cada proyecto.

Concretamente, el Grupo Inforges está formado por los siguientes organismos, con las funciones que se indican:

1. Centro corporativo. En el que radican los servicios comunes a todas las unidades de negocio del grupo: finanzas y administración, compras y mantenimiento, tecnología interna, recursos humanos, comunicación y marketing, gestión jurídica, etcétera.
2. Unidad estratégica de negocio de TIC. Responsable de la comercialización, contratación y suministro de servicios de consultoría relacionados con la aplicación y el uso por parte del cliente de las tecnologías de la información y comunicación.
3. Unidad estratégica de negocio de Organización y Procesos. Responsable de la comercialización, contratación y suministro de servicios de consultoría relacionados con la organización, las operaciones y los procesos.
4. Unidad estratégica de negocio de Formación. En esta unidad se integran los servicios de formación dirigidos a los clientes, abarcando desde las metodologías más tradicionales a los métodos multimedia más avanzados.
5. Unidad estratégica de negocio de Selección de personal. Responsable de la comercialización de los servicios de consultoría de selección de empleados requeridos por los clientes, incluyendo las prácticas de reclutamiento y las de elaboración y chequeo de perfiles profesionales.

En suma, se puede afirmar que la estructura organizativa de Grupo Inforges trata de guardar un equilibrio entre verticalidad jerárquica y funcional y horizontalidad cooperativa y complementaria. Se trata, por tanto, de una estructura horizontal, flexible y a la vez integrada que facilita la operatividad estratégica de la empresa.

Y es así como el Grupo Inforges, en estos últimos años, se ha convertido en una empresa líder en servicios integrales a sus clientes, y ésta es la razón básica de su éxito. La clave de esta estrategia está en llevar al extremo la vocación de servicio y de creación de valor para el cliente, más allá de lo que pueda ofrecer la competencia, mediante la prestación de servicios y el diseño de productos integrales, que sean capaces de responder a todas las necesidades del cliente, implementados por profesionales —internos y externos— excelentes, con los que la empresa mantiene un compromiso —confianza— que se mantiene a largo plazo.



Esta estrategia no es sencilla, pero se ha conseguido llevar a la práctica de manera exitosa en gran parte gracias a la cultura corporativa inculcada dentro del Grupo Inforges, que podríamos calificar en términos de la clasificación de Cameron y Queen (1999)¹⁰ como *Adhocrática*. Por una parte, en la empresa, se comparten aspiraciones entre los empleados, fomentando una actitud participativa y de mentalidad abierta. Por otra, se impulsa la capacidad de liderazgo y la delegación de responsabilidades en cada una de las unidades estratégicas y dentro de cada línea de negocio, estimulando la adaptación continua al cambio. Finalmente, se premia la innovación y la asunción de riesgos, siendo tolerante con el posible fracaso, algo que puede ser comprendido teniendo en cuenta la actitud prospectiva de la organización.

En todo este proceso resulta fundamental la faceta de gestión de recursos humanos, que se apoya en unas políticas innovadoras, equitativas, motivadoras y que fomentan la comunicación, tanto en sentido horizontal como vertical. No en vano, el Grupo Inforges considera esencial la profesionalidad y la motivación de sus casi 150 empleados, a través de la formación continua, de las oportunidades de desarrollo y promoción, de la polivalencia profesional, de la flexibilidad necesaria para conciliar trabajo y familia, de la igualdad de oportunidades, de la estabilidad en el empleo y, finalmente, del compromiso mutuo.

Además, ocupan lugares destacados en la cultura del Grupo Inforges aspectos tales como la ética en los negocios —tratan de gestionar la empresa de forma justa y con honradez, con arreglo a prácticas comerciales solventes—, la responsabilidad social —hay una preocupación por la aportación de la empresa a la sociedad local y regional en la que está inmersa—, y la mejora continua —a través de certificaciones ISO, de planes de ahorro y sostenibilidad—.

En definitiva, como señala su presidente, José Antonio Planes, “en Inforges queremos que cada uno de nosotros aportemos ideas, sugerencias, incidencias, propuestas de mejora, etcétera que son, en definitiva, decisiones valientes para ayudar al buen desarrollo de la compañía, porque el éxito cara al exterior es el reflejo del buen funcionamiento interno y la implicación de quienes conforman la empresa”. En todo ello, como se ha venido mencionando, la confianza interna y externa desempeña un papel fundamental. A continuación profundizamos en este factor.

4. El papel de la confianza en el modelo de negocio

La confianza es un proceso dinámico e interactivo de interdependencia entre los diferentes *stakeholders* de la organización. Individuos, grupos y organizaciones consiguen que otros confíen y confían en otros. La confianza es un fenómeno que se desarrolla y que se puede mantener cuando ciertas normas implícitas o explícitas son respetadas.

¹⁰ Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading.



Mantener la confianza es uno de los desafíos más importantes para garantizar el modelo de negocio del Grupo Inforges, basado en la capacidad de ofrecer al cliente un servicio integral de consultoría adaptándose de forma continua a sus necesidades y anticipándose a los continuos cambios tecnológicos.

Según sostienen los directivos del Grupo Inforges, “la confianza del cliente cuando se trata de servicios intangibles, como los que ofrece la empresa, es fundamental, dado que los servicios de consultoría requieren que el cliente ponga toda su información interna a disposición de Inforges y, en este sentido, la integridad y profesionalidad que la empresa transmite al cliente es básica para que éste confíe en los servicios que se le ofrecen”.

En este sentido, para el Grupo Inforges la confianza supone la capacidad para solucionar los problemas del cliente en cualquier momento y en cualquier situación, de manera solvente, con integridad y profesionalidad. Transmitir seguridad al cliente con respecto a los servicios de consultoría que ofrece es fundamental para la generación de valor. Esta seguridad se concreta en varias dimensiones relacionadas con la confianza: el conocimiento y la experiencia en el negocio, el compromiso con el cliente, la integridad y la ética en las relaciones.

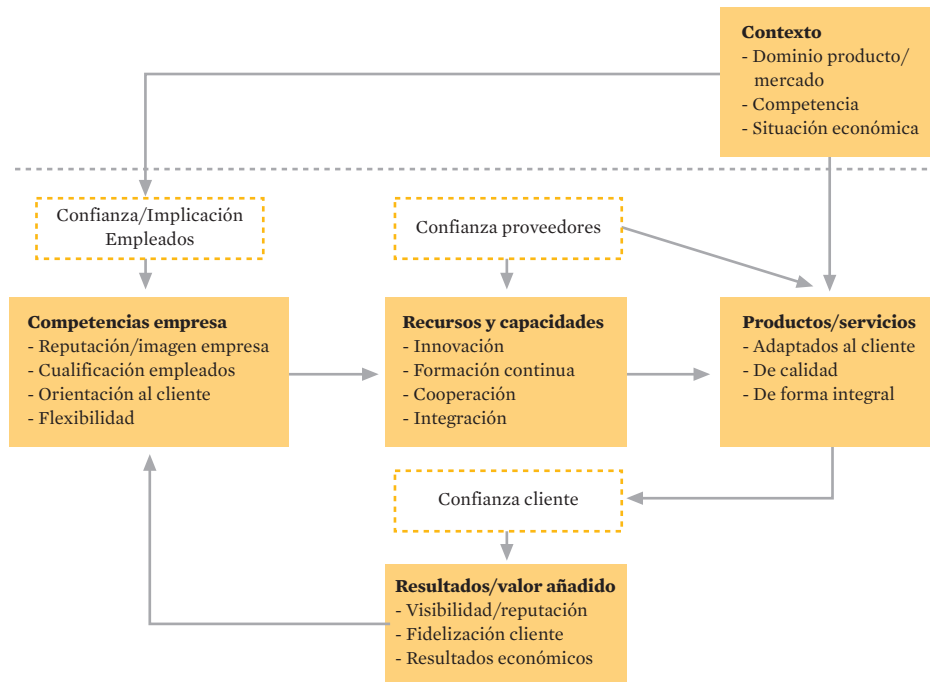
Así, la confianza que el Grupo Inforges percibe de parte de sus clientes es mayor en comparación con las empresas competidoras del sector de consultoría. De hecho, los directivos de la firma señalan que una de sus virtudes es que los clientes suelen repetir en la contratación de sus servicios. La adaptación a las necesidades integrales del cliente, la calidad y el buen hacer de la empresa constituyen elementos fundamentales en la creación de valor, tal y como se puede apreciar en la figura 1, que tienen como resultado la mejora en la reputación de la empresa, la fidelización del cliente y la generación de resultados económicos.

Pero la confianza no es unidireccional. Como proceso y como fenómeno puede ser importante a nivel interpersonal (entre dos o más personas) que pueden tener igual o distinto nivel jerárquico, a nivel organizacional entre distintos departamentos, y a nivel interorganizacional entre distintas organizaciones. Aunque la confianza a nivel de cliente es el pilar fundamental para Grupo Inforges, no es el único, destacando otros dos procesos de confianza con distintos *stakeholders* asociados a la organización que contribuyen a garantizar la viabilidad del modelo de negocio: la confianza entre empresa y empleados y la confianza entre empresa y empresas colaboradoras.



FIGURA 1

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



Fuente: *Elaboración propia.*

Así, tal y como se aprecia en la figura 1, el primer aspecto en el que se basa el “círculo virtuoso” del Grupo Inforges es en las relaciones de confianza entre empresa y empleados. Como ya se comentó en el apartado anterior, el compromiso de los empleados es clave para la sostenibilidad del modelo de negocio de Inforges. Para ello, la empresa trabaja con un conjunto de competencias esenciales que trata de inculcar a los empleados mediante políticas de formación y desarrollo continuo, a saber: orientación al cliente, orientación a resultados, profesionalidad y experiencia, ética profesional, capacidad de colaboración y trabajo en equipo, creatividad, comunicación y empatía.

Estas competencias esenciales no son fáciles de poner en práctica si no es a través de la confianza depositada en los empleados. El Grupo Inforges, a través de una cultura corporativa adhocrática —basada en la participación, en la autonomía, en el fomento de la flexibilidad, en una comunicación abierta ascendente y descendente— ha sido capaz de generar el suficiente estímulo y motivación por parte de los empleados, lo que unido a las apropiadas políticas de formación y desarrollo, se traduce en un capital humano emprendedor, adaptable, colaborador e innovador que genera un elevado valor añadido para la empresa.



Muy relacionado con lo anterior se encuentra el factor de confianza con los proveedores y colaboradores externos. Como ya se ha comentado, el Grupo Inforges basa gran parte de su modelo de negocio en acuerdos de cooperación y alianzas con otras empresas tecnológicas con el objetivo de adaptar productos y servicios, minimizar riesgos y costes, consiguiendo así sinergias sostenibles y competitivas.

Fruto de esta visión, el Grupo Inforges viene manteniendo de forma habitual lazos de colaboración con multinacionales tan relevantes en el sector de la tecnología de la información y comunicación como IBM, Microsoft y SAP. Esta cooperación se materializa en equipos de trabajo multidisciplinares formados por empleados de las diversas empresas, que se enfocan en proyectos concretos orientados a la adaptación de los productos y servicios de consultoría solicitados por el cliente.

Ni que decir tiene que dichos proyectos requieren de un estrecho compromiso entre empresas y, por tanto, se fundamentan en la confianza, tal y como se aprecia en la figura 1, y más aún cuando se trata de generar valor sobre la base de recursos y capacidades intangibles y basados en la innovación y el conocimiento compartido, como es el caso del Grupo Inforges. Por ello, la empresa ha conseguido ser “partner gold” de ciertos proveedores, así como conseguir la máxima calificación en algunas empresas proveedoras y colaboradoras, lo que supone, en opinión de los directivos de la compañía, trabajar con un estrecho nivel de confianza, superior al de otras empresas competidoras.

En definitiva, tal y como se muestra sintéticamente en la figura 1, el Grupo Inforges fundamenta el éxito de su modelo de negocio en tres pilares fundamentales relacionados con la confianza: en primer lugar, con sus clientes, a los que trata de fidelizar, a continuación, con los empleados, con los que busca un elevado compromiso y, finalmente, con sus proveedores, con los que establece alianzas duraderas y estables.

5. Conclusiones

El Grupo Inforges constituye un ejemplo significativo de una concepción exitosa de modelo de negocio en un sector maduro y muy competitivo como es el de la consultoría. La fuerte apuesta por la innovación en productos y servicios, apoyado en una adecuada capacitación de sus empleados, y en una acertada política de cooperación con otras empresas, ha dado como resultado un negocio dinámico, en expansión y con inmejorables perspectivas de futuro.

A lo largo de sus más de treinta años de vida, esta empresa ha constituido un importante capital humano y relacional que le ha hecho acreedora de un prestigio dentro de su mercado, como consecuencia de su buen hacer, de su compromiso con los clientes y de su voluntad permanente de servicio.

La generación de valor añadido del Grupo Inforges se basa fundamentalmente en el cliente. La empresa trabaja de manera dedicada y excelente, reconociendo las características de cada cliente y adaptando a ellas sus servicios, cultivando una relación duradera y anticipan-



do necesidades. Se plantea, así, ser una empresa líder en el mercado de servicios integrales de las tecnologías de la información y comunicación, de consultoría de organización y optimización, de formación multicanal y de proyectos multimedia para empresas.

Para ello, la empresa ha combinado hábilmente una estrategia de crecimiento y expansión a través de la segmentación de mercados y clientes con una estructura organizativa especializada y a la vez integrada que le hace capaz de adaptar las soluciones ofrecidas a cada perfil de cliente, poniendo énfasis en la diferenciación y en el desarrollo de competencias que han sido claves para el éxito del negocio de la empresa.

En este sentido, aunque son muchos los intangibles de la empresa, se puede afirmar que las competencias esenciales del Grupo Inforges descansan en los siguientes pilares:

1. La profesionalidad, experiencia y reputación de la empresa en el negocio.
2. La adecuación de proyectos a necesidades específicas e integrales del cliente.
3. El compromiso, la integridad y la confianza generada a nivel de los stakeholders más importantes para la empresa.

En este sentido, se puede afirmar que el elemento común que consigue articular el proyecto empresarial de Grupo Inforges no es otro que el de generar confianza, tanto desde la perspectiva del cliente, como desde el punto de vista de sus empleados y empresas colaboradoras.

Tres son los pilares fundamentales relacionados con la confianza en el Grupo Inforges: en primer lugar, con sus clientes, a los que trata de fidelizar ofreciendo soluciones integrales, continuadas y particularizadas a sus circunstancias y recursos. En segundo lugar, con sus empleados, con los que busca un elevado compromiso, otorgándoles, para ello, una gran autonomía en sus actuaciones y suministrándoles una excelente formación orientada al desarrollo de su carrera profesional, todo ello fomentando un trato justo y equitativo. Y, finalmente, con sus proveedores y empresas colaboradoras, con los que establece alianzas duraderas y estables, fomentando relaciones de confianza y destinadas al desarrollo de proyectos tecnológicos conjuntos.

Y, finalmente, todo ello, apoyado en una cultura corporativa participativa y de mentalidad abierta, en la que se fomenta la capacidad de liderazgo y la delegación de responsabilidades y en la que se estimula la adaptación continua al cambio, la innovación y la asunción de riesgos, en coherencia con la actitud estratégica prospectiva del Grupo Inforges.

6. **Clave de éxito: Fidelización del cliente, compromiso con los empleados y búsqueda de los mejores "partners"**

La complejidad progresiva de los procesos empresariales debido al aumento en la competitividad y el desarrollo de la economía global, están requiriendo por parte de las empresas del sector de consultoría un esfuerzo adicional en los últimos años en términos de efi-



ciencia e innovación, así como de capacitación y desarrollo de capital humano. Las empresas necesitan que su “socio de consultoría integral” garantice las evoluciones metodológicas y tecnológicas que son críticas para la sostenibilidad del proyecto empresarial.

Este nuevo paradigma de la consultoría requiere una nueva forma de competir, no sólo basada en las sinergias por tamaño y la acusada especialización de las grandes firmas de consultoría que tradicionalmente han dominado este sector.

El Grupo Inforges constituye un ejemplo de cómo adaptar exitosamente el modelo de negocio a los nuevos requerimientos del mercado. Teniendo como objetivo fundamental el ser una empresa líder en el mercado de servicios integrales de consultoría, Grupo Inforges ha desarrollado un círculo virtuoso de generación de valor añadido que se apoya, por un lado, en la capacitación, satisfacción y compromiso de los empleados y, por otro, en el establecimiento de relaciones duraderas de estrecha cooperación con las mejores empresas proveedoras de tecnología.

Todo ello apoyado en una cultura corporativa facilitadora de procesos de flexibilidad, de autonomía, de innovación y de comunicación abierta que, en definitiva, pone los cimientos básicos de los procesos de confianza en los principales *stakeholders* —clientes, empleados, empresas proveedoras— en los que se sustenta el modelo de negocio del Grupo Inforges.



Informa D&B

INFORMA

1. Origen, historia y propósito

INFORMA D&B¹¹ es la empresa del Grupo CESCE¹² líder en el suministro de información comercial, financiera y de marketing de empresas y empresarios, para proporcionar el conocimiento de clientes y proveedores y minimizar el riesgo comercial. A través de sus productos y servicios, INFORMA D&B es el proveedor de referencia de información empresarial en España, proporcionando a empresas y empresarios una información fiable, consistente y objetiva para facilitar la toma de decisiones comerciales, el cobro de las ventas, la búsqueda de nuevos clientes y la gestión de sus carteras.

Su base de datos está integrada por la información suministrada por diversas fuentes públicas de organismos oficiales —quienes a su vez se nutren de la información aportada por las propias empresas— y fuentes privadas. Así, desde sus comienzos, la base de datos de la empresa se ha alimentado de la información del BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), Depósitos de Cuentas Oficiales, BOE (Boletín Oficial del Estado), Boletines Oficiales Provinciales y de CC.AA., prensa nacional y regional, investigaciones *ad hoc* y publicaciones diversas.

En la actualidad INFORMA D&B ha conseguido poner a disposición de las empresas la más completa base de datos de información comercial, financiera y de marketing en España con 5,8 millones de agentes económicos nacionales, más de 3,7 millones de empresas con *rating online*, más de 8,3 millones de balances, más de 11,7 millones de administradores¹³, más

¹¹ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada al Consejero Delegado de INFORMA D&B, D. Juan M^º Sainz, al Director General Adjunto, D. Carlos Fernández y la Directora de Recursos Humanos, D^ª Ana García, el 7 de noviembre de 2011.
- Página web de INFORMA D&B y CESCE.
- Referencias web.

¹² Grupo CESCE es el grupo de referencia en la gestión integral de riesgo, que cuenta con más de 1.700 empleados en 11 países (España, Portugal, Francia y 8 países latinoamericanos) que dan servicio a más de 140.000 clientes, con una facturación superior a los 360 millones de euros.

¹³ Una misma persona que esté en dos Consejos de Administración es contabilizada como dos datos a estos efectos.

de 2 millones de empresas con vinculaciones societarias y más de 200.000 datos actualizados diariamente por un equipo de más de 200 técnicos. La calidad de su información hace que más del 95% de las entidades financieras y más del 85% de las empresas del Ibex 35 confíen en la base de datos de INFORMA D&B para valorar operaciones comerciales y tomar sus decisiones de riesgo con confianza.

La empresa cuenta con una plantilla de más de 340 personas, tiene delegaciones en 20 ciudades españolas, una facturación consolidada (figura 1) de más de 81 millones de euros en 2010, un número de clientes superior a 130.000 y 3 millones de usuarios de los productos de sus dos marcas: INFORMA y eINFORMA, orientada específicamente a los clientes a través de la red. La base de datos web de INFORMA D&B es la más consultada de España con más de 12,5 millones de visitas mensuales entre www.informa.es y www.einforma.com.

FIGURA 1
Evolución, ventas y resultados (miles de euros)

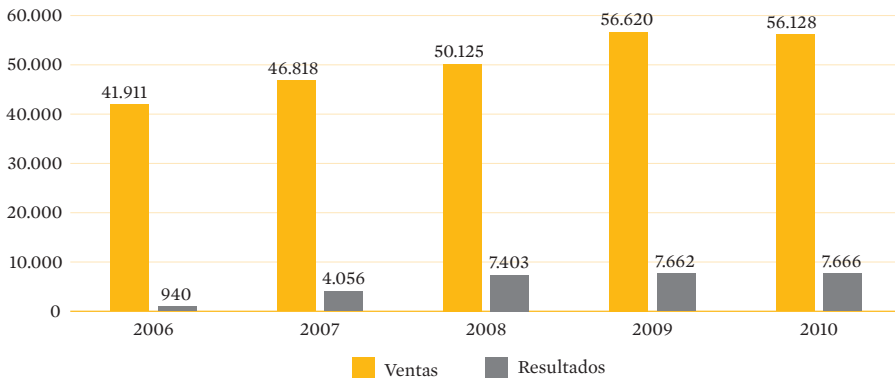
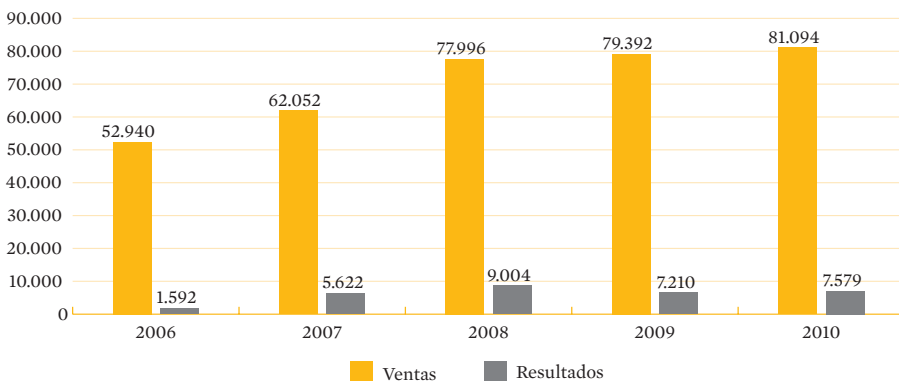


FIGURA 2
Evolución, ventas y resultados consolidados (miles de euros)



Fuente: INFORMA D&B.



En 1990, como resultado de la liberalización del mercado del seguro de crédito nacional, la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) determina como estratégico dentro de su proceso de negocio contar con un proveedor de información española de alta calidad y que siguiera los estándares más avanzados del mercado internacional. Así nace en 1992 INFORMA con el objetivo de establecer en España un centro servidor de información de empresas. Inicialmente se constituyó como sociedad mixta entre CESCE (60%) y la compañía francesa O.R.T. (40%), que fue adquirida en 1998 por REUTERS y en 2003 por COFACE. ORT era en 1992 la compañía líder del sector en Francia y había iniciado un nuevo modelo de negocio con la creación de una base de datos online.

En la actualidad la empresa es propiedad al 99% de CESCE. Entre los accionistas del Grupo CESCE destaca el Estado Español con un 50,25% del capital social, así como las dos mayores entidades financieras españolas (Grupo Santander, con un 21,07% y Grupo BBVA, con un 16,3%). El resto del capital se distribuye en un 8,48% entre otras entidades financieras y un 3,9% propiedad de compañías de seguros. El Grupo CESCE está integrado por diferentes entidades que comparten el propósito común de aportar seguridad a los intercambios comerciales, favoreciendo así el desarrollo de las empresas y de los países, mediante la gestión integral del riesgo comercial, la información y la tecnología específica aplicada a estos objetivos.

En la historia de INFORMA se pueden diferenciar cuatro fases. La primera, de 1992 a 1996, fueron los años de lanzamiento, con pérdidas hasta 1996, en los que los esfuerzos se centraron en encontrar mercado al modelo de negocio. Destaca en este periodo la creación del modelo de contratación flexible, con el contrato Open de tarifa plana en 1994.

En septiembre de 1996, INFORMA fue la primera empresa europea y la segunda a nivel mundial que empezó a suministrar información comercial y financiera a través de Internet. También fue la primera empresa en tratar el BORME, ofrecer el producto de Vinculaciones por Directivos, introducir la Vigilancia Activa de Empresas gratuita y también fue la primera base de datos española de información comercial y financiera de empresas en conseguir el certificado de calidad AENOR (UNE-EN ISO 9001) e IQNET (ISO 9001:2008).

La segunda fase se prolongó desde 1997 a 2003, y fue de crecimiento, siempre con beneficios. En 1999 se situó como segunda empresa en el mercado español y en 2001 en primera posición. En 2003 INFORMA ya es líder del sector en España, seguida de Dun & Bradstreet. En esta fase comenzó la expansión exterior (Colombia, Perú), y la diversificación relacionada, con la compra de CTI Tecnología y Gestión en 1997, y la participación en Experian Bureau de Crédito. En 2001 se creó eINFORMA que se absorbería en 2009.

Gracias a la compra de CTI Tecnología y Gestión, del que INFORMA D&B es su principal accionista, con el 50,84% del capital (perteneciendo el resto a la cabecera del Grupo CESCE), los clientes de INFORMA D&B disponen del único servicio en España que permite consultar toda la información de una empresa o autónomo online antes de cerrar un negocio, y además le ayuda a la recuperación de sus impagos, en caso de que se produzcan.

La tercera fase se inició en 2004 con la adquisición del negocio de la multinacional Dun & Bradstreet en España y Portugal, y se firmó una alianza estratégica gracias a la cual INFORMA se integraba como miembro de la D&B Worldwide Network, que ofrece acceso online en exclusiva a la mayor base de datos de información comercial, financiera y de marketing del mundo, la D&B Worldbase, que cuenta con información de 200 millones de empresas de casi 220 países, procedente de las mejores bases de datos de cada país. A través de esta red los clientes de INFORMA pueden acceder a la información comercial mundial impulsada por el proceso de calidad D&B DUNSRight™, mientras se benefician de la experiencia y conocimientos de las empresas suministradoras en cada país. Todas las compañías incluidas en esta base de datos cuentan con un número de identificación empresarial global y único, el número D-U-N-S®, que es reconocido y utilizado por la mayoría de las organizaciones gubernamentales, comerciales e industriales, tales como el Gobierno Federal de los Estados Unidos, o la Organización de las Naciones Unidas, entre otros.

En 2006 INFORMA llevó a cabo la fusión por absorción de Dun & Bradstreet Servicios de Información, constituyendo INFORMA D&B y poniendo punto final al proceso que se inició en el año 2004, cuando adquirió el negocio de Dun & Bradstreet en España y Portugal. En Portugal, INFORMA D&B es líder en el mercado de información de empresas con una facturación en 2010 de más de 11 millones de euros, una cuota de mercado del 55% y una cartera de más de 12.000 clientes empresariales, estando también presente online gracias a eINFORMA Portugal.

Estas adquisiciones, junto con la alianza estratégica con esta multinacional norteamericana, han sido fundamentales para la evolución de INFORMA D&B en España y Portugal, ya que ha supuesto su consolidación como compañía líder del sector en ambos países, una de las más importantes a nivel europeo, y la única empresa española que ofrece acceso online a la mayor base de datos mundial de información comercial, financiera y de marketing, la D&B Worldwide Network, que ayuda a los clientes de todo el mundo a tomar decisiones comerciales con confianza. Después de la fusión en 2006 se ha multiplicado por cuatro la rentabilidad de INFORMA, permitiendo que la crisis de 2008 a 2011 haya coincidido con los mejores resultados de INFORMA en 2008 y 2010.

La relación de INFORMA D&B con la D&B Worldwide Network se articula en dos líneas de actuación, INFORMA D&B tiene la exclusividad en la venta de los productos de Dun & Bradstreet en España, informes comerciales, bases de datos de marketing y productos de valor añadido. En contraprestación, la información de empresas y empresarios españoles de INFORMA D&B es la única que se vende en todo el mundo a través de la D&B Worldwide Network. De este modo, esta alianza hace posible combinar la más completa información nacional y la más completa información internacional.

La cuarta fase se caracteriza por la compra de empresas. En octubre de 2010 INFORMA D&B adquirió el 100% de la compañía DBK, S.A., empresa líder en el segmento de estudios sectoriales, que lleva a cabo el seguimiento continuado de unos 700 sectores españoles y portugueses, publicando anualmente cerca de 300 informes en profundidad y 1.000 fichas de coyuntura. Fruto de esta integración recientemente se ha lanzado el primer producto conjunto, los Informes de Riesgo Sectorial.



En enero de 2011 INFORMA D&B adquirió el 51% de Logalty S.A. empresa especializada en el innovador sector de comunicaciones online certificadas y evidencias electrónicas, con el fin de seguir avanzando conjuntamente en el objetivo de aumentar la seguridad y la transparencia en el tráfico mercantil.

En la figura 3 se detallan las participaciones accionariales de INFORMA D&B en otras sociedades.

FIGURA 3
Participación de INFORMA D&B



Fuente: Informa D&B.

INFORMA D&B forma parte de diferentes asociaciones. Es socio fundador de la Asociación XBRL España, y participa activamente en la promoción y desarrollo del estándar XBRL (eXtensible Business Reporting Language). También es socio de la Asociación Española de Contabilidad (AECA), la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados, y de pronunciamientos y estudios sobre



buenas prácticas en gestión empresarial. Forma parte también de la Asociación de Gerentes de Crédito, una de las asociaciones decanas del ámbito financiero. Pertenece a ASE-DIE, la Asociación Multisectorial de la Información, que aglutina a las empresas que en distintos sectores tienen como base de su actividad el uso y distribución de información. Asimismo, es socio de la Asociación de Marketing de España y de la Asociación Española de la Economía Digital colaborando en su objetivo de acompañar y orientar a las empresas a adaptarse a la revolución tecnológica, económica y social, a través de la formación, la asesoría y la información en aquellos ámbitos que afectan a la economía digital.

2. El proyecto empresarial de INFORMA D&B

INFORMA D&B crea valor aportando seguridad y confianza a la actividad económica al proporcionar a las empresas información de carácter comercial, financiero y de marketing de otras empresas de todo el mundo. En la misma línea operan sus filiales: DBK elabora informes sectoriales, Logalty acredita jurídicamente las transacciones electrónicas y CTI comercializa aplicaciones tecnológicas específicas y gestiona recobros de impagados.

La misión de INFORMA D&B es ser la empresa líder e innovadora en la prestación de servicios de información empresarial fiable, que facilite la toma de decisiones de sus clientes. En consonancia con esta misión, que justifica la razón de su existencia, la visión de INFORMA D&B es ser la primera opción en el suministro de información empresarial.

El negocio principal de INFORMA D&B es la elaboración y comercialización de informes comerciales y financieros sobre empresas, proporcionándolos a través de Internet mediante sus dos marcas INFORMA y eINFORMA.

El fundamento de este negocio y una de las competencias básicas esenciales que controla la empresa es tener la mayor base de datos de información comercial y financiera de España y, a través de D&B Worldwide Network, acceso exclusivo a la mayor base de datos del mundo. Esta base de datos, accesible online y actualizada diariamente con información procedente de múltiples fuentes públicas y privadas, y tratada de acuerdo a los mayores estándares de calidad, le permite ofrecer una amplia gama de productos y servicios de riesgo y marketing, nacionales e internacionales, para que cada cliente encuentre la solución exacta adaptada a sus necesidades.

El mantenimiento y actualización de la información sobre todas las empresas españolas se lleva a cabo de forma sistemática. Es decir, estas labores se realizan sin que sea necesaria una petición previa de un cliente. Esto significa que el coste fijo de la base de datos es una característica específica de INFORMA D&B. Por ello, es fundamental conseguir un alto índice de consultas, ya que el coste marginal de cada consulta es muy pequeño en relación al coste fijo de producción. Ello permite introducir el concepto de tarifa plana, obteniendo un ingreso fijo para afrontar los elevados costes asociados al mantenimiento de la base de datos.

El valor añadido que proporciona la generación de la base de datos se justifica frente a la alternativa de que sea el propio usuario el que tenga que buscar estos mismos datos recurriendo



a fuentes públicas. Además del tiempo necesario, la labor de depuración de la información, y su tratamiento para dar consistencia y coherencia a las diversas fuentes generan una riqueza informativa que un cliente nunca sería capaz de conseguir por sí mismo.

Además del acceso a los mejores datos de empresas españolas y del acceso exclusivo de INFORMA D&B a los mejores datos de empresas del resto del mundo a través de D&B Worldwide Network, INFORMA D&B ostenta como competencia distintiva clave poder disponer de la gama de productos más completa en la industria de la información sobre empresas, elaborada bien a partir de recursos propios o bien a través de acuerdos exclusivos con terceros.

Así, es frecuente que se lleven a cabo proyectos con otras empresas que cubren áreas informativas colaterales a las de INFORMA D&B y en las que encuentran oportunidades claras de negocio para ambas. En este sentido, son estratégicas las aportaciones de empresas como DBK, CTI, Loyalty, Serfel y Experian que forman el grupo INFORMA D&B y le permiten ofrecer múltiples productos que den respuesta a las necesidades de sus clientes, convirtiendo a INFORMA D&B en el referente para tomar decisiones con confianza en el ámbito empresarial.

La cartera de productos y servicios de INFORMA D&B se estructura en dos grandes áreas: productos financieros y productos de marketing.

Dentro de los productos financieros ofrece información comercial nacional estructurada según diferentes niveles de detalle (INFORMA Abreviado, Comercial, Financiero, de Autónomos, Investigado, Prejudicial), información comercial internacional gracias a la D&B Worldwide Network e información sobre la situación de un país para evaluar las oportunidades de negocio que ofrece.

Los informes de INFORMA D&B ofrecen información única: Número D-U-N-S®, que identifica unívocamente a cualquier empresa en todo el mundo; *Rating* INFORMA, el indicador de solvencia empresarial más contrastado; Código Paydex, un indicador exclusivo sobre el comportamiento de pagos de una empresa; *Scoring* predictivo, para predecir la probabilidad de impago de una empresa a corto plazo. También permiten conocer quiénes son los directivos de la empresa, sus vinculaciones corporativas, las entidades financieras con las que trabaja, si tiene sucursales, tener acceso al RAI y a incidencias judiciales, consultar balances o descargarse los depósitos de cuentas, hacer consultas al Registro de la Propiedad y al Registro de Tráfico. Asimismo, dado que la situación de las empresas puede cambiar de un día para otro, INFORMA D&B dispone de un servicio de seguimiento y vigilancia que permite a sus clientes estar al tanto de los movimientos y cambios que afectan a la situación de cualquier empresa. El gestor e-Cartera permite controlar la evolución de la cartera de clientes para conocer cuanto antes los posibles cambios que les afecten. El Informe *Compliance* permite comprobar que la empresa consultada o sus directivos no están incluidos en ningún listado de sanciones.

En colaboración con Bureau Van Dijk, INFORMA D&B ofrece herramientas de búsqueda y análisis empresarial con toda la información financiera, comercial y de marketing, noticias y datos complementarios a nivel mundial, a través de SABI (más de 1,2 millones de empre-

sas españolas y más de 350.000 portuguesas), AMADEUS (más de 13 millones de empresas europeas) y ORBIS (más de 60 millones de empresas de todo el mundo).

A través de la actividad de CTI Tecnología y Gestión, apoya a las empresas en la reducción de sus costes operativos y en la mejora de la eficiencia organizativa y el aumento de la productividad mediante la externalización de procesos y la aplicación de soluciones tecnológicas para su automatización que aporten integración y ventajas competitivas. El modelo de negocio de CTI contempla cuatro líneas de negocio partiendo de sus dos tipos de prestaciones (soluciones tecnológicas y externalización de procesos de negocio): tecnologías de la información (consultoría y desarrollo de sistemas, alojamiento, outsourcing CPD), gestión integral del crédito (clientes, facturación, cuentas a cobrar, morosidad, fraude, recuperación del crédito impagado); gestión de procesos de negocio BPO (externalización de procesos y servicios); compensación y pagos (S.N.C.E., S.E.P.A, S.W.I.F.T, cartera de efectos, recaudaciones, pagos y cobros).

Gracias al acuerdo suscrito con Experian Bureau Empresarial, empresa líder a nivel mundial en el sector de información empresarial y morosidad, los clientes de INFORMA D&B pueden consultar el fichero de morosidad EBE; fichero de referencia para todo el sector bancario y de telecomunicaciones, con información multisectorial.

Entre los productos de marketing destaca PROSPECTA, la base de datos de marketing B2B de INFORMA D&B, con más de 3 millones de empresas con actividad comercial, orientada a la mejora en la gestión de campañas de marketing directo. A través de DBK, INFORMA D&B proporciona estudios de análisis sectorial y de la competencia, con un seguimiento continuado de unos 700 sectores en España y Portugal.

A nivel mundial INFORMA D&B permite realizar acciones de marketing utilizando la mayor base de datos de marketing, la D&B Worldbase, disponiendo de un segmentador internacional (*Global Reference Solution*) y un programa de análisis predictivo (*Market Insight*) que identifica los clientes potenciales para aumentar la respuesta y los beneficios de las acciones de marketing.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Ser el proveedor elegido cuando una empresa quiere tomar una decisión sobre sus riesgos comerciales.
Cliente objetivo	Cualquier agente (empresa, institución, individuo) que necesite disponer de mejor información para tomar decisiones. En particular, si una empresa tiene muchas relaciones con empresas, es un claro cliente objetivo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Producción y gestión de la información y del conocimiento, consultoría financiera y comercial que dé confianza en las relaciones comerciales entre empresas.



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)
Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Capital relacional de la empresa	Relaciones con el grupo CESCE, las empresas participadas y la alianza estratégica con D&B a nivel global.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desde el dato bruto disponible en fuentes públicas a la decisión tomada.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Captura de datos en múltiples formatos. Controles de calidad intrínsecos y relacionales. Capacidad de mantener bases de datos actualizadas sistemáticamente. Poder ofrecer la mayor base de datos, tanto a nivel nacional como mundial. Acercamiento a las necesidades de los clientes con un catálogo completo de soluciones y de posibilidades de contratación.
Estructura de costes	Existe un coste fijo determinado para la creación de la base de datos (sobre el que se realizan labores continuas de eficiencia). El resto de costes se asignan en función del proceso de negocio del que participan y se analiza su rentabilidad específica.
Ingresos	Una base importante ligada a contratos de tarifa plana (lo que asegura la rentabilidad de la base de datos). El resto, con múltiples formas de contratación.
Sostenibilidad del modelo de negocio	El modelo de negocio responde a una necesidad real de la sociedad, con lo que el modelo será sostenible para INFORMA D&B siempre cuando realice adecuadamente sus funciones y al mismo tiempo sea óptima en su acercamiento a los clientes tanto en precios como en servicios. La alianza con D&B le proporciona las ventajas de trabajar con el líder mundial en el sector.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

TABLA 2
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ser la empresa de referencia para disponer de información financiera y comercial.
Cliente objetivo	La gran mayoría de entidades financieras, empresas del Ibex-35, instituciones, y todas las empresas del B2B, confían en sus productos financieros y de marketing.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Mejora del conocimiento financiero y comercial a través de información no sólo cuantitativa y estructurada, sino también cualitativa y no estructurada.
Capital relacional de la empresa	Sus relaciones y alianzas permiten aumentar la calidad, cantidad y accesibilidad de la información que ofrece a sus clientes y su cartera de productos y servicios.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Permite ofrecer a los clientes soluciones integrales y específicas a sus necesidades de información, garantizando su calidad al controlar toda la cadena de valor de producción de la información.



TABLA 2 (CONTINUACIÓN)

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

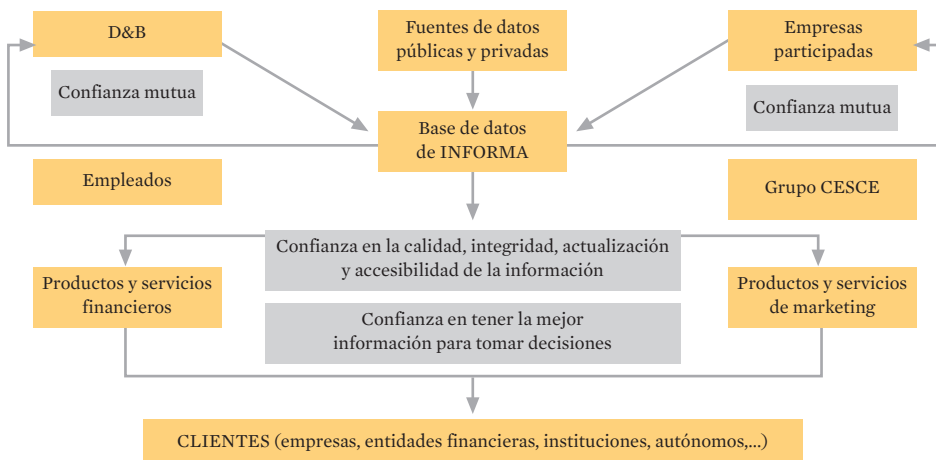
Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Competencias esenciales controladas por la empresa	Dispone de múltiples competencias interrelacionadas para atender cualquier necesidad de información.
Estructura de costes	La captura de datos, el control de calidad y la actualización constante, y la plataforma tecnológica para dar soporte al conjunto y acceso online son la principal fuente de costes.
Ingresos	Disponer de múltiples productos que atiendan necesidades específicas permite generar ingresos con un coste muy bajo, ya que el principal coste es fijo, derivado del mantenimiento y actualización de la base de datos.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Ser el líder del sector en los mercados en los que opera garantiza una mejor rentabilidad de su inversión en tener la mejor base de datos frente a la competencia.

En la figura 4 presentamos el modelo de negocio de INFORMA D&B, en cuyo centro se sitúa su base de datos que, alimentada por múltiples fuentes públicas, privadas y complementada por las aportaciones de las empresas participadas, su empresa matriz y el compromiso de sus empleados, hace posible que sus clientes puedan disponer de la mejor información para tomar decisiones comerciales y financieras.



FIGURA 4

Modelo de negocio de INFORMA D&B



Fuente: Elaboración propia.



Además, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) e INFORMA D&B han firmado un acuerdo por el cual el ICEX se convierte en distribuidor no exclusivo de los servicios de información de INFORMA D&B y pone a disposición de sus clientes, las empresas españolas, informes comerciales y financieros sobre compañías y empresarios de todo el mundo en condiciones preferentes. Estos estudios incluyen toda la realidad financiera de las empresas a nivel mundial, su comportamiento de pagos, vinculaciones societarias, órganos de administración, ficheros de marketing, informes riesgo-país y un amplio abanico de información actualizada diariamente.

De este modo, a través de INFORMA D&B las empresas españolas contarán con información actualizada de aquellas compañías con las que se planteen entablar algún tipo de relación comercial, como socios, proveedores o clientes, minimizando riesgos. Esto ayudará a mejorar la internacionalización de su actividad, dando más seguridad a las operaciones que realicen en el extranjero. Por su parte, el ICEX con este acuerdo refuerza una de sus principales actividades como proveedor global de servicios a las empresas que se internacionalizan, facilitando la elaboración de agendas a la medida de las necesidades allá donde quieran invertir o comercializar sus productos. La colaboración con INFORMA D&B permite aumentar el valor añadido de los Servicios Personalizados que, a través del ICEX, realizan las Oficinas Económicas y Comerciales españolas de la red exterior.

3. El papel de la confianza en el modelo de negocio de INFORMA D&B

Toda la propuesta de valor de INFORMA D&B está fundamentada en la confianza. De hecho, el objetivo de la empresa es incrementar la confianza en el proceso de relación comercial entre dos empresas, mejorando la información que ambas partes manejan sobre su cliente o proveedor. Esa aportación de mejores datos, que perfeccionan el conocimiento e incrementan la calidad de las decisiones genera un flujo económico que es la base del modelo de negocio de INFORMA D&B.

Cuando una empresa quiere establecer una relación comercial, sea de la naturaleza que sea, necesita tener la mejor información disponible para poder tomar las mejores decisiones basadas en el conocimiento adecuado. Esa información es la que la proporciona INFORMA D&B, ayudando de este modo en el proceso de la toma de decisión.

Para INFORMA D&B el significado de la confianza se interpreta desde una doble perspectiva. En su propuesta de valor, confianza es la certeza de que la contraparte con la que se establece una relación comercial es quien dice ser, y que la probabilidad de que cumpla con sus compromisos será elevada. En la relación con sus clientes, confianza significa que éstos piensen que las informaciones que proporciona INFORMA D&B son correctas, exhaustivas, coherentes, actualizadas y accesibles. Para ello desarrolla soluciones propias e integra empresas cuyos productos y servicios aumentan la confianza de los clientes en el tráfico comercial, confiando además en el equipo gestor original de estas otras empresas participadas manteniéndolo al frente de ellas.

La red comercial de la empresa también contribuye a generar confianza en los clientes, al intentar crear relaciones a largo plazo, y contar con una amplia presencia en diferentes delegaciones por todo el país.

Entre los productos y servicios de INFORMA D&B, además de los informes comerciales y financieros y los informes sectoriales, podemos destacar algunos específicamente orientados a favorecer la confianza. Así, en el caso del INFORMA Comercial con Recobro que INFORMA D&B ofrece en colaboración con CTI, si las empresas calificadas con riesgo medio o bajo no pagan, INFORMA D&B se hace cargo del recobro sin ningún tipo de coste adicional. Este servicio de recobro extrajudicial siempre termina, o con el recobro de la deuda o con un Informe de Recomendaciones, una vez agotada la vía extrajudicial. Este compromiso contribuye a aumentar la confianza del cliente, ya que INFORMA D&B se responsabiliza del *rating* que otorga a las empresas en sus informes y, si empresas bien calificadas incumplen, INFORMA D&B se encarga de la gestión del recobro sin ningún coste para el cliente.

Otro producto orientado a favorecer la confianza es el certificado OTS (*Online Trust Solutions*). Internet se ha convertido en una plataforma esencial a la hora de hacer negocios, aunque resulta difícil diferenciar entre empresas confiables que buscan expandir sus negocios, y empresas que se mueven en el límite de la legalidad o directamente fuera de ella. Por tanto, uno de los mayores retos a la hora de hacer negocios en internet es la generación de confianza. Dado que para crear una primera impresión de legitimidad, sólo hace falta una página web y un e-mail de contacto, la forma más efectiva para generar confianza en internet es contar con la certificación de terceras partes, que avalen la credibilidad de nuestro negocio. A certificados como Confianza On-line (Comercio electrónico y Publicidad interactiva) o ISO (Calidad de los procesos de producción) se une el certificado OTS (*Online Trust Solutions*) emitido en España por INFORMA D&B y a nivel mundial por diferentes miembros de la D&B Worldwide Network. El Certificado OTS tiene la finalidad de facilitar los intercambios comerciales de la empresa, incluyendo información sobre la actividad de la misma y datos de contacto. De este modo, cuando un potencial cliente o socio consulta el perfil de una empresa, puede ver información relevante (número DUNS, códigos de actividad, forma legal, fecha de registro, nombre y cargos de los administradores, razón social, dirección, teléfono y fax, página web, e-mail, número de empleados, etcétera) de cara a posibles colaboraciones, generando confianza no sólo entre sus posibles socios y clientes nacionales sino también internacionales, al tratarse de un sello reconocido por la D&B Worldwide Network.



FIGURA 5

Sello del Certificado OTS (Online Trust Solutions)



El funcionamiento de este certificado es similar al de otras certificaciones de terceros. La empresa beneficiaria coloca el sello OTS en su web, con un enlace al perfil de la empresa,



que incluirá la información que INFORMA D&B tiene en su base de datos. Además, el Certificado Total OTS también puede incluirse en facturas electrónicas y e-mails.

Por otra parte, el avance de las tecnologías de la información ha cambiado la forma de llevar a cabo las transacciones, y una gran parte ya no utilizan como soporte el documento en papel, y habitualmente se realizan sin estar presentes las partes o sus representantes. Este hecho ha generado para sus usuarios la necesidad de disponer de servicios que les garanticen la seguridad jurídica en sus transacciones, y lo que es más importante, contar con un medio de prueba válido y robusto ante los tribunales en caso de que surjan problemas. Ante esta necesidad, INFORMA D&B a través de Logalty ofrece soluciones en materia de innovación tecnológica creando un entorno de mayor confianza y máxima seguridad jurídica en el uso de medios telemáticos, con la tecnología más avanzada y actuando como “tercero de confianza” en las transacciones online entre dos partes.

El tercero de confianza, “mediador de confianza” o “nodo neutro”, es una institución ideada para el ámbito digital con origen en la institución del depositario, y conforme al artículo 25 de la Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), en trasposición de la Directiva 2000/31/CE, de 8 de junio del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a determinados aspectos de los servicios de la sociedad de la información y, en particular, del comercio electrónico:

- 1. Las partes podrán pactar que un tercero archive las declaraciones de voluntad que integran los contratos electrónicos y que consigne la fecha y la hora en que dichas comunicaciones han tenido lugar. La intervención de dichos terceros no podrá alterar ni sustituir las funciones que corresponde realizar a las personas facultadas con arreglo a Derecho para dar fe pública.*
- 2. El tercero deberá archivar en soporte informático las declaraciones que hubieran tenido lugar por vía telemática entre las partes por el tiempo estipulado que, en ningún caso, será inferior a cinco años.*

Así, al realizar transacciones a distancia, entre ausentes, soportadas por evidencias electrónicas, Logalty actúa como “tercero de confianza” posicionándose de forma neutra e independiente entre las partes que intervienen generando, garantizando y custodiando las pruebas electrónicas que derivan de las mismas. Esto se consigue estableciendo plataformas de intermediación que, al celebrar un contrato, aplican mecanismos de seguridad como la Firma Electrónica, Sello de Tiempo y Custodia Electrónica a los datos relacionados con la transacción. De esta forma se consigue pre-constituir la prueba, resolviendo los problemas inherentes a las evidencias electrónicas: unilateralidad, volatilidad, interpretación, validación a largo plazo, vulneración de la intimidad (cuando se recopilan pruebas que contienen datos personales), etcétera.

Además, desde 2008, todas las Administraciones Públicas en España están obligadas a publicar en Internet todos sus concursos y contrataciones, y a utilizar sellos temporales o entidades de certificación que garanticen el momento de publicación (AC Camerfirma, European Agency of Digital Trust, Fábrica Nacional de Moneda y Timbre o Firmaprofesional).

Sociedades como Logalty, que utilizan proveedores de fechado temporal reconocido, hacen además de depositarios de la información, garantizando su no manipulación y su custodia durante al menos cinco años. Pero esta herramienta no es útil sólo para las grandes empresas y la administración pública, sino que también los pequeños empresarios, pymes y autónomos pueden y deben utilizar a terceros de confianza privados para realizar sus transacciones en un mundo cada vez más volcado en Internet.

En el ámbito interno, la empresa genera confianza en sus empleados a través políticas de recursos humanos que incentivan la formación, la promoción interna, el compromiso de permanencia a largo plazo, una comunicación permanente, y el hecho de hacerles partícipes del éxito y resultados de la empresa.

4. La organización como base de la estrategia

Con más de 340 trabajadores, desde 2005 la plantilla de INFORMA D&B ha crecido en más de 100 personas. Supera ampliamente el 50% de empleo femenino (189 mujeres en 2010) y más de 250 empleados son titulados universitarios, de los que el 50% son Licenciados e Ingenieros.

La organización orienta sus esfuerzos a motivar a sus trabajadores a través del reconocimiento de su trabajo, informándoles de cómo su esfuerzo contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa, haciéndoles sentir que su aportación es determinante para la organización, y generando un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa. Con el coste tan alto que supone mantener la base de datos que constituye la competencia distintiva de INFORMA D&B y un elemento esencial de su ventaja competitiva, es esencial ser el líder. Este espíritu de liderazgo se ha transmitido a todos los empleados, junto con el espíritu de compromiso.

La confianza de INFORMA D&B en sus empleados lleva a una política de reclutamiento interno, de modo que siempre que hay algún puesto a cubrir primero se busca en el interior de la organización si alguien tiene las competencias específicas para el puesto. La tasa de permanencia de los empleados es muy alta, e incluso los directivos de la empresa ocupan sus cargos como consecuencia de esta política de promoción interna, reteniendo el talento y asegurando que se comparten la filosofía y los valores de la empresa. El mejor resultado de estas políticas es el hecho de que los empleados consideren a INFORMA D&B como una buena empresa para trabajar y en la que se puede hacer carrera profesional. Esta confianza mutua entre empresa y trabajadores se traslada al resto de actividades, ya que si los empleados están contentos tratarán bien a los clientes y harán bien su trabajo. De hecho, los clientes valoran de forma muy positiva los servicios en los que interviene el personal de la empresa.

La estructura organizativa se identifica con una estructura funcional dividida en dos Direcciones Generales: Técnica y Comercial, que dependen directamente del Consejero Delegado, que lleva gestionando la empresa desde su creación. Dentro de la Dirección General Técnica se diferencia entre en la Dirección de Producción y la Dirección de Informática.



Además, también dependiendo de la Dirección General, se encuentra la Dirección de Marketing, de RRHH, Financiera, de Desarrollo Corporativo y Relaciones Internacionales, elINFORMA y Asesoría Jurídica y una Dirección Adjunta al Director General. La toma de decisiones se ejerce de forma bastante colegiada entre los once miembros que forman el Comité Ejecutivo, alentando la participación de todos.

En las empresas que se integran dentro de INFORMA D&B se mantiene su equipo directivo, se confía en las personas que han gestionado hasta ese momento la empresa, como extensión de esta cultura de permanencia y compromiso.

Como el resto de las empresas del grupo CESCE, INFORMA D&B dispone de sistemas de comunicación interna (intranet) que permiten mantener informados a los empleados, no sólo sobre aspectos de política de personal, sino también sobre la actividad, los objetivos y los resultados económicos de sus empresas.

La empresa utiliza sistemas de retribución variable en función de objetivos. Así, los objetivos de volumen de negocio anual de la empresa son comunicados a los empleados, que pueden llegar a conseguir un 12% del salario bruto si se cumplen los objetivos de compañía, departamento e individuales.

Para poder recibir los incentivos, es necesario que la compañía haya alcanzado al menos el 90% del resultado; en función del grado de consecución, se ha establecido el porcentaje a percibir. En caso de que no se consiga llegar a este 90% no se percibe ningún incentivo, por lo que se estimula el esfuerzo para lograr los objetivos de la compañía.

Trimestralmente se les informa de la situación de la empresa para que conozcan la evolución y se puedan tomar medidas correctoras en caso de ser necesario. La mitad del incentivo la perciben en el mes de agosto, por lo que están comprometidos a conseguir los objetivos marcados si quieren mantener este incremento en su retribución. Hasta el momento, este sistema viene dando buenos resultados, ya que a pesar de la situación de crisis la facturación de INFORMA D&B ha crecido en los últimos años.

Los valores de INFORMA D&B se pueden resumir de forma esquemática en:

- Orientación a la calidad e innovación en productos y servicios mediante el tratamiento sistematizado y exhaustivo de las fuentes de información disponibles.
- Orientación a la satisfacción de sus clientes, como empresa de servicios de información que facilita la toma de decisiones, con productos de calidad y en condiciones competitivas.
- Transparencia y respeto escrupuloso de la legalidad.
- Mantener la eficiencia en sus procesos para maximizar la rentabilidad de la compañía.
- Hacer una empresa donde las personas deseen trabajar.

INFORMA D&B, al igual que todas las entidades del Grupo CESCE, promueve una gestión empresarial responsable y ética que incluye el desarrollo de buenas prácticas en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), elaborando procedimientos e instrumen-

tos de control para su adecuado cumplimiento. En este ámbito, tanto INFORMA D&B como CESCE han firmado el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact¹⁴) por el que se comprometen voluntariamente a cumplir y difundir en su área de influencia diez principios fundamentales¹⁵ de responsabilidad social relativos al respecto a los derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y compromiso en la lucha contra la corrupción, derivados de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo de la OIT, la Declaración de Río sobre Entorno y Desarrollo y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción. El UN Global Compact es la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social corporativa del mundo, al que se han adherido más de 8.700 organizaciones y otros grupos de interés de más de 130 países. INFORMA D&B está firmemente comprometida con esta iniciativa, incorporando los diez principios tanto a su visión estratégica como a sus actividades diarias.

INFORMA D&B dispone asimismo de un Sistema de Calidad certificado (ISO 9001) que cubre la casi totalidad de sus actividades (creación de base de datos, comercialización, elaboración de la información, etcétera). Como parte del compromiso adquirido con la firma del Pacto Mundial, INFORMA D&B está desarrollando una política de gestión medioambiental. Este compromiso es compartido por todo el grupo. Así, por ejemplo, la cabecera del grupo CESCE valora siempre el posible impacto medioambiental de todos los proyectos que asegura por cuenta del Estado y comprueba que cumplen los estándares medioambientales internacionales, antes de tomar cualquier decisión de cobertura. La empresa también dispone de un innovador sistema informático propio de filtrado medioambiental, denominado *Ecocheck*, que facilita la obtención de información medioambiental de los proyectos y realiza una primera valoración automática de la misma, que posteriormente se completa y valida por el Departamento de Medio Ambiente.

INFORMA D&B ha mostrado una especial preocupación por garantizar la igualdad entre las mujeres y los hombres integrantes de su plantilla, como se desprende de la elaboración de diversos documentos en los que se recogen referencias expresas a la igualdad en el seno de la empresa, como la “Declaración de principios de INFORMA D&B sobre el compromiso de evitar prácticas discriminatorias o de trato lesivo entre sus empleados”.

La dirección de la empresa siempre se ha comprometido a implementar más políticas sociales siempre que la cuenta de resultados lo permita. La transparencia en el cumplimiento de estos compromisos ha generado confianza entre los trabajadores y la empresa.

Hay políticas de conciliación desde 1996, al establecerse la jornada continuada, de 8 a 3 y media, con una tarde libre a la semana, y actualmente, el 60% de la plantilla tiene esta jornada continuada, que favorece la conciliación. La empresa establece un sistema de incentivos al incorporarse los trabajadores a la empresa, a los seis meses y a los dos años. Así, se ofrece seguro médico a todos los trabajadores y posteriormente un fondo de pensiones. Además, hay ayudas para guarderías, para libros para los hijos, ticket restaurante, etcétera. Todo ello ha propiciado que en el año 2008 la empresa haya recibido el Premio

¹⁴ <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

¹⁵ <http://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html>



Nacional Alares en la categoría de “Empresas” que premia la labor llevada a cabo a favor de prácticas relativas a la conciliación de la vida laboral y familiar. En 2011 ha sido reconocida con la certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable) como empresa comprometida por la Fundación Másfamilia.

INFORMA D&B, al igual que el resto de empresas del Grupo CESCE, tienen suscritos Planes de Igualdad¹⁶ cuyo objetivo es desarrollar medidas que eviten cualquier tipo de discriminación en la empresa, así como fomentar la conciliación entre vida familiar y profesional. Además de que su plantilla está compuesta en más de un 2% por personal con discapacidad, tienen suscritos acuerdos de colaboración con diversas fundaciones de apoyo a la integración laboral y centros especiales de empleo, de los cuales se pueden ver además beneficiados familiares de empleados con discapacidad.

En materia de salud laboral, además de disponer de un Servicio Mancomunado de Prevención de Riesgos Laborales, se organizan periódicamente campañas preventivas y de concienciación sobre hábitos saludables.

Para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio es fundamental invertir en tecnología e innovación, mantener el liderazgo en el sector para obtener la máxima rentabilidad de la base de datos, consolidar y aumentar la cartera de productos y servicios, diferenciar a nivel de productos a los clientes, de modo que puedan pedir a nivel individual lo que necesitan con exactitud y que la empresa sea capaz de responder a preguntas específicas de los clientes, atendiendo a su perfil.

El desafío de INFORMA D&B para el futuro consiste en tratar las nuevas fuentes de información en internet, las redes sociales, etcétera, para lograr integrar la información cuantitativa y cualitativa en las bases de datos y en estructurar toda la información que se genera en la red sobre las empresas para que pueda ser útil para la toma de decisiones. Las propias empresas dan mucha información no estructurada, que con la ayuda de la tecnología hay que intentar integrar en la base de datos.

5. Conclusiones

INFORMA D&B, como empresa líder en el sector de información sobre empresas para empresas, proporciona confianza para realizar transacciones comerciales en base a una mejor información de las partes. La calidad de la información de su base de datos, su coherencia, amplitud, actualización y accesibilidad constituyen los fundamentos de esta confianza, que se refuerza con los productos específicos de sus empresas participadas y la imagen de marca y los productos de valor añadido de D&B, a través de la cual participa de la mayor base de datos sobre empresas a nivel mundial. Los clientes perciben que la información que se produce es siempre real y la mejor posible, y eso genera confianza en la empresa como proveedor de información comercial y financiera.

¹⁶ <http://www.cesce.es/material/file/RSE/Plan%20de%20Igualdad%20Informa.pdf>



El capital humano está muy comprometido y orgulloso de pertenecer a la empresa. La empresa es muy transparente en la información, en la comunicación con sus empleados, confiando en ellos para conseguir los objetivos de la empresa sobre la base de una cultura orientada a clientes, a resultados, y a personas. Esta transparencia en la gestión y la comunicación de información también contribuye a generar confianza.

La tarea a desarrollar para el futuro consiste en conseguir capturar toda la información que existe y de cualificarla: combinar dentro de un repertorio único de información lo cuantitativo con lo cualitativo, lo estructurado con lo no estructurado, la información pública, lo que el mercado opina (la reputación social) y lo que la empresa dice sobre sí misma, con el reto de eliminar el ruido, cómo separar el dato real de la opinión, de dar derecho de réplica, etcétera. Esa es la base del trabajo de los próximos años. Por eso la innovación es clave, porque quien consiga ese objetivo será quien domine el mercado en el futuro. La alianza a nivel global con D&B, líder mundial del sector de información sobre empresas para empresas es también un motivo más para confiar en que se está en condiciones de liderar el desafío de la integración de estas múltiples y diversas fuentes de información.

6. Clave del éxito: Ser la fuente más confiable de información empresarial que permite a sus clientes decidir con confianza y seguridad

INFORMA D&B contribuye a generar confianza en el tráfico mercantil, situándose entre dos partes que hacen un negocio y da confianza a través de la información sobre ambas partes, para que, por lo menos, sepan que con quien están hablando es lo que dice ser, que la información que da INFORMA D&B es fiable, y que las partes puedan tener confianza en que mutuamente van a cumplir con sus obligaciones.

INFORMA D&B responde a una necesidad real de la sociedad, lo que la hace sostenible, la necesidad de las empresas de tener mejor información para tomar decisiones con confianza. La clave está en seguir siendo capaz de responder a las transformaciones de la sociedad de la información, integrando fuentes cuantitativas y cualitativas en una herramienta que permita a los clientes tomar las mejores decisiones.

7. Referencias

http://www.cesce.es/nuevo/html/cesce_micro/grupo_cesce.html#
<http://www.informa.es/informa/index.php/es/Quienes-somos/La-Base-de-Datos>
<http://www.informa.es/informa/index.php/es/Quienes-somos/Participaciones>
<http://www.informa.es/informa/index.php/es/Quienes-somos/La-empresa>
http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4525805,00.html
<http://www.infodempresas.com/informa-db-lanza-un-nuevo-servicio-de-certificacion-online/>
<http://www.einforma.com/info-einforma?portal=FPYM>
http://www.cesce.es/nuevo/html/cesce_micro/responsabilidad.html
http://www.cesce.es/nuevo/html/cesce_micro/cesce.html#



Nearmeeting



1. Origen, historia, filosofía y valores

Nearmeeting¹⁷ es la primera plataforma privada para generar relaciones de negocio basadas en la confianza. Esta *start-up*, fundada el 7 de mayo de 2011, está despertando un enorme interés en la prensa económica y en las redes sociales. Según señala la agencia de noticias Europa Press, el nacimiento de Nearmeeting es un hecho relevante en tanto que es la primera plataforma que pone en valor la confianza como factor clave a la hora de hacer negocios.

En 2006, Francisco Castillo, uno de los tres co-fundadores de Nearmeeting, creó “Searching & Connecting Business, S.L.”, empresa dedicada al *networking* directivo entre grandes empresas, cuyo modelo de negocio basado en la confianza que se establece entre los directivos funcionaba muy bien off-line. No obstante, la intervención personal en el *networking* hacía difícil asumir el crecimiento del negocio, ya que no disponía del tiempo suficiente para atender todas las demandas de contacto que confiaban en él para acceder a otras personas. Así, durante un almuerzo con dos amigos, uno experto en tecnología (José Luis Alonso) y otro experto en marketing (Carlos Sanz), les propuso trasladar el negocio al ámbito online, perfeccionándolo y globalizándolo. El desafío era importante, trasladar la confianza a una plataforma virtual, que permitiera al negocio crecer sin limitaciones de tiempo y distancia, y ofrecer la posibilidad de que cualquier persona o empresa con una buena idea o un buen proyecto pudiera acceder fácilmente a cualquier directivo o persona de interés, siempre que hubiera alguien de confianza que pudiera establecer el contacto.

El resultado no se ha hecho esperar y Nearmeeting ha lanzado la versión beta de su plataforma online (www.nearmeeting.com) el 2 de noviembre de 2011. A los tres emprende-

¹⁷ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Francisco Castillo, socio cofundador de la empresa Nearmeeting, el 21 de octubre de 2011.
- Información proporcionada por NEARMEETING y obtenida de internet.



dores les gusta decir que Nearmeeting es un proyecto al más puro estilo Silicon Valley, pero con sede en España, ya que es una *start-up* creada con dos ingredientes intangibles: una buena idea y un software que la hace posible.

Los tres co-fundadores han asumido diferentes responsabilidades. Francisco Castillo, la visión general del negocio desde el punto de vista de la gestión de redes, el *networking*; Carlos Sanz, la dirección de marketing y José Luis Alonso, como CEO y responsable de todos los aspectos tecnológicos. Junto a ellos también está Pablo de Lombas, inicialmente como director institucional y de alianzas, y actualmente como director de operaciones, y Nacho García Mostazo, socio y director de comunicación, como responsable de relaciones con los medios y bloggers.

Los emprendedores que están detrás de Nearmeeting atesoran una amplia formación técnica y experiencia de gestión en empresas multinacionales de diferentes sectores. José Luis Alonso es Ingeniero Técnico en Informática de Gestión por la Universidad Carlos III de Madrid y MBA en Administración y Dirección de Empresas IDE-CESEM. Desde el año 2000 ha trabajado en Neoris, una de las grandes multinacionales de la consultoría de negocios y tecnologías de la información, donde ha desempeñado distintos puestos de responsabilidad, tales como Director de Industria y Director para Cemex EMEA y Asia, además de asumir la responsabilidad de la oficina de Neoris en Hungría. Anteriormente trabajó como Director de Proyectos en Intec y en GFI Informática, empresa de Consultoría y Servicios Informáticos con más de 1.500 profesionales en España y 10.000 en Europa.

Carlos Alonso, Licenciado en Marketing en ESIC ha trabajado como Director de Marketing en el Grupo Euclides, la consultora líder en implantación de soluciones Microsoft Dynamics en España, nombrada "Partner of the Year" 2011 de Microsoft España y Latinoamérica. Previamente, fue Director de Marketing durante nueve años en IBdos antes del acuerdo firmado con EuclidesBíndar para crear Grupo Euclides. Anteriormente también fue durante más de cinco años Director de Marketing en Ingeniería de Software y Gestión.

Francisco Castillo es Ingeniero Superior Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y además de crear Searching & Connecting Business, S.L., también es CEO en CSA Innovation Group, una empresa de consultoría que ayuda a nuevos emprendedores a lanzar sus proyectos, aportando capital y trabajo durante sus dos primeros años de vida. Antes de lanzarse a emprender que, tal y como reconoce, es lo que de verdad le gusta, trabajó como Director de Operaciones en Zara España, Director de Outsourcing en Hertz Rent a Car, Director Industrial en Hertz Equipment Rental, Director General de Operaciones en Eurocen, división del Grupo Adecco especializada en la externalización de procesos industriales y logísticos, y Director de Producción en LSG Sky Chefs para Lufthansa.

Apoyando a los tres co-fundadores está Pablo de Lombas, Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC, que cuenta con gran experiencia en gestión administrativa y contable y ha sido Gerente del Puerto Seco Ventastur, y Gerente Comercial y de Marketing de Centros Logísticos del Automóvil en SEMAT S.A. Asimismo, también tiene un papel clave Nacho García Mostazo que, además de responsabilizarse de las relaciones de comunicación en Nearmeeting, es Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de



Madrid y actualmente Editor de Informativos en Telemadrid, y tiene una amplia trayectoria profesional en el ámbito de la comunicación audiovisual.

Hasta el momento, Nearmeeting ha pasado por tres fases: una primera de conceptualización, desde abril a diciembre 2010. La idea de negocio estaba clara desde el principio, pero convertirla en un proyecto y de ahí en una empresa ha requerido muchas horas de dedicación. La segunda fase, de financiación, les ha ocupado sólo desde enero a marzo de 2011. Han recibido el apoyo tanto financiero como profesional de un equipo de nueve socios que han aportado alrededor de medio millón de euros. Nearmeeting, bajo la forma de sociedad limitada, está valorada en unos 2 millones de euros, de los que el 75% es propiedad de los tres socios fundadores a través de CSA Innovation Group. El interés que ha despertado el proyecto ha hecho que haya inversores que se han quedado fuera de la primera ronda de financiación y estén esperando a la segunda para poder invertir en Nearmeeting. La tercera fase, de desarrollo y establecimiento de la compañía, se inició en abril de 2011 y se ha prolongado hasta noviembre de 2011, cuando ha comenzado la fase de producción, con el lanzamiento de la versión beta de la plataforma.

Nearmeeting ofrece una herramienta basada en una plataforma web con tres perfiles distintos: alguien que aspira a hacer negocios, otra persona con la que desea contactar para desarrollar ese negocio, y un intermediario de confianza de este último. En el desarrollo de la plataforma, la etapa más difícil del proceso de creación fue conseguir que un usuario pudiera tener los tres roles y relacionarse con los otros perfiles.

Gracias a esta plataforma todos los perfiles ganan, ya que el contacto al que se desea llegar puede recibir buenas propuestas empresariales, el que aspira a lograr esa reunión con alguien clave puede conseguir ese contacto, y el intermediario conseguirá una compensación económica cada vez que el interés de la propuesta desemboque en una reunión de negocios con uno de sus contactos. Se trata por tanto de una red de contactos profesionales, que tiene el objetivo de poner en contacto a personas para que se reúnan en torno a un proyecto.

La confidencialidad que aporta el uso de un sistema informático seguro se encuentra también entre los principales activos con que cuenta la empresa, permitiendo a todos los perfiles de la plataforma encontrarse seguros en ella a la hora de compartir información confidencial.

La filosofía con la que nace Nearmeeting se fundamenta en el hecho de que gracias a las tecnologías de la información, las redes sociales permiten a usuarios de todo el mundo relacionarse entre ellos, y que se puede hacer exactamente lo mismo entre las empresas y sus profesionales. Por otra parte, la empresa defiende una serie de valores que propician la viabilidad y aumentan el atractivo de esta herramienta para los usuarios actuales y potenciales. Como valor fundamental se encuentra la confianza, que es además la base de todo el modelo de negocio. También los miembros de esta comunidad virtual deben mostrarse competentes en su ámbito profesional para poder establecer relaciones fructíferas con el resto de la comunidad. Otro valor clave lo constituyen las relaciones a largo plazo y el trabajo en equipo y en red que permiten que se genere una buena reputación entre los miembros que participan en la comunidad virtual.



2. El proyecto empresarial de NEARMEETING

Nearmeeting es una plataforma tecnológica multisectorial e internacional para generar relaciones de negocio, tremendamente potente, pero a la vez muy sencilla en su uso e innovadora en su concepto, al estar basada en la confianza.

Las relaciones son una parte fundamental de la actividad de cualquier empresa. No obstante, la necesidad de mantenerse en contacto con clientes y proveedores a través de la publicidad, el marketing, las reuniones o la ayuda de consejeros es una labor muy costosa para el empresario y en ocasiones mal enfocada. Además, internet está cambiando los paradigmas comerciales a nivel mundial. Con el fin de ahorrar costes y ayudar a potenciar e incrementar las relaciones de negocio de una forma rápida y eficaz surge Nearmeeting, la primera plataforma online de generación de relaciones de negocio basadas en la confianza.

La misión de Nearmeeting consiste en contribuir al desarrollo de las relaciones comerciales, ofreciendo una herramienta muy útil para aumentar ventas, introducir un producto en el mercado, buscar alianzas, presentar propuestas comerciales, buscar financiación, facilitar la internacionalización y presentar todo tipo de productos y servicios a quienes toman la decisión de compra o contratación en las empresas. Su visión es llegar a ser la plataforma de negocios más importante o más reconocida del mundo.

Nearmeeting nace para satisfacer la necesidad que tienen las empresas de generar relaciones de negocio minimizando costes y superando fórmulas tradicionales que se están quedando obsoletas, como la puerta fría o algunas acciones de marketing y publicidad cuya eficacia está en decadencia. Aunque durante mucho tiempo se haya insistido en que lo importante es vender, hace ya bastante que no vale con vender a cualquier precio, y hoy más que nunca es el marketing relacional y experiencial el que guía la continuidad en las relaciones comerciales, por lo que las empresas están dispuestas a invertir el tiempo y los medios que sean necesarios para lograr unas relaciones comerciales sólidas y duraderas, y Nearmeeting se centra en ofrecer este servicio.

En esencia Nearmeeting se configura como una red de contactos profesionales basados en la confianza. Surge por la necesidad específica de un usuario (*user*) que desea contactar con alguna otra persona (*target*) que pueda ayudarle a sacar a delante su proyecto (necesita capital, asesoramiento técnico o fiscal, empleo,...), puede tratarse de un proveedor, de un cliente, de un trabajador específico, de un socio, etcétera, y esta plataforma permite el contacto entre ambos a través de un facilitador (*linker*) que pone a disposición de la plataforma sus contactos, y que es remunerado cuando finalmente las dos personas que ha conectado realizan una reunión.

Así pues, el negocio queda definido según el rol del usuario:

- *User*: usuario que desea solucionar algún problema o encontrar algún apoyo dentro de la plataforma para poder llevar adelante su negocio.



- *Linker*: usuario facilitador de contactos y que analiza las distintas peticiones para filtrar aquellas que considere que no son de interés para sus *targets*. Es una persona de la absoluta confianza del *target* en determinados asuntos.
- *Target*: usuario que a través de un *linker* se ofrece para poder ser contactado por el usuario de la plataforma.

El funcionamiento de la plataforma es muy simple e intuitivo. Una persona se registra como usuario, y puede acceder a un listado de *targets* con los que puede solicitar una reunión. Este listado de *targets* se origina gracias a los *linkers*, con los que mantienen una relación de confianza. Una persona por sí misma, por muy importante que sea su cargo, no puede darse de alta como *target* en la plataforma. Para ser *target* es necesario recibir la invitación de un *linker*, alguien de su confianza debe solicitarlo. Por tanto, cada *linker* envía una invitación para ser *target* a sus contactos. Si el *target* considera que tiene confianza en este *linker* y le acepta, en ese momento, esa persona se convierte en *target*. Este procedimiento garantiza a los *users* que cuando un *target* está en el listado es porque hay un *linker* que es de su absoluta confianza que lo ha recomendado como *target*, aunque el *linker*, que es el encargado de evaluar la propuesta, siempre permanece en el anonimato para el *user*.

Cuando un *user* solicita una reunión con un determinado *target* la solicitud le llega al *linker* y el *target* aún no sabe nada. El *linker* es el encargado de evaluar la propuesta y si considera que lo que propone el *user* no es de utilidad para el *target* no le da curso y el *user* no paga nada y no se ha molestado al *target*. En caso de que sí lo considere interesante, el *linker* pasa al *target* la propuesta para que finalmente decida si le interesa. El sistema también puede funcionar al revés, ya que es posible que los *targets* busquen oportunidades de negocio y pidan a sus *linkers* que encuentren las mejores ofertas de *users* en cualquier parte del mundo.

Tanto *linkers* como *targets* podrán desviar reuniones. Si un usuario solicita ver a un *target* y el *linker* puede considerar que es interesante y se lo pasa al *target*, pero el *target* cree que no es la persona adecuada lo puede redirigir a quien considere oportuno. En la plataforma queda reflejado que existe interés por la propuesta, pero que se desvía el contacto a otra persona. A través de correos internos dentro de la plataforma se envía a la persona adecuada.

La principal innovación y el factor diferencial clave del modelo de negocio de Nearmeeting frente a otras plataformas profesionales es la introducción de la figura del *linker*, como agente que activa la confianza a la hora de hacer negocios, por eso se le gratifica por cada reunión que consigue concertar entre *users* y *targets*, consiguiendo un ahorro de tiempo y dinero a ambas partes.

Entre los tres perfiles de la plataforma se pueden dar diferentes combinaciones, aunque se puede ser sólo *user*, sólo *linker* o sólo *target*. No obstante es muy probable que muchos *linkers* estén entre los *targets*, porque cada *target* tiene una red de contactos. Así, como *linker* se puede invitar a personas de su confianza, y es posible que esos *targets* también inviten a sus *linkers* para ser *targets*. La posibilidad de estar dado de alta en la plataforma

con los tres perfiles ha sido una de las mayores dificultades a nivel tecnológico y representa una cierta innovación el permitir tener tres perfiles a la vez, en función de cómo se actúe.

La empresa ha comenzado su actividad a través de invitaciones, con la intención de que se produzca un efecto viral, teniendo en cuenta las implicaciones tecnológicas que podría suponer un crecimiento no planificado. A partir de las 25 invitaciones iniciales, cada usuario registrado podrá invitar a otras 25 personas para unirse a la plataforma. Una vez registrado, existe la posibilidad de hacerse *linker* e introducir a todos los *targets* con los que se tenga confianza y que el *linker* crea que tienen confianza en él. No hay límite para que un *linker* asocie *targets*. No obstante la plataforma incorpora sistemas para evaluar la calidad de los *linkers* y saber si, por ejemplo, un *linker* propone muchas reuniones y ninguna es de interés de sus *targets*, o si todas las que propone lo son.

Un *target* puede ser contactado a través de varios *linkers*, especializados en algún área específica. Por ejemplo, puede tener un *linker* para las peticiones que tengan que ver con asesoramiento logístico, otro *linker* para las peticiones sobre asesoramiento financiero, y otro para las peticiones de recursos humanos específicos. De este modo, se consigue agilizar el proceso ya que no hay que pasar por varios intermediarios, sino que es un único *linker*, especializado en la petición concreta, quien evalúa que ésta sea adecuada para que el *target* la tome en consideración. Además, si uno de los *linkers* deja la plataforma, el *target* puede seguir en ella, aunque necesitará tener algún *linker* para el tipo de peticiones en concreto que ha sido liberada por el *linker* que ha dejado la plataforma.

Nearmeeting no es una red social, es una plataforma que ofrece la posibilidad de interactuar, buscar nuevos contactos comerciales y solicitar reuniones con ellos, administrando la agenda directamente sobre su plataforma, que es totalmente gratuita. Es similar a un *Customer Relationship Management*, pero en una fase anterior a la que suele trabajar un CRM. A pesar de no ser una red social, Nearmeeting utiliza toda la potencia de las redes sociales y sus herramientas para darle más visibilidad a la plataforma, combinadas con varios programas de inteligencia artificial que se emplean para potenciar la interactividad en su plataforma. Ha sido necesaria una inversión considerable en tecnología, ya que simplificar las cosas normalmente es lo más costoso, y han tratado de crear una plataforma muy amigable, muy *easy-going*, muy usable y flexible, teniendo en cuenta que hay tres perfiles muy diferenciados.

Por tanto la finalidad de esta plataforma comercial no es colgar fotos, ni contar viajes, ni enviar el currículum, sino que trata de poner a alguien en contacto con alguien, a través de la figura del *linker* que es quien genera la confianza dentro de la plataforma, pues los contactos que aporta son de su absoluta confianza, y es a ellos a quienes dirige a los *users* que le han solicitado ayuda. El valor principal que genera este negocio es la confianza, y en ella se basa todo el modelo de negocio. Aunque existen redes sociales en las que se puede contactar con otras personas, no existe otra empresa con un modelo de negocio similar, que facilite este contacto sobre esta base. La esencia del negocio es que alguien quiere ver a alguien, y entre medias se introduce el *linker* que es quien genera confianza de cara a incrementar las posibilidades de que la persona interesada consiga sus objetivos.



Aunque todo el proyecto se ha realizado en España, su negocio resulta atractivo para cualquier profesional, y gracias a su fácil localización mediante internet, desde el principio se plantea como un negocio global, que tiene usuarios repartidos a lo largo de la geografía mundial. La plataforma facilita que se puedan conocer y reunir las personas, independientemente de donde estén. La reunión presencial es el objetivo a conseguir cuando las distancias no son un problema, y también existe un módulo de videoconferencia para conseguir la reunión entre el *user* y el *target*, o al menos una primera toma de contacto, especialmente en negocios internacionales.

La plataforma no atiende a la posición del *target* para determinar el coste de la reunión, si el *target* es directivo de una multinacional o de una empresa local, o sus capacidades profesionales. Es un negocio de confianza, no un negocio de cargos, por eso el coste es el mismo. El objetivo es poner en contacto a dos personas. Los directivos de Nearmeeting entienden que sería muy peligroso cobrar un servicio de forma diferente en función del caché que tenga el *target*. Sería como si en una panadería a una persona le cobran 1 euro por una barra de pan, y si se la venden al presidente de un banco le cobran 15 euros. Incluso, habrá reuniones en las que quien tendría que pagar es el *target* por el interés del proyecto que le puede proponer el *user*. El precio de tarifa base para una reunión es de 200 euros, pero hay reducciones por pertenencia a colectivos, asociaciones, autónomos, etcétera, por lo que se pueden llegar a conseguir reuniones sólo por 100 euros.

Esta plataforma crea valor a diferentes niveles, aunque se pueden agrupar en dos grandes bloques de valor, el funcional y el emocional. El primero estaría más relacionado con la transacción en sí misma y el segundo con los costes emocionales de la misma.

- Desde el punto de vista funcional, la empresa aporta aquello que se está buscando; todos necesitamos cosas (ofrecer un producto, financiación¹⁸, trabajo, alianzas,...) y para ello necesitamos ver a alguien. Obtenerlas de una forma tan directa, eficiente y rápida es el valor que aporta la empresa a la sociedad, dada la concentración de *targets* y el hecho de que el *user* sólo pagará en el caso de que finalmente se materialice esa reunión. Ofrece una gran accesibilidad, independientemente del cargo o puesto que se ocupe, ya que para acceder a la plataforma sólo es necesario registrarse como *user* y lanzar la petición de lo que se requiere.
- Desde el punto de vista emocional, el valor que aporta es la confianza, el poder contactar sin generar molestias a los intermediarios, ya que a través del *linker* el *user* puede establecer una reunión con el *target*, y en el caso de que el *linker* considere que la petición del *user* no va a ser bien recibida por parte del *target*, puede rechazar la petición y de este modo no se molesta al *target*. Además el consumo de tiempo se reduce al mínimo, ya que la plataforma permite acortar el proceso de contacto entre el *user* y el *target* a un único intermediario, el *linker*. Además, también reduce la incertidumbre, ya que el proceso está claro para todos los participantes. En las reuniones que se han realizado hasta el momento todos los implicados han mostrado su satisfacción, tanto por la calidad como por el tiempo empleado en la búsqueda.

¹⁸ En la plataforma hay *business angels*, fondos de inversiones, inversores privados, etcétera. Eso no garantiza que vayan a dar financiación, pero sí facilita el contacto para llegar a una reunión.

da y consecución de la reunión, de modo que se aumenta considerablemente la eficiencia en la generación de contactos útiles.

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus servicios y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. En la tabla 1 se recogen los elementos fundamentales del modelo de negocio de Nearmeeting.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Poner en contacto a personas capaces de tomar decisiones de la forma más rápida y eficaz posible.
Cliente objetivo	Alta dirección y cualquier usuario que tenga asignada la toma de decisiones, además de cualquier persona que quiera acceder a una reunión con otra persona para proponerle un negocio.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Intermediación a través de plataformas virtuales, <i>networking</i> orientado a cualquier campo de actividad.
Capital relacional de la empresa	El <i>linker</i> es el conseruidor de acuerdos entre las personas que están en la plataforma.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	<i>Linkers</i> que conectan <i>targets</i> y <i>users</i> , con roles intercambiables.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Competencias técnicas, redes de contactos de confianza, confianza en conseguir una reunión de negocios.
Estructura de costes	Creación y mantenimiento de la plataforma virtual y remuneración de los <i>linkers</i> .
Ingresos	Sólo se producen en el caso de que se genere el contacto entre los interesados, por el que pagan los <i>users</i> .
Sostenibilidad del modelo de negocio	Dado el coste fijo de la plataforma virtual, la sostenibilidad viene determinada por la capacidad de los <i>linkers</i> de conseguir reuniones con los <i>targets</i> para que haya un volumen suficiente de <i>users</i> que proporcionen ingresos que cubran al menos los costes.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Agilizar y facilitar los contactos comerciales para hacer negocios.
Cliente objetivo	Puede configurarse como el modo más eficiente y eficaz de llegar de forma directa a determinadas personas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Potenciación y aceleración del <i>networking</i> entre profesionales de cualquier sector.
Capital relacional de la empresa	Creación de una comunidad de profesionales directamente accesibles.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	<i>Linkers</i> que conectan <i>targets</i> y <i>users</i> , con roles intercambiables.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Las competencias técnicas para gestionar usuarios con perfiles múltiples, y ser la primera plataforma basada en la confianza, pueden generar una barrera de entrada ante competidores.
Estructura de costes	Es necesario conseguir una tasa de éxito en los contactos que cubra los costes del sistema informático, que debe ser estable, y escalable a medida que crezca la demanda.
Ingresos	Si no se produce la reunión no hay ingresos. Sólo genera ingresos la primera vez que el <i>user</i> acceda al <i>target</i> .
Sostenibilidad del modelo de negocio	Es necesario un gran número de usuarios para prevenir que <i>users</i> y <i>targets</i> compartan su red de contactos al margen de la plataforma para ahorrar gastos al <i>user</i> , privando de ingresos a Nearmeeting. Por otra parte, el coste de la reunión no es significativo si el proyecto es interesante.

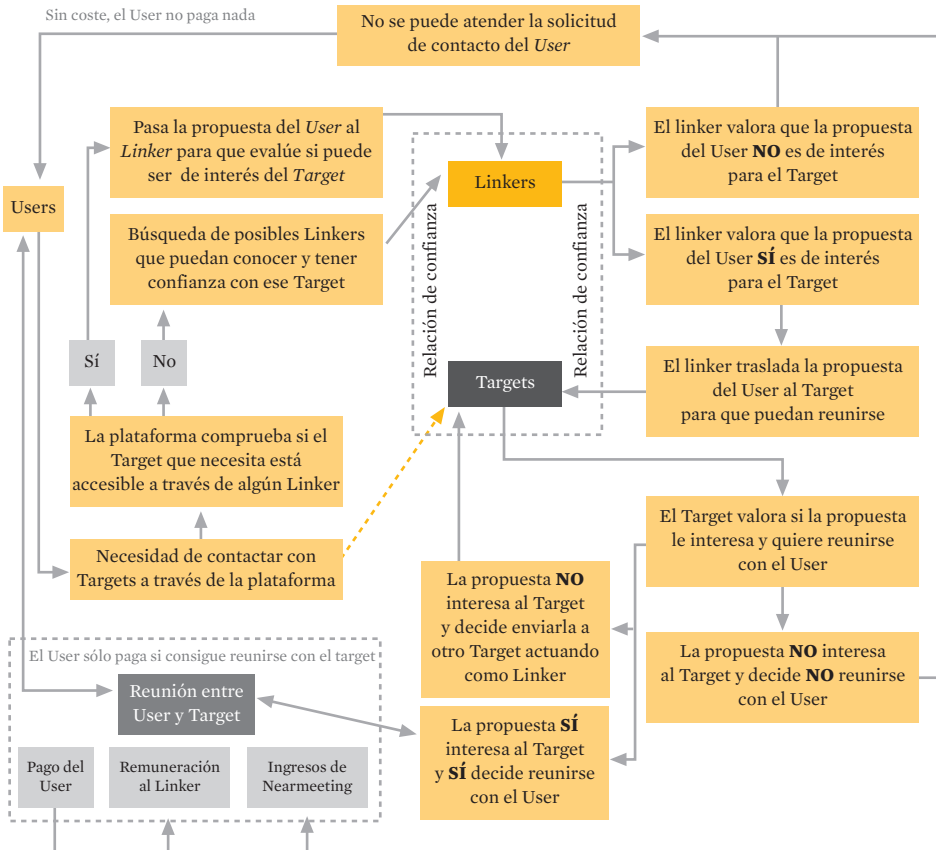
Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

Aunque de momento todos los *linkers* han dado su visto bueno a todas las peticiones que se han realizado por parte de los *users* en el modelo de negocio, sería posible rechazar dicha petición, con lo que el coste —que no recae en Nearmeeting— es el tiempo invertido por el *linker* para evaluar la petición del *user*.

En la figura 1 se muestra la representación gráfica de la red de valor del modelo de negocio de Nearmeeting, o “círculo virtuoso de la empresa”.



FIGURA 1
Red de valor del Modelo de Negocio.
El círculo virtuoso de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Nearmeeting ha sido presentado en algunos medios de comunicación como el rival español que viene a competir con la red social Linked In. No obstante, sus fundadores defienden que el concepto es distinto, ya que Nearmeeting es un “business place”, un sitio de reunión donde encontrar a otras personas y ser localizables, un lugar virtual, una plataforma donde se encuentran personas y empresas que quieren hacer negocios, y se define muy bien quién busca a quién, qué necesitan las dos partes y cómo contactar, y además, se remunera a los *linkers*, los “conseguidores”.

Es un enfoque a largo plazo, por lo que la interacción entre los miembros de la plataforma puede dar lugar a múltiples relaciones. Hay sitios en los que hay que estar y si uno no está, no existe. Hace 12-15 años si una empresa no tenía una página web no existía. Hoy quien



no está en las redes sociales no existe, no es nadie, no es visible, si no maneja al menos una red social. Estar en Nearmeeting es una forma de ser visible, de decir que se está ahí, de manera que, cuando alguien quiera algo lo puede solicitar y cuando otros quieran algo de esa persona lo puede pedir porque está en la plataforma.

3. El papel de la confianza en el modelo de negocio de NEARMEETING

Según Francisco Castillo, la confianza se basa en dos cosas: hechos contrastables, y percepción, saber que puedes confiar en alguien. Generar confianza en internet no es más o menos complicado que en la vida real, ya que no se está hablando de confianza en cuanto a seguridad de datos, que es mucho más parametrizable, más programable, sino que estamos hablando de un sentimiento. Esa es la mayor innovación que introduce Nearmeeting, llevar el sentimiento, el factor de confianza a internet.

La plataforma intenta reproducir lo que ocurre todos los días en las relaciones entre personas que confían unas en otras. Se han introducido algoritmos nuevos, elementos muy interesantes desde el punto de vista tecnológico en la plataforma, pero realmente la principal innovación está en la confianza.

La confianza se configura en este negocio como el pilar fundamental, la base sobre la que se sostienen todas las relaciones que se desarrollan en la plataforma de Nearmeeting. Se mire hacia donde se mire, la confianza está presente:

- Los clientes (*users*) depositan su confianza al entregar sus ideas o propuestas de negocio a la evaluación de un *linker*, que podría comportarse de forma oportunista apropiándose de la idea o podría boicotear la propuesta. Pero el clima generado y la filosofía de la plataforma desincentivan este tipo de comportamientos, ya que la entrada en el sistema se hace por invitación de otro *user* que confía en la persona a la que invita a formar parte de la plataforma. Por otra parte tanto los *targets* como los *linkers* son de plena confianza y dado este clima de confianza, toda la comunidad puede confiar en el resto de los miembros.
- Los *linkers* también han de confiar en que de todas las propuestas que se les envían habrá algunas que terminarán en una reunión y ellos recibirán una remuneración económica por haber puesto en contacto al *user* con el *target* de su confianza. En un primer momento el *linker* ofrece contactos de plena confianza y destina tiempo a evaluar las propuestas, de las cuales termina percibiendo parte de lo que paga el *user*, ya que otra parte se destina al mantenimiento de la plataforma, a remunerar a sus trabajadores y cubrir los gastos necesarios para su correcto funcionamiento.
- Los *targets* confían plenamente en que los *linkers* les seleccionaran las propuestas que se realicen en la plataforma y les evitarán perder el tiempo con propuestas que no tengan futuro, de forma que rentabilizan al máximo su tiempo. A priori, Nearmeeting no remunera a los *target*, pero tampoco les hace pagar por tener acceso a las peticiones que acaban recibiendo, y gracias a las cuales ellos pueden llegar a acuerdos económicos con los *users* en relación a su nivel de participación e implicación en los negocios que lleven a cabo.

- Los trabajadores de la empresa tienen plena confianza en el negocio y en el sistema de gestión que se emplea en el mismo. La empresa logra despertar ese sentimiento a través de la filosofía de la misma y con todas las acciones que desarrolla y las inversiones que realiza para ser un negocio basado en la confianza.
- Los inversores están muy satisfechos con el modelo de negocio y actualmente existen futuros inversores que están deseando poder formar parte de la empresa en la segunda ampliación de capital. Asimismo, la capacidad profesional de los socios ha contribuido a generar confianza en el proyecto y ha animado mucho al equipo.
- La empresa también ha conseguido la confianza de importantes *partners* tecnológicos para el desarrollo, seguridad y mantenimiento de la plataforma virtual que sustenta toda la actividad de Nearmeeting.
- Los *partners* externos son, sobre todo, las escuelas de negocios, localizadas en toda la geografía española, que han depositado toda su confianza en esta idea de negocio que sobresale por su gran flexibilidad y por el bajo coste en tiempo y recursos que requiere.
- Las administraciones públicas se muestran favorables a la generación de negocios que faciliten el emprendimiento y esta plataforma es el entorno perfecto para generar ideas, compartirlas y hacer que los emprendedores puedan materializar sus proyectos y propuestas.
- La sociedad en general muestra una gran aceptación hacia esta nueva forma de hacer negocios. Es necesario confiar para poder trabajar en equipo y salir de la situación actual de crisis, por lo que la sociedad está demandando cada vez más negocios de este tipo.

El objetivo de la plataforma es poner en contacto a gente, no que el *linker* obtenga una comisión por el negocio que puedan hacer el *user* y el *target*. Ese no es el negocio de Nearmeeting, ya que desde la empresa creen que generaría mucha desconfianza. El *linker* es el único que sabe de dónde llega la propuesta y a quién va, pero no concierta, ni asiste a la reunión. Tiene la información de que esa reunión se va a celebrar. El servicio de Nearmeeting es facilitar la conexión entre dos personas, no es facturar comisiones. En el momento en el que se reúnen, presencial o virtualmente, el negocio finaliza. Si el *user* consigue su reunión, se habrá logrado el objetivo. Si el *linker* y el *target* quieren pactar comisiones u otra compensación fuera de la plataforma es cuestión suya. Al *linker* le interesa seguir estando en la plataforma ya que le llegan propuestas de *users* a las que de otro modo no podría tener acceso.

Como se ha comentado anteriormente, un *target* puede tener varios *linkers* y puede elegir qué *linker* quiere tener para cada asunto en su menú de configuración. La plataforma detecta qué tipo de solicitud hace el *user* y se la envía al *linker* correspondiente a esa solicitud. Por ejemplo, el *target* ve que le llega un tema financiero de su *linker* financiero. Esto dota de credibilidad a la plataforma y asegura de alguna forma la relación de confianza, ya que el *target* confía en el *linker* y además considera que es competente en ese tema. No sólo el *linker* es una persona de confianza sino que filtra los temas en los que el *target* tiene confianza en esa persona. Hay confianza en la competencia técnica de esa persona, no sólo en la afectividad que puede haber entre esas personas.



Este diseño de múltiples *linkers* para un *target* según áreas de interés facilita que los *targets* permanezcan activos en la plataforma a pesar de que se rompa la confianza con alguno de sus *linkers*, siempre que quede algún *linker* que pueda filtrar las propuestas que le lleguen. De este modo, aunque una relación entre un *linker* y un *target* se rompiera, el *linker* seguirá siendo *linker* con otros *targets* y el *target* seguirá siendo *target* a través de otros *linkers*.

En cuanto a la plataforma, Nearmeeting introduce un concepto muy innovador desde el punto de vista de la confianza. Hay muchas plataformas y redes sociales que utilizan el concepto de recomendación. Eso está bien, al recomendar generan confianza, pero Nearmeeting da un paso más allá. En Nearmeeting se podrán hacer recomendaciones, pero sólo se podrá recomendar a personas que han mantenido reuniones. Sólo se va a poder recomendar a alguien que previamente no se conocía, y que se ha pagado por conocer. Por tanto, el valor de la recomendación es más elevado. Si se ha pagado por conocer a una persona y después alguien la recomienda, la recomendación tiene más valor, es más profesional. Implica que, el que recomienda a través de Nearmeeting se ha reunido con la persona a la que recomienda, la ha conocido, puede que haya hecho o no negocios con ella, pero le parece alguien que puede recomendar. Este sistema de recomendación también favorece la confianza.

La permanencia del usuario en la plataforma sirve también como indicador de la confianza en la utilidad de la plataforma. Como se dice en los negocios offline, primero hay que conseguir que la gente venga a la tienda, puede que no compre, pero que venga. Un usuario puede registrarse y puede no necesitar nada. Quizás dentro de un tiempo necesite financiación, o conocer a alguien de un determinado sector. La permanencia no va directamente ligada al uso de la herramienta, sino a la confianza en la herramienta.

La confianza, al igual que en la economía general, es fundamental en los negocios y Nearmeeting se basa en ella y, además, contribuye a potenciarla. Si no se tiene confianza en un proveedor, no se trabaja con él; si no se tiene confianza en un empleado, tampoco se cuenta con él. Al final, todo se basa en confianza. La confianza es la base de la delegación, y delegar hace que el trabajo diario sea mucho más fácil y productivo. En un entorno como el actual de desconfianza absoluta para asumir riesgos, hay mucha gente trabajando todos los días para que la confianza vuelva al mundo de los negocios, cada uno a su manera.

Nearmeeting permite acceder a una red de relaciones de confianza que ya existe. Además, la empresa también crea confianza en que se puede acceder a un conjunto de *targets* que de otra forma no sería posible. El que surjan reuniones entre personas que previamente no se conocían es una oportunidad para que aparezcan nuevas relaciones de confianza. Hay un efecto viral muy importante, de bola de nieve, en el que se van a generar muchas relaciones de confianza.



4. La organización como base de la estrategia

Como muchas de las empresas basadas en internet, Nearmeeting es una empresa pequeña con una estructura simple, en la que el componente informal juega un papel determinante, ya que los socios y trabajadores comparten una relación de amistad. Según comenta Francisco Castillo, la base fundamental de la gestión de recursos humanos es que todos se puedan divertir con lo que hacen, que se lo pasen bien trabajando.

El comité de dirección, compuesto por doce personas, se reúne los viernes por la tarde para facilitar la asistencia de todos los socios que trabajan en otras empresas. Cada socio fundador gestiona una de las tres áreas principales de la compañía: tecnología y operaciones, finanzas, y marketing y comunicación. El resto de socios son profesionales expertos en diferentes áreas que aportan su conocimiento en comunicación, social media, nuevas tecnologías, así como sus contactos, para que Nearmeeting pueda hacer realidad su misión y visión.

Además, hay tres personas en plantilla, una para administración, otra para colectivos e instituciones, y otra para operaciones y marketing. El objetivo es acabar el año 2011 con ocho o nueve empleados, incorporando programadores propios. La mayor parte de la actividad tecnológica, el desarrollo de la plataforma, ha estado externalizada en un *partner* tecnológico y quieren empezar a incorporar equipo propio.

El perfil del personal técnico de la empresa es *Senior Technical Consultant*, con al menos cuatro años de experiencia en integración de sistemas, programación orientada a objetos, desarrollo y diseño web con conocimiento de múltiples plataformas tecnológicas y lenguajes (Spring, Java/J2EE, EJB, JSP, CSS, PHP, HTML, DHTML, XML, Struts2, Maven, Hibernate, MySQL, Apache Tomcat, Agile Development). Los miembros del equipo técnico de Nearmeeting contribuyen a la definición de nuevos productos y trabajan en su arquitectura técnica, con habilidad para definir, crear y completar tareas técnicas, experiencia en procesos y métodos de desarrollo de software y habilidades de comunicación y trabajo en equipo a nivel internacional, dentro de una empresa joven, flexible y con un alto nivel de exigencia profesional.

La confianza no sólo se proyecta hacia el exterior de la empresa, sino en la capacidad y compromiso de los fundadores y trabajadores con el proyecto, poniendo cada uno al servicio de Nearmeeting toda su red de contactos para desarrollar la empresa en todas las áreas. Por tanto, la pequeña dimensión no es inconveniente para acceder a generar servicios especializados, ya que los fundadores tienen una amplia red de *partners* con la competencia técnica necesaria en las diferentes áreas que precise Nearmeeting.

Esta estructura virtual de *partners* especializados influye en la estrategia de la empresa, dotándola de una rápida capacidad de respuesta al no tener que desarrollar las soluciones que precisa por parte de sus propios departamentos, sino que puede aprovechar la experiencia y el *know-how* de sus *partners*, especialmente de los tecnológicos que se responsabilizan del mantenimiento, integridad y seguridad de la plataforma virtual.



En el presupuesto de Nearmeeting las dos partidas más importantes son tecnología y marketing. Los saltos tecnológicos conllevan importantes saltos en inversión y la escalabilidad es clave en cualquier negocio basado en internet. La versión beta actual sólo representa el 10% de la funcionalidad posible de la plataforma.

La empresa está recibiendo un apoyo unánime por parte de todos los organismos, instituciones, escuelas de negocio, asociaciones, institutos, colectivos, etcétera, con los que han comentado el proyecto. La Asociación para el Desarrollo de la Logística no sólo apoya el proyecto y cree en él, sino que les ha concedido una subvención por innovación.

5. Conclusiones

Las relaciones para hacer negocios están cambiando, sobre todo en el entorno global actual, que hace que las relaciones empresariales salgan de nuestra área de confort, y por eso es necesario encontrar herramientas que nos ayuden a generar esas relaciones.

Aunque a muchos pueda parecer a primera vista que Nearmeeting es un negocio sencillo, una plataforma más de las muchas que se pueden encontrar en internet, hay algo que la hace especial, y que la destaca del resto. Este elemento es la confianza como base del modelo de negocio y elemento generador de ventajas competitivas.

Cada uno de los miembros de la plataforma, independientemente de su vinculación con la misma, ha de tener plena confianza en el resto. Así pues, el *user* puede confiar sus ideas y necesidades al *linker*, y éste puede confiar en que si pone en contacto a un *user* con su *target* de confianza y se ponen de acuerdo para concertar una reunión, recibirá por parte del sistema una gratificación por ello.

En realidad, el negocio no dista tanto de las situaciones cotidianas que suceden fuera de la gran comunidad virtual. En éstas una persona desea contactar con otra y busca la forma de llegar a establecer contacto mediante algún intermediario. Sin embargo, la dispersión de estos contactos y la dificultad de llegar a ellos en el tiempo y lugar adecuado, hace que se dificulten y que se encarezcan en términos de tiempo y dinero.

Por otra parte el hecho de estar en internet abre el mundo entero como posible lugar donde buscar contactos, y la posibilidad de utilizar videoconferencias y otros avances tecnológicos, permite realizar las reuniones en el menor tiempo posible y al menor coste.

La mejor forma de lograr que este negocio tenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, tal y como apunta Francisco Castillo, es la inversión en innovación. Estar a la última en las herramientas de comunicación por internet aporta a la plataforma la mayor flexibilidad y le da la ventaja de ir descubriendo nuevas aplicaciones para poder ofrecerlas a sus clientes actuales y potenciales.



6. Clave del éxito: facilitar relaciones de negocio basadas en la confianza

No cabe duda que poder confiar en alguien que no falle en los momentos críticos es lo que cualquier empresa necesita, y si existe un negocio que puede ofrecer un servicio así con rapidez y a buen precio, tiene garantizada la aceptación del mercado.

Dada la rapidez de los tiempos actuales, la gran cantidad de necesidades y su diversidad, Nearmeeting observó la posibilidad de ofrecer relaciones, contactos con personas con capacidad de decisión en un entorno virtual que redujera las necesidades de tiempo y el coste asociado. A veces cuesta mucho tiempo y dinero acceder a un contacto, invertir en viajes, reuniones, visitas, etcétera, ver a personas que no son las adecuadas, etcétera. Frente a este coste, usar Nearmeeting es gratuito, y sólo se paga si se consigue la reunión, que es el objetivo deseado.

Para conseguirlo han diseñado una plataforma que permite poner en contacto a través de la red a personas que buscan otras personas para hacer negocios. Para asegurar que la relación que se establezca entre ellas sea de calidad y pueda fructificar en negocios exitosos, la confianza es el fundamento del modelo de negocio de Nearmeeting. Sin confianza existiría el negocio, pero sería uno más. Hay muchas formas de intentar contactar con alguien: páginas amarillas, teléfono de la empresa, buscar a alguien que conozca a esa persona, etcétera. En Nearmeeting se sabe que la confianza existe dentro de la plataforma.

En todo caso, no hay que olvidar que, si se quiere recibir, primero se debe ser generoso y dar, lo cual exige dedicar tiempo a alimentar la propia red de contactos, ofreciendo de forma altruista conocimientos, recomendaciones o asistencia.



Velneo

velneo®

1. Origen e identificación del proyecto

La empresa Velneo¹⁹, fundada en 2005, pertenece al grupo Visual MS, un conjunto de empresas que se dedica al software empresarial. Este grupo está compuesto por más de cincuenta personas y dividido en varias áreas de negocio. Tiene presencia en más de veinticinco países, sobre todo en España y Latinoamérica, y cuenta con más de 200.000 usuarios de sus aplicaciones informáticas empresariales. En los últimos años se ha convertido en una de las empresas de software más innovadora a nivel nacional. Su principal producto, Velneo V7, prácticamente coincide con el nombre de la empresa objeto de nuestro estudio (Velneo) y consiste en una plataforma que permite a los programadores o desarrolladores crear soluciones informáticas para empresas. Esta plataforma representa un innovador software de aplicaciones que se comercializa sólo a través de internet.

La misión de la empresa consiste en proporcionar a los departamentos de software una plataforma completa, una solución integral, de desarrollo de aplicaciones empresariales, con la que cualquier empresa de programación pueda crear de forma ágil, estable y segura, aplicaciones de software empresarial. Su aspiración o visión sería llegar a convertirse en un producto de referencia mundial en el segmento del desarrollo de aplicaciones empresariales y bases de datos.

El origen de la empresa actual proviene de la iniciativa del emprendedor Alfonso Gutiérrez, quien tras finalizar sus estudios en Asturias se traslada a Galicia para hacer sus prácticas. Una vez allí consigue trabajo de responsable de informática en una empresa de transporte. Cuando se presenta el reto informático del paso al año 2000 tiene que buscar un software para su empresa y viaja por toda España buscando soluciones informáticas específicas para este sector. Tras este estudio del mercado, encuentran una aplicación, Velázquez visual, que les permite hacer su propia herramienta de una forma más rápida, más

¹⁹ Entrevista realizada con D. Nicolás Osuna, responsable de comunicación, y D.ª Lola Calvo, responsable de Organización Social, el 29 de septiembre de 2011.



barata y con un mayor control del resultado que el resto de las soluciones disponibles en el mercado. Las aplicaciones desarrolladas para su empresa de transporte en la plataforma Velázquez Visual funcionan tan bien que comienzan a venderlas a otras empresas del sector.

En ese momento se da cuenta de que hay una laguna en el mercado de software empresarial. Esto lo ve como una oportunidad y a los veintidós años, con unos compañeros, deciden lanzarse a la aventura empresarial. Es el momento del cambio del año 2000 y de la introducción del euro, y existe la necesidad real de abordar muchos cambios informáticos en el software de las empresas. El proyecto empresarial lo inician los cuatro amigos en una sala de una nave empresarial, pasando posteriormente a instalarse en el ático de la nave, desarrollando los productos con mucho entusiasmo y convirtiendo la empresa en una forma de vida. La creatividad y la ilusión suplen en los comienzos la falta de dinero y de posibilidades de financiación, y con esfuerzo y dedicación consiguen arrancar. En esa época ya se podía apreciar una tendencia que apuntaba a que el software empresarial iba a ir adquiriendo cada vez más importancia y que la informática se iba a desarrollar cada vez más en los años siguientes, ofreciendo una gran oportunidad para el crecimiento de la empresa. Con el tiempo fueron capaces de captar la financiación necesaria por parte de los socios y los bancos para impulsar el negocio y consolidar la organización.

La nueva empresa, creada en 1999, consigue de forma rápida bastantes clientes en la península y Canarias. Al cabo del tiempo, los propietarios de Velázquez Visual tiene dificultades económicas y venden los derechos de este producto a la empresa de Alfonso Gutiérrez. En el mundo del software profesional es muy importante ofrecer la garantía y la confianza de que el lenguaje en el que van a desarrollar sus aplicaciones lo programadores va a tener futuro, ya que no se puede apostar por desarrollar productos en un lenguaje cuando existe incertidumbre sobre su continuidad. Esta compra supone una operación estratégica y de crecimiento empresarial y también una garantía de futuro para el mantenimiento del proyecto, por la base de clientes programadores que ya confiaban en la plataforma.

Una vez adquiridos los derechos de propiedad, se realiza una nueva versión del producto más adaptada al siglo XXI, multiidioma, multiplataforma y que se puede desarrollar y servir en internet. En ese momento, en 2005, nace Velneo. Se cambia la denominación del producto, que ya contaba con una comunidad de usuarios ilusionados con la plataforma, y se pone su nombre a la nueva empresa. Velneo significa nuevo Velázquez. A partir de ese instante, Velneo se incorpora como una nueva división dentro de Visual MS para explotar los derechos de Velázquez Visual y comenzar el proyecto del nuevo producto Velneo V7.



2. La organización y las personas

Cuando la empresa empezó en 1999, eran cinco personas, hoy son 52 los miembros del grupo, la media de edad era de 28 años y ahora se está en torno a los 35 años, casi todos los que empezaron siguen allí, y luego se han ido incorporando otros, que han ido creciendo todos juntos con el desarrollo de la empresa.

La empresa se estructura por divisiones:

- Visual Trans: productos orientado al sector de transporte y comercio exterior.
- Visual Beo: productos orientados a empresas de Gestión.
- Velneo: plataforma orientada a desarrollo de aplicaciones informáticas empresariales.
- Servicios Centrales: da servicio a las otras tres divisiones. Está todo centralizado, la administración y los recursos humanos son iguales para las diferentes divisiones.

Todas las divisiones siguen el mismo modelo, con un coordinador general, después los coordinadores o responsables de departamento y después el resto de las personas. En Velneo el coordinador de división es Alfonso Gutiérrez y existen tres departamentos: de desarrollo, de conocimiento y, por último, comercial y marketing. La organización refleja una estructura bastante plana.

En un principio, de los temas de personal se ocupaban los propios coordinadores de división, pero con el crecimiento se vio que sería necesario dedicar a una persona en exclusiva. La persona que se ocupa de los temas de personal es la responsable de Organización Social, que dedica mucho tiempo a la comunicación con cada uno. Se realizan allí los planes de carrera, la gestión de la formación, pero no llevan las nóminas, que por no ser un tema estratégico se encargan a una gestoría. Se hacen talleres, en los que se recogen las ideas y se votan cuáles realizar a lo largo del año. Existen sistemas de retribución flexible. Se procura avanzar en el tema de la conciliación de la vida personal y laboral, especialmente a través de la flexibilidad horaria y del teletrabajo. En general da resultado, porque al estar a gusto se produce más, y cuando alguien no se ve con capacidad de trabajar en un determinado momento es preferible que lo deje y lo retome al día siguiente, cuando se encuentre en mejores condiciones para realizar su trabajo. Se valora mucho el trabajo en equipo y el ambiente que reina dentro del grupo.

Cuando las personas tienen competencias y aptitudes para otro puesto diferente del que están realizando se les da la oportunidad, si les interesa, de completar su formación y cambiar de actividad e incorporarse a un nuevo puesto. Se ha ido creciendo al mismo ritmo que la empresa, las carreras profesionales se han desarrollado en distintos departamentos y divisiones según se ha ido produciendo el aprendizaje y las necesidades. Como política, cada tres o cuatro años se pretende que las personas vayan cambiando de actividad e incluso de división para ir consolidando una visión de conjunto del negocio. A título de ejemplo, la responsable de Organización Social empezó en Visual Trans en otras actividades, se formó con un máster en RRHH desde la empresa y ahora se ocupa de esta función.

Las personas son fundamentales para desarrollar las ideas, las creaciones las realizan los equipos siempre que estén motivados y cohesionados. En general las personas llegan a las empresas con motivación y es allí donde la van perdiendo poco a poco. El objetivo en el grupo Visual MS es conseguir que la gente no pierda su motivación, que disfrute haciendo lo que hace y ponga en ello su máxima ilusión. Malas ideas con un buen equipo bien orientado ganan dinero, por el contrario, buenas ideas con un mal equipo no salen adelante. Se buscan equipos de gente que confían y crean y que, de esta manera, disfrutan trabajando y obtienen resultados. Trabajar no es lo mismo que “echar horas”, en España hay una gran cultura de “echar horas” en el lugar de trabajo pero eso no garantiza la productividad laboral. Sólo merece la pena dedicar tiempo cuando se está aprovechando para trabajar, y el resto se puede utilizar de una forma mucho más flexible y satisfactoria. El resultado es que sale ganando la empresa porque obtiene una alta productividad de sus trabajadores, y estos porque pueden gestionar de una forma mucho más adecuada su tiempo.

3. Cultura y valores

En la cultura del grupo lo fundamental es que las personas se puedan manifestar como realmente son y puedan trabajar a gusto, para ello se ha identificado unos valores que conforman la identidad de la empresa y suponen los cuatro pilares en los que se sustenta su actividad y alimentan el trabajo de las divisiones. Un pilar es el tecnológico: *evolucionamos en tecnologías para innovar en software*. Otro pilar sería el diseño: *diseñamos con estilo sencillo y agradable*. El siguiente pilar se corresponde con la rentabilidad (todos los productos tienen que ofrecer una rentabilidad del 20%): *el 20% de rentabilidad nos permite crear el futuro que queremos*. Finalmente, pero en igualdad de importancia, estaría el pilar de las personas: *las personas trabajando a gusto damos lo mejor*. Cada persona tiene unas necesidades diferentes y la empresa los escucha para intentar saber lo que quieren e intentar conciliar todos los intereses. Se ofrece flexibilidad y teletrabajo, siendo posible trabajar desde casa, sobre una base de confianza absoluta; existe mucha comunicación bidireccional en todos los sentidos, hay consejos en los que se informa de todo (incluidos los presupuestos y su ejecución); existen planes de carrera para cada persona, en los que se considera la formación que se necesita y hacia donde se quiere dirigir, a partir de ahí se va configurando el organigrama futuro de la empresa, compaginando las necesidades de la organización en su crecimiento con los intereses de las personas y sus planes individuales de carrera. Cada uno puede ser uno mismo y decir lo que piensa sin ningún temor a un reproche o a equivocarse, normalmente todos quieren participar en los proyectos, al ser una empresa tecnológica y de innovación en la que todas las ideas son bienvenidas. Este buen ambiente se palpa nada más entrar en las instalaciones en las que reina un ambiente de ilusión y compañerismo. Se trabaja en confianza desde el momento que una persona entra por la puerta y entrega un CV, esa persona ya confía en la organización al dar sus datos personales, y se intenta devolver la confianza contestando de forma transparente con las posibilidades que existen y dedicándole un tiempo a alguien que se lo ha dedicado a la empresa al acercarse a ella.



Los valores se trabajaron y se pusieron por escrito hace un año, en 2010, partiendo del pilar fundamental que son las personas y participó todo el grupo, para conseguir las frases perfectas que representaran exactamente lo que se deseaba. El respeto, la confianza, el trabajo en equipo, eran ya señas de identidad en el funcionamiento desde el origen de la empresa, pero ahora ya se han hecho explícitos.

Visual MS ha sido considerada como “mejor empresa para trabajar en España”, en la categoría de cincuenta a cien trabajadores, por la organización internacional Great Place to Work® Institute en los años 2009 y la segunda mejor en 2010 y 2011, por delante de otras empresas multinacionales mucho más reconocidas.

Cada año, el *Great Place to Work® Institute* elabora las listas de las mejores empresas para trabajar en más de 46 países alrededor del mundo, seleccionando a las empresas con los mejores entornos de trabajo en cada uno de los países donde el Instituto está presente. Dos tercios de la puntuación del proceso de análisis-evaluación-selección están basados en la opinión de los empleados en cuanto a las relaciones humanas que tienen lugar en sus entornos de trabajo.

Para el Instituto, la definición de un excelente entorno de trabajo *Best Work Places* es un lugar donde “puedes confiar en las personas para las cuales trabajas, sientes orgullo por lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas”. La evaluación de la calidad de los entornos de trabajo se basa en el Trust Index® (índice de confianza) y se realiza en función de la relación entre los empleados y directivos, la relación entre los empleados y su empresa y la relación entre los propios empleados.

En el caso de Visual MS se han valorado muy positivamente y hay que destacar que los trabajadores disponen de horarios flexibles, teletrabajo, cursos de inteligencia emocional, de gestión del tiempo y de proyectos y hasta masajistas. Un ejemplo del ambiente que reina en la empresa es el vídeo que han subido a Youtube con la celebración comunicándole al jefe que han recibido esta distinción²⁰.

También es destacable la posición de Visual MS en la lista Best Work Places Europa de los años 2009, 2010 y 2011, encontrándose los tres años entre las 50 mejores empresas para trabajar en la lista de 50 a 500 trabajadores (En 2009 en la posición 28, en 2010 en la 40, en 2011 en la 31).

4. El papel de la confianza en el modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus productos y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. En la tabla 2 se recogen los elementos fundamentales del modelo de negocio de Velneo.

²⁰ <http://www.youtube.com/watch?v=V0eptpzCbuY>



TABLA 1

Elementos del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Proposición de valor	Plataforma específica para desarrollar aplicaciones empresariales, se trata de una plataforma completa de desarrollo con una base de datos integrada, especialmente diseñada para resolver las problemáticas del desarrollo de aplicaciones empresariales.
Cliente objetivo	Desarrolladores de aplicaciones de software empresarial.
Canal de distribución	Internet.
Relaciones	Comunidad de desarrolladores que utilizan Velneo V7. Casos de éxito. Evento Life is Soft.
Configuración de la cadena de valor	Alrededor de internet, Cloud computing en Amazon. Evolución y desarrollo interno de la plataforma. Proveedores de materia prima para desarrolladores de aplicaciones informáticas.
Competencias esenciales	Personas y el producto.
Red de socios	No hay.
Estructura de costes	Costes inferiores a los de las grandes empresas generalistas.
Modelo de ingresos	Suscripciones.

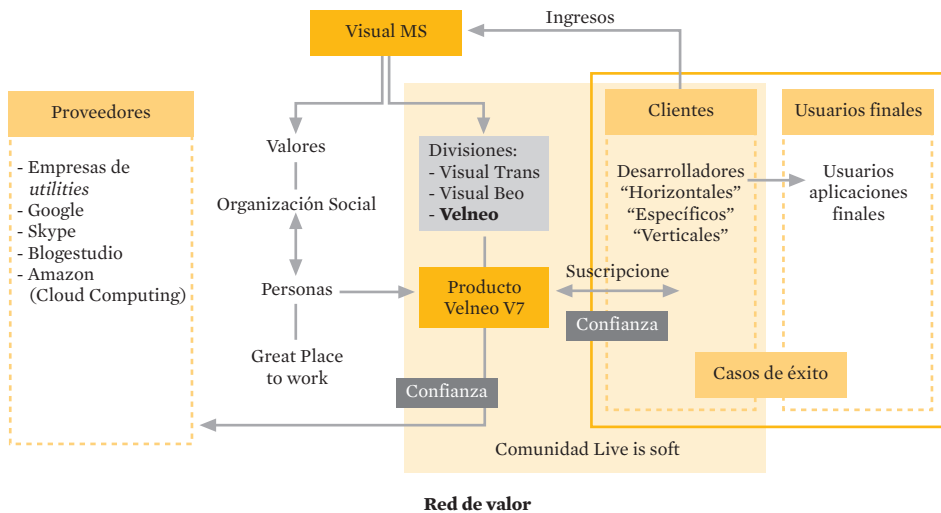
La proposición de valor recogida en el blog del coordinador general Alfonso Gutiérrez está destinada “para los desarrolladores de aplicaciones para empresas que se sienten insatisfechos con plataformas de desarrollo generalistas. Nuestro producto es una plataforma específica para desarrollar aplicaciones empresariales, que aporta una plataforma completa de desarrollo con una base de datos integrada especialmente diseñada para resolver las problemáticas del desarrollo de aplicaciones empresariales. Se diferencia del resto de plataformas generalistas en que hemos conseguido desarrollar una plataforma que rentabiliza los desarrollos de aplicaciones empresariales”²¹.

Este modelo de negocio está ordenado en función del sistema de valor que recoge las distintas etapas que lo conforman, desde los proveedores hasta los consumidores finales. De forma gráfica, podemos representar el modelo de negocio en la figura 1.

²¹ <http://alfonsogu.com/>



FIGURA 1
Representación del modelo de negocio



Fuente: *Elaboración propia.*

En el modelo de negocio de Velneo los clientes serían los programadores que adquieren el derecho a utilizar la plataforma para desarrollar sus propias aplicaciones de software empresarial, que pueden vender a los clientes finales o utilizar en su propia actividad si se trata de departamentos internos de informática de una empresa. Para explicar la estructura de su mercado y ver la cadena de valor, se presenta la comparación con una mina y una joyería. En palabras del responsable de comunicación, Velneo sería como una mina de diamantes que vende estos como materia prima a los joyeros, que a su vez los adaptan, transforman y personalizan en joyas que venden a sus clientes finales. Velneo nunca se ha planteado vender aplicaciones elaboradas para los clientes finales.

Hay varios perfiles de desarrolladores. Los hay que les interesa realizar un producto horizontal, genérico, con mucha distribución, homogéneo, que no necesite mucha personalización, como un CRM, una contabilidad, un TPV (Terminal Punto de Venta), una funcionalidad muy estándar y que cambia muy poco de un sector a otro. Otros desarrolladores hacen mucho producto a medida, mucha personalización, o se especializan en vertical como fábricas de granito, o clínicas veterinarias. Este último perfil es más importante que el otro, porque requiere una mayor proximidad por parte de Velneo y los desarrolladores tienen a sus clientes más controlados. Los especialistas en desarrollo a medida tienen más contacto con sus propios clientes y pueden surgir más en el mismo sector en otra zona geográfica. Un tercer perfil serían las empresas que tienen su propio departamento de informática con algún programador que puede utilizar la plataforma de Velneo para desarrollar o adaptar un software para su empresa, como hizo en su momento Alfonso Gutiérrez, el fundador de este grupo empresarial.

Velneo está en contacto sólo con los desarrolladores, nunca con los clientes finales que dependen de los desarrolladores. En lo que respecta a la confianza, los programadores confían en Velneo y los clientes a su vez confían en los programadores o desarrolladores. La herramienta para conseguir la confianza son los casos de éxito de los desarrolladores que aparecen en la página web, así ponen de manifiesto quienes son los clientes finales de prestigio y también el éxito del propio desarrollador para publicitarle. La confianza reside mucho en la imagen de marca. Aunque sea un producto técnico, las emociones juegan un papel muy importante a la hora de la venta, por ello, si existe una multinacional que tiene una cuota importante de mercado, por ejemplo el 20%, puede existir la tentación de adquirir su producto porque es el más popular y conocido. El éxito de Velneo, que le ha permitido alcanzar una cartera amplia de clientes, está basado en la calidad de su producto que, según el responsable de comunicación, es tan bueno, barato, simple y sencillo de usar que facilita mucho la vida a los desarrolladores que lo utilizan, de forma que estos son los grandes interesados en convencer a los clientes finales de que es la plataforma adecuada para el desarrollo de sus programas. Además, es muy fácil de mantener lo que entusiasma al desarrollador. El cliente final también acaba satisfecho, cuando ve que todas las solicitudes de cambio y las incidencias se resuelven de forma muy sencilla sin necesidad de grandes presupuestos ni tiempos.

En la empresa no se tiene una base de clientes finales, porque tal y como está diseñado el producto es imposible saber cuántos son los usuarios finales ni donde están. Podría ser interesante hacer un marketing a la base dirigido al cliente final para que tire del intermediario, pero de momento no se ha planteado en la empresa. Esta posibilidad ya se ha considerado, pero no se ha llegado a materializar. El esfuerzo se está realizando con los desarrolladores, con el objetivo de crear una comunidad de usuarios.

En este sentido, se han celebrado eventos específicos para desarrolladores de Velneo, uno en Madrid en 2006 que tuvo bastante asistencia y otro en 2010, pero se ha decidido realizar un evento *Life is soft* que no sea sólo específico para desarrolladores de Velneo. Con tres días de duración, los dos primeros se centrarán en el producto y el tercero sobre aspectos que les pueden interesar a los programadores de software empresarial, ya sean o no del lenguaje Velneo. Hasta el momento se había celebrado eventos para programadores en España, pero no específicamente de software empresarial. La idea es realizarlo anualmente en Gijón para que sirva de punto de contacto a los desarrolladores de este ámbito. El taller no pretende conseguir rentabilidad por sí mismo, sino servir de estrategia de relaciones públicas y de encuentro con los desarrolladores que siguen las actividades de Velneo, e incluso suponga un acontecimiento social para conocer y relacionarse con sus colegas, ya que las actividades que realizan son muy solitarias y difíciles de compartir y les interesa conocer a personas con sus mismos intereses y lenguaje, con los que puedan resolver dudas y establecer contactos.

Respecto a los proveedores, estos no son muy importantes para el modelo de negocio de Velneo, ya que el producto lo desarrollan sus propios trabajadores, como si fueran consultores. Se compran externamente los portátiles, licencias de programas de software, material de oficina y de edición, pero no representan cantidades importantes ni requieren decisiones estratégicas. Quizás el proveedor más importante, que sí que requirió tomar una



decisión estratégica sobre la base de la confianza que genera, sería Amazon que ofrece el soporte necesario para mantener las actividades en la “nube”; ya que se alojan allí parte de las estructuras del programa Velneo V7 y se realizan muchas de las actividades desde sus servidores, pues se desarrolla y se sirven los servicios en la nube. También tienen como proveedores a Google para algunos temas de publicidad, y el google docs para trabajos colaborativos, Skype para las comunicaciones, la empresa Blogestudio de Valencia que realiza las páginas web, Vodafone para la telefonía, y finalmente, las empresas de *utilities*, pero en general no tienen grandes partidas para proveedores.

Desde hace cinco años, Velneo funciona totalmente en internet, de manera que la red es fundamental para la comunicación con todos los agentes con los que se relaciona. Así adquiere una importancia fundamental Amazon, empresa en la que se confía como proveedor de servicios en la nube donde se aloja la plataforma. La distribución por internet supone un importante ahorro de costes, y permite a programadores de todo el mundo acceder con la misma facilidad a la plataforma. La relación con los clientes se realiza en muchos casos a través de videoconferencias, chats y el blog, que se utilizan para dar el servicio técnico, cursos de formación a medida para el usuario e incluso para la promoción del producto.

5. Estrategia y conclusiones

Cuando una empresa crece surgen muchas oportunidades y hay que saber cuáles se van a poder aprovechar y cuáles no, la soberbia de querer ser más grande puede conducir a intentar abarcar demasiado y perder de vista hacer bien lo que se sabe hacer. El crecimiento debe ser controlado. No es posible ser bueno en todo, hay que elegir en qué actividad se quiere destacar y profundizar en ella.

La estrategia que se sigue es de especialización, para hacer muy bien una determinada actividad lo mejor es centrarse en ella, en vez de intentar abarcar muchas facetas. La estrategia de precios es un tema complejo, ya que hay muchas variables como la nube, el pago por servicio y no por licencia, pero al apostar por un lenguaje se tienen en cuenta muchas variables, y el precio es una de ellas. El precio no forma parte de la compra sino de la negociación, se compra porque te ha convencido el producto y sus funcionalidades y después viene el precio que hay que pagar por él. Para los desarrolladores es importante el precio que van a poder poner ellos después a los clientes finales. El presupuesto puede ser para el desarrollador diez veces menos que lo que le costaría utilizar un producto de una gran empresa multinacional como podría ser Oracle o SAP. La principal ventaja frente a los grandes competidores multinacionales es que el producto Velneo V7 está orientado a programadores menos generalistas y más especializados, y enfocados a las aplicaciones empresariales. A estos programadores el producto les sale más barato y les ahorra tiempo porque está más diseñado para sus necesidades específicas. En los casos de éxito recogidos en la web se muestran las opiniones de los desarrolladores en este sentido. Entre los usuarios finales de las aplicaciones empresariales desarrolladas por los clientes programadores se encuentran empresas tan reconocidas como Inditex, Movistar o Bayer e instituciones como la Guardia Civil.

Las horas de I+D fueron 3.000 en 2006 y ahora ya son del orden de 4.000, además las horas de desarrollo de software computan como I+D, y aproximadamente el 60% de su trabajo es precisamente de desarrollo de nuevas aplicaciones, por lo que aunque en ocasiones no lo etiqueten como Investigación y Desarrollo, en realidad podría ser catalogado de esta manera. Se realiza fundamentalmente con personal propio que, por ello, es considerado el principal stakeholder de la empresa. No están implicados en redes de colaboración con otros agentes del sistema de I+D, como universidades o centros tecnológicos, en este sentido no están presentes en procesos colaborativos abiertos, ya que su actividad es muy específica y se dedican a ella pocas personas. Se han recibido algunas subvenciones de administraciones públicas, la Xunta de Galicia, y en especial del CDTI con algún proyecto de importancia. El ICEX, a través del programa PIPE, ha ayudado a trazar la estrategia de internacionalización.

En este ámbito de la internacionalización, la empresa factura ya en veinticinco países, fundamentalmente en España y Latinoamérica, cada vez más en este último la distancia geográfica es mayor pero se ha decidido ofrecer lo mismo a todos los clientes, con las mismas ventajas y nivel de servicio independientemente de la distancia geográfica. Se potencia la formación online, el contacto telefónico, por skype, por chat o por foros, para que no les perjudique la localización. Fuera de España, los mercados más importantes son México, Chile, Colombia y Argentina.

El evento Life is Soft, al celebrarse en Gijón resulta más caro y de difícil acceso para los americanos, a pesar de lo cual, acuden muchos, se pretende grabarlo y permitir su seguimiento online para el resto. La razón de que el mercado objetivo de momento sea el hispano tiene que ver con el idioma del producto y de marketing. Se intentó hace unos años hacer el producto en tres idiomas, inglés, español y chino, y se mantenían tres webs que se traducían de forma simultánea, pero resultó una complicación muy grande. Ahora se centran en el español, y en unos años, cuando se den las circunstancias adecuadas y se tengan fuerzas, se abordará la internacionalización hacia los otros idiomas, pero con calma y tranquilidad. El problema del idioma aparece en lo que denominan el producto completo: pues aparte del código, estaría la documentación, que da mucho trabajo, la web, el soporte, etcétera. Todo estos elementos generan mucho trabajo hasta en español, pero todavía mucho más si se hace en otros idiomas. Además habría que desarrollar una estrategia de marketing específica para el país al que se quisiera dirigir con su plan y presupuesto correspondiente.

El impacto de la crisis ha afectado ligeramente a la empresa en su facturación y personal, pero quizás menos que a otros sectores, al trabajar con suscripciones que tienen una inercia más grande. No se depende de las ventas nuevas de cada mes. Se han podido dar de baja, por ejemplo, algunas suscripciones de desarrolladores que estaban en la vertical de un sector tan afectado como la construcción. En las otras divisiones, lo periódico son los mantenimientos aunque no se produzcan nuevas ventas, no es normal perder clientes salvo que se cierre la empresa. Esta relación estable con los clientes establecidos es fundamental para garantizar la tranquilidad del grupo y se considera un aspecto estratégico de la mayor importancia.



En las reuniones estratégicas, la idea que se maneja es la de mantenerse tranquilos, no pensar en estos momentos en grandes crecimientos, ni dirigirse a otros países, sino mantener la calma y seguir consolidando lo que se hace. El objetivo es ir sumando, desde la estabilidad de los suscriptores actuales, a nuevos suscriptores fieles que se vayan integrando en la comunidad de usuarios de Velneo, sin objetivos ambiciosos de crecimiento y sin fechas concretas para conseguirlo.

Por lo que respecta a las personas, se está recuperando empleo y en el último año se han producido tres nuevas incorporaciones. Para poder hacer frente a los desajustes de la carga de trabajo, se fomenta la idea multidisciplinar, de forma que se puedan trasvasar personas de una división a otra en función de las necesidades coyunturales. Se pretende crecer equilibradamente y mantener a todas las personas en el proyecto para que disfruten de una cierta estabilidad. En 2008 se hizo un esfuerzo por parte de todos, y recortando gastos y alguna inversión se consiguió aguantar, pero en 2009 se perdieron algunos puestos de trabajo y hubo que enfrentarse a la nueva situación, en 2010 de nuevo se ha vuelto a recuperar la actividad y en 2011 se han producido las tres incorporaciones citadas.

Como dice Alfonso Gutiérrez en su blog: “El éxito es más una montaña rusa que una línea exponencial”.

6. Clave de éxito: Cuando una persona está a gusto en su trabajo da lo mejor de sí

Las competencias clave de Velneo se encuentran en su producto y en las personas. Por una parte, enfatizan constantemente la calidad del producto y su utilidad para los desarrolladores. Aunque parezca publicidad, comenta el director de comunicación, el producto entusiasma y enamora, los desarrolladores que lo utilizan lo acaban adoptando. Lo mismo que le pasó a Alfonso Gutiérrez, muchos desarrolladores que lo utilizaban en su trabajo han abandonado el trabajo fijo para dedicarse a desarrollar por su cuenta aplicaciones en Velneo. Por otra parte, las personas son la clave del negocio. El reconocimiento obtenido con la mención del *Great Place to Work® Institute*, así lo atestigua. Como insisten sus responsables, cuando una persona está a gusto en su trabajo da lo mejor de sí mismo. Esta es la principal enseñanza que podemos obtener de este estudio de caso empresarial, la confianza de los trabajadores en su organización. Además casi todos los empleados de la empresa son a su vez socios de la misma.

En una empresa intensiva en conocimiento, un buen ambiente laboral puede atraer el talento y favorecer su permanencia y desarrollo en el interior de la organización; y no sólo en el interior, también se refleja en las relaciones con el exterior y en especial con los clientes. Un cliente, cuando les concedieron el premio de mejor lugar para trabajar, comentó que no sólo se trabaja bien en esa empresa, sino que se trabaja bien con esa empresa. En los casos de éxito, recogidos en la web, se destaca mucho la cercanía personal que tienen con Velneo y esto tiene mucho que ver con la generación de confianza. El resto de los competidores de plataformas de desarrollo suelen ser mucho más lejanos y distantes,



tanto desde la perspectiva geográfica y como desde la propia sensibilidad hacia los desarrolladores. Velneo ha planteado foros en los que se contesta muy rápido a las consultas, y se abordan muchos temas, desde la cercanía y con valentía, tratando aspectos difíciles de forma pública y transparente, lo que genera confianza, ventas y fidelidad. El foro de ideas es una herramienta muy bien montada con sistemas de puntuaciones, con seguimientos, etcétera. Desde la perspectiva del marketing, el producto debe gustar, que sea comprado y que encaje con las necesidades de los clientes. Si las demandas se llevasen automáticamente a desarrollo y a la evolución del producto, se daría el producto que quieren los clientes. Sin embargo, también puede haber mucha demanda de innovación fuera de esas necesidades, cada programador necesitaría algo específico y no se podrían responder a todas las peticiones. El buen entorno de trabajo, tanto interno, como en su relación con los clientes, mediante la utilización de las herramientas citadas, permite hacer un seguimiento de corrección de *bugs* y una política y dirección de la propia empresa sobre cuál debe ser la evolución del producto.



Google

Google
España

1. Origen, historia, filosofía y valores

Para conocer el origen de Google²² hemos de remontarnos a la primavera de 1995 cuando Sergey Brin (Licenciado en Informática y Matemáticas, y experto en tratamiento de datos) y Larry Page (Ingeniero Eléctrico con experiencia en diseño web), cofundadores de la empresa, se conocieron en un acto que organizó la Universidad de Stanford²³ para los candidatos de su Doctorado en Informática. En otoño, ambos comenzaron a trabajar en el *Digital Library Project* de esta Universidad, creando un algoritmo para la búsqueda de datos que denominaron *Page Rank*, que ordenaba los enlaces que resultaban de una búsqueda por relevancia, con la intención de organizar la información de Internet y encontrar la mejor información de entre una gran cantidad de datos disponibles.

A primeros de 1996 comenzaron a desarrollar *BackRub*, un motor de búsqueda escrito en *Java* y *Python*, que utilizaba los enlaces que apuntan a una determinada página (*back links*) para determinar su importancia. La base de datos original estaba alojada en un ordenador con 28 Gb de disco duro y los primeros usuarios fueron los alumnos y profesores de la Universidad de Stanford. Comenzaron a indexar páginas rápidamente, y ante la necesidad de mayor capacidad de almacenamiento acabaron comprando varios discos duros a bajo precio. En ese momento los de mayor capacidad eran de 4 Gb, por lo que tuvieron que ensamblar diez en una estructura de Lego, con piezas de los colores que finalmente formarían el logo de Google.

El 15 de septiembre de 1997 registraron el dominio google.com. El origen de Google proviene de “Googol” (pronunciado gúgol), término creado por el matemático Edward Kas-

²² La información de este caso ha sido redactada a partir de información proporcionada por Google en su página web e información en Internet.

²³ La Universidad de Stanford compite formando a los mejores desarrolladores de tecnología web. De hecho, Yahoo! y Excite, los otros dos grandes motores de búsqueda anteriores a Google, también se originaron en Stanford.



ner y que significa diez elevado a cien, reflejando la misión de la compañía de organizar la inmensa cantidad de información disponible en la web y en el mundo.

También en este momento dieron a conocer su tecnología a la *Office of Technology Licensing* (OTL) de la Universidad de Stanford, que fue la encargada de contactar con diferentes compañías de Internet que pudieran estar interesadas en este motor de búsqueda. No obstante, a Brin y Page no les gustó ninguna de las ofertas recibidas, por ser económicamente insuficientes, o porque consideraban que no iban a desarrollar la tecnología correctamente, por lo que decidieron crear su propia empresa. A pesar de la fiebre de las empresas “punto com” que se vivía en aquellos días, no consiguieron financiación para su proyecto, por lo que tuvieron que recurrir a sus amigos y familiares para adquirir más capacidad de almacenamiento.

En el verano de 1998, en la casa de un amigo común —el profesor de la Universidad de Stanford David R. Cheriton—, Sergey y Larry conocieron a Andy Bechtolsheim (cofundador de Sun Microsystems y vicepresidente de Cisco Systems), y comenzaron a charlar sobre su proyecto de buscador. Tras treinta minutos de conversación, Bechtolsheim les firmó un cheque por 100.000 dólares (más tarde les firmó otro de igual cantidad), a nombre de Google Inc. Page y Brin necesitaban dinero para máquinas y servidores, además de para contratar abogados que se encargaran de los temas legales de la empresa. Por su parte, Bechtolsheim quería asegurarse ser parte de la compañía. Sin embargo, Google Inc. como tal, no existía, y para poder cobrar el cheque (que estuvo dos semanas sobre la mesa de Page), tuvieron que buscar un local, y fundar, el 7 de septiembre de 1998, una nueva compañía, Google, Inc. No obstante, la principal contribución de Bechtolsheim no fue la financiera, sino la credibilidad que su respaldo personal otorgaba al proyecto.

Los dos emprendedores consiguieron reunir varios miles de dólares más, gracias al profesor Cheriton y a Ram Shriram, un ex-directivo de Netscape, y la empresa comenzó a operar en un garaje que un amigo de Page y Brin les alquiló en Menlo Park, en California, en el que instalaron varias líneas telefónicas, un cable modem, una línea DSL, etcétera. En esos momentos 25 millones de páginas web ya estaban indexadas, y Google recibía 10.000 consultas por día. La revista *PC Magazine* publicó un reportaje sobre la extraordinaria capacidad de Google para proporcionar resultados extremadamente relevantes y lo situó como el motor de búsqueda más recomendable en su lista “Top 100 Web Sites” en diciembre de 1998.

En febrero de 1999 la plantilla era ya de ocho personas, y el buscador respondía a 500.000 consultas por día. Google se trasladó a unas nuevas oficinas (Googleplex) en Mountain View, California, y firmó su primer contrato comercial con RedHat, para suministrar el Sistema Operativo Linux de los servidores de Google. En junio de 1999 Google recibió la primera gran inversión, con 25 millones de dólares provenientes de prestigiosas firmas como Sequoia Capital y Kleiner Perkins que otorgaron su confianza al proyecto, y antes de acabar el año firmó su primer acuerdo para la venta de la licencia de uso del buscador web en el sitio web de un tercero, ya que inicialmente la empresa pretendía obtener sus ingresos a través de esta vía.



En el año 2000 se lanzó el directorio de Google (directory.google.com), la primera herramienta diferente del buscador web, que aparecía ya en diez idiomas, para que los usuarios pudieran hacer búsquedas en su lengua nativa: alemán, danés, español, finés, francés, italiano, neerlandés, noruego, portugués y sueco. La calidad del servicio de Google y su facilidad de uso hicieron posible un incremento en el número de usuarios hasta registrar 18 millones de búsquedas al día. También obtuvo este año sus primeros premios Webby, uno elegido por el jurado (en la categoría de méritos técnicos), y otro elegido por los usuarios (el People's Voice).

A mediados de 2000 firmó un acuerdo por el cual Yahoo! comenzó a incluir los resultados del buscador de Google, convirtiéndose en su motor de búsqueda predeterminado. En esos momentos, Yahoo! era el líder en el mercado de las búsquedas en Internet, pero tras este acuerdo los usuarios comenzaron a ver la leyenda “*powered by Google*” en unos resultados que ofrecían una gran calidad. De esta manera, se comenzó a conocer la marca Google, y cuando se accedía a google.com se descubría un servicio que sólo buscaba en páginas web, y con un diseño muy sencillo (todo lo contrario que Yahoo!). Así, comenzó el “boca-oreja” que hizo famoso a Google en pocos años, puesto que numerosas personas comenzaron a recomendarlo a sus amigos. En junio de 2000 Google llegó a indexar 1.000 millones de páginas, convirtiéndose en el mayor motor de búsqueda del mundo.

Antes de finales de 2000 Google ya ofrecía búsquedas en chino, coreano y japonés, con lo que el número de idiomas admitidos aumentó a quince. También se anunció el lanzamiento del programa publicitario Adwords. Con él los fundadores de Google comenzaron a desestimar la idea de ganar dinero vendiendo licencias de uso del buscador web, y empezaron a probar un sistema que mostrase anuncios relacionados con las palabras que buscan los usuarios.

En febrero de 2001 Google compró Deja News Research Service (archivo de grupos Usenet con información desde 1981), comenzando así un largo historial de adquisiciones empresariales. Posteriormente la información de Deja News se incorporó dentro de Google Groups. En el mes de marzo, el buscador de Google ya estaba disponible en 26 idiomas. En julio de 2001 Google lanzó la búsqueda de imágenes, que permitía acceder a 250 millones de imágenes, y en agosto abrió la primera oficina internacional de Google en Tokio.

En octubre de 2011 Google se asoció con Universo Online (UOL) y se convirtió en el principal servicio de búsqueda para millones de latinoamericanos. En el mes de diciembre el tamaño del índice ya había aumentado hasta incluir tres mil millones de documentos web. También para finales de 2001 anunció que comenzaba a tener beneficios, y Eric Schmidt (antiguo CEO de Novell y CTO, y CEO de Sun Microsystems, Inc.) se convirtió en el CEO de Google sucediendo a Page, que quedó como presidente.

Para febrero de 2002 la interfaz ya estaba disponible en 72 idiomas. Además, Google lanzó su primer elemento de hardware, una caja amarilla denominada Google Search Appliance, que se podía instalar en la red informática de las empresas para que pudieran realizar búsquedas en sus propios documentos. Antes de esto, el Googlebot, el robot software



que exploraba la red para añadir documentos no podía atravesar los cortafuegos de las empresas para hacer búsquedas internas.

En este año, Google también lanzó una versión completamente mejorada de Adwords que incluía, entre otras cosas, un nuevo modelo de precios según el coste por clic. En abril de 2002 Google lanzó un conjunto de API que permitía que los desarrolladores pudieran consultar más de dos mil millones de documentos web y programar en su entorno preferido, incluidos Java, Perl y Visual Studio.

En mayo de 2002 Google anunció un acuerdo fundamental con AOL para hacer llegar la búsqueda de Google y los enlaces patrocinados a los 34 millones de usuarios que utilizaban CompuServe, Netscape y AOL.com. También presentó Google Labs, para probar las tecnologías beta que producía el equipo de I+D, y el Google Programming Contest.

En septiembre de 2002 comenzó a funcionar Google News con 4.000 fuentes de noticias. En octubre Google abrió su primera oficina australiana en Sidney, y en diciembre los usuarios ya podían realizar búsquedas para comprar a través de Froogle (que posteriormente se llamaría Google Product Search y Google Shopping).

En enero de 2003 los miembros de la American Dialect Society, dedicada al estudio del inglés norteamericano, eligieron el verbo "to google" (realizar búsquedas web a través de Google) como la palabra más útil del año 2002. En febrero Google compró Pyra Labs, la empresa creadora de Blogger. En marzo presentó un nuevo servicio de anuncios orientados por contenido que permitía que grandes y pequeños editores pudieran acceder a la amplia red de anunciantes de Google. Unas semanas después, el 23 de abril, Google adquirió Applied Semantics para utilizar su tecnología como refuerzo del servicio AdSense. Con AdSense comenzó la carrera de Google por competir en el mundo de la publicidad lanzando productos para mostrar el anuncio adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado: móviles, radio, televisión, videojuegos, etcétera. No sólo con fines comerciales, ya que a través del programa de anuncios, en especie Google Grants, facilitaba la publicación de campañas para que las organizaciones sin ánimo de lucro dieran a conocer sus causas.

En octubre Google comenzó la primera edición de Google Code Jam, un concurso en el que los programadores, en cualquier lenguaje de programación, compiten para conseguir reconocimiento y premios en metálico. En noviembre de 2003 presentó Google Desktop para hacer búsquedas desde la barra de tareas de Windows sin necesidad de acceder a Google abriendo un navegador, y en diciembre Google lanzó Google Print, que posteriormente pasaría a ser Google Libros, un servicio que indexa pequeños fragmentos de libros para que aparezcan en los resultados de búsqueda.

En enero de 2004 Google entró en el ámbito de las redes sociales con Orkut. Además de crear aplicaciones de información pública, o de información personal, Google comenzó a desarrollar herramientas que informaran sobre nuestros amigos y conocidos. Así, se crearon Google Talk, Open Social, Google Friend Connect, Google Profiles y Lively.



En febrero el índice de búsqueda alcanzó los 6.000 millones de elementos, entre los que se incluían más de 4.000 millones de páginas web y 880 millones de imágenes. En marzo se presentó Google Local, que proporcionaba fichas de empresas de una determinada zona, mapas e indicaciones. Más adelante, esta herramienta se combinó con Google Maps.

En abril de 2004 lanzó el servicio de correo gratuito Gmail, acompañado de una de las mejores campañas de marketing viral en Internet (el famoso sistema de invitaciones que hacía de Gmail un producto exclusivo que todos querían tener). Su novedosa capacidad de almacenamiento (1 Gb sobrepasaba con creces lo ofrecido por cualquiera de sus competidores), así como sus extraordinarias funcionalidades de uso (se incorporaba un buscador de contenidos de mails, y se comenzaba a utilizar la novedosa tecnología Ajax), hicieron de Gmail uno de los sistemas de correo más populares. Pero con Gmail lo que comenzó realmente fue la gama de productos de Google para la organización de la información personal. Hasta la fecha, Google solamente ofrecía servicios de búsquedas de información pública de la Web (noticias, imágenes), pero a Gmail le siguieron productos como Google Docs, Google Calendar o Picasa Web, al adquirir Picasa en julio de 2004.

En agosto de 2004 Google debutó en Wall Street, y tuvo que cambiar su estructura y, en cierta medida, su forma de hacer las cosas, para poder así ofrecer buenos resultados económicos a sus accionistas. En septiembre Google ya tenía registrados más de 100 dominios. En octubre Google abrió oficina en Dublín, con una plantilla de 150 trabajadores multilingües. También se puso en funcionamiento Google SMS, un servicio de mensajes cortos que permite realizar búsquedas desde un dispositivo móvil enviando un mensaje de texto a Google. Se presentó el servicio de búsqueda de Google Desktop, que permite buscar archivos y documentos almacenados en el disco duro utilizando la tecnología de Google. Se lanzó la versión beta de Google Académico, un servicio gratuito que permite realizar búsquedas de información especializada en artículos científicos revisados, tesis o tesinas, monografías, resúmenes e informes técnicos, entre otros materiales.

En octubre de 2004 Google compró Keyhole y Where2, dando comienzo así a la gama de productos para organizar la información geográfica. Meses más tarde lanzó Google Maps (sobre la tecnología de Where2) y Google Earth (con la tecnología de Keyhole). La popularidad de ambas herramientas es tan grande que se han convertido casi en un estándar en Internet, y miles de aplicaciones las utilizan para mostrar los datos geográficos.

Para el mes de noviembre, el índice de páginas web ya alcanzó los 8.000 millones de elementos. En diciembre se abrió el centro de I+D de Tokio para atraer a los mejores y más brillantes ingenieros de Japón y de otras partes de Asia. Además, se amplió el programa Google Print (que, a partir de este momento, se denominó Google Libros) a través de afiliaciones para el escaneado digital con las bibliotecas de las universidades de Harvard, Stanford, Michigan y Oxford, así como con la Biblioteca Pública de Nueva York.

En marzo de 2005 nació la fundación Google.org con el objetivo de los fundadores de Google de aprovechar la tecnología para superar los diversos retos que tiene nuestro planeta. Así, se presentaron proyectos como el coche eléctrico, en el que Google ha invertido, o la iniciativa "Energía renovable más barata que el carbón". En mayo se presentó el Google



Summer of Code, el evento donde jóvenes programadores dedican el verano a colaborar con proyectos de software libre. En junio de 2005 se lanzó la API de Google Maps y con ella una nueva generación de herramientas de programación que consiguen que los desarrolladores creen aplicaciones personalizadas pero con un factor en común: siempre son abiertas (utilizando estándares ya existentes o proponiendo nuevos), y siempre acceden a la información (y a la publicidad) gestionada por Google. La compañía comienza a organizar importantes eventos para fidelizar a los desarrolladores en el uso de sus APIs.

En junio de 2006 lanzó Google Checkout y con él su interés por obtener cuota de mercado en el mundo de las compras online, y competir así contra eBay y PayPal. En agosto de 2006 nació Google Apps, la apuesta de Google por competir en el campo de las aplicaciones ofimáticas y empresariales. Google ha ido mejorando progresivamente esta gama de productos, con Google Docs Offline, Google Sites y las intranets corporativas colaborativas, Google App Engine, o la integración de mayor seguridad con Postini.

En octubre 2006 Google compró Youtube. En abril de 2007 compró Double Click, una empresa especializada en publicidad en Internet, por 3.100 millones de dólares. Este mismo mes Google se convirtió en la marca más valiosa del mundo, alcanzando un valor de 66.000 millones de dólares.

En julio de 2007 Google compró Panoramio, un sitio web dedicado a exhibir las fotografías que los propios usuarios crean y geoposicionan, subiendo algunas de ellas al sitio para que puedan ser vistas a través del software Google Earth, cuyo objetivo es permitir a sus usuarios aprender más sobre una zona específica del mapa, observando las fotografías que otros usuarios han tomado ahí.

En noviembre 2007 se presentó oficialmente Android, y con él la apuesta de Google por controlar el acceso a la información móvil de los usuarios a través de una plataforma en la que participan numerosos socios, líderes en el mercado de la tecnología móvil. A pesar de que Google ya tenía decenas de aplicaciones para móviles, poder controlar el acceso desde el mismo dispositivo resultaba fundamental.

En febrero de 2008 se anunció la construcción de un cable submarino de comunicaciones entre Japón y Estados Unidos del que Google se reserva el 20% de su capacidad, apostando por disponer de su propia red para poder así asegurar que sus servicios llegarán con velocidad y calidad a los usuarios de todo el planeta. En mayo de 2008 se lanzó Google Health, adentrándose en el complicado (aunque lucrativo) mundo de la información personal médica.

En septiembre de 2008 lanzó el nuevo navegador Google Chrome, con el objetivo de no perder el control de entrada a Internet frente a sus competidores, para garantizar una plataforma libre de desarrollo web, y para poder crear aplicaciones propias dentro de él (reproductores multimedia, herramientas sociales, Sistemas Operativos vía web, etcétera).

En febrero de 2009 el traductor de Google ya ofrecía traducciones instantáneas en 41 idiomas, el 98% de los idiomas de los usuarios de Internet. En marzo se presentó Google



Ventures, un fondo de capital riesgo destinado a utilizar sus recursos para el apoyo a la innovación y el impulso de nuevas empresas tecnológicas prometedoras.

En septiembre de 2010, Google implementó Google Instant Search, una función que permite hacer búsquedas a medida que el usuario va tecleando el término que busca. En mayo de 2011 anunció Google TV, una nueva plataforma de televisión. En junio de 2011 Google lanzó una nueva red social, Google +, que aúna aplicaciones como Google Profiles y Google Buzz. En agosto de 2011 Google compró Motorola Mobility por 8.800 millones de euros (12.500 millones de dólares). Con esta adquisición, Google aumentó su presencia en el mercado de la telefonía móvil y con Android.

La filosofía y valores de Google se basan en los siguientes principios:

- **Piensa en el usuario y lo demás vendrá solo.** La dedicación a “proporcionar al usuario la mejor experiencia posible” es el primer principio de la filosofía de Google. Se busca la satisfacción del usuario por encima de los beneficios de la compañía. Los resultados de búsqueda no se alteran nunca a cambio de retribuciones económicas, y la publicidad no sólo se marca claramente como tal, sino que ofrece contenido relevante y no distrae a los usuarios.
- **No hay nada mejor que el afán de superación.** Gracias a los continuos esfuerzos por superar las dificultades, Google ha podido resolver incidencias complejas e incorporar mejoras continuas en un servicio que ya ha conseguido que la búsqueda de información sea una experiencia rápida y fluida para millones de usuarios.
- **Es mejor ser rápido que lento.** El tiempo es oro y los usuarios quieren obtener respuestas a las búsquedas que realizan en la Web de forma inmediata. La eliminación del exceso de bits y de bytes en sus páginas y el incremento de la eficacia de su entorno de servicio, les ha permitido superar varias veces sus propios récords de velocidad y conseguir que el tiempo medio de respuesta para un resultado de búsqueda sea una fracción de segundo. Para cualquier nuevo producto, la velocidad siempre es un aspecto que se tiene muy en cuenta, trabajando para que los procesos sean cada vez más rápidos.
- **La democracia es una buena forma de gobierno para la Web.** La búsqueda de Google funciona porque utiliza los enlaces en sitios web publicados por millones de usuarios para poder determinar qué otros sitios ofrecen contenido relevante. Para evaluar la importancia de cada página web, Google utiliza más de 200 parámetros y numerosas técnicas, como su algoritmo patentado PageRank, que analiza qué sitios han recibido el “voto” de otras páginas de la Web por ser las mejores fuentes de información. A medida que el tamaño de la Web aumenta, este enfoque es cada vez mejor, ya que cada sitio nuevo se convierte en otro punto de información y en un nuevo voto que añadir al recuento. Del mismo modo, Google apoya el desarrollo de software libre, produciendo innovaciones gracias al esfuerzo colectivo de muchos programadores.
- **Las respuestas pueden llegar a cualquier lugar, no es necesario esperar sentado.** El mundo es cada vez más móvil y los usuarios quieren tener acceso a la información en cualquier lugar y en cualquier momento. Google ofrece soluciones para servicios móviles que permiten que usuarios de todo el mundo utilicen el teléfono para realizar todo tipo de tareas, desde consultar el correo electrónico y los eventos del calendario hasta ver vídeos, y que puedan acceder de distintas formas a la búsqueda de Google a través del

teléfono. Además, a través de Android, su plataforma móvil gratuita de software libre, se traslada al mundo móvil el carácter abierto que dio forma a Internet. Esta plataforma móvil no sólo beneficia a los consumidores, que disponen de más posibilidades de elección y de nuevas experiencias móviles innovadoras, sino que aumenta las oportunidades de ingresos para proveedores, fabricantes y desarrolladores.

- **Se puede prosperar económicamente siendo honesto.** Google sólo permite que se muestren anuncios en las páginas de resultados de búsqueda si están relacionados con las mismas. Además, considera que la publicidad no ha de ser especialmente llamativa para ser efectiva por lo que no se permiten anuncios emergentes. La publicidad que aparece en Google siempre aparece identificada de forma clara.
- **Siempre hay más información por descubrir.** Después de indexar páginas HTML de Internet, Google se centró en la información a la que no se podía acceder de forma tan inmediata, p.ej. direcciones y números de teléfono, directorios de empresas, archivos de noticias, patentes, revistas académicas, imágenes, libros, etcétera.
- **La necesidad de información traspasa todas las fronteras.** Con ese fin, Google cuenta con oficinas en más de 60 países, mantiene más de 180 dominios de Internet y muestra más de la mitad de sus resultados a usuarios de fuera de EE.UU. La interfaz de búsqueda de Google está disponible en más de 130 idiomas y ofrece la posibilidad de restringir los resultados a contenido escrito en un idioma específico. Mediante sus herramientas de traducción, los usuarios pueden descubrir contenido que se haya escrito en el otro extremo del mundo en un idioma que desconocen.
- **No hay que llevar traje para ser formal.** Se cree en una cultura empresarial dinámica que promueve el talento y la creatividad. Se hace especial hincapié en el trabajo en equipo y en los éxitos individuales.
- **Ser muy bueno no basta.** Ser muy bueno en algo es sólo el punto de partida, no la meta. En Google se fijan objetivos que saben que aún no pueden alcanzar, pero están convencidos de que los esfuerzos por cumplirlos pueden llevarles a obtener mejores resultados que los esperados.

2. El proyecto empresarial de GOOGLE

La misión de Google es organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil. Detrás de esta misión está la convicción de sus fundadores de que avanzar en ese sentido hará del mundo un lugar mejor. De hecho, el eslogan de Google *"Don't be evil"* pone de manifiesto su compromiso de hacer el bien. La forma de conseguirlo es facilitando a todo el mundo el acceso a la información, herramientas útiles para cualquier necesidad y a través de actividades filantrópicas, que pueden llegar a crear un nuevo estándar de responsabilidad social corporativa.

Google se ha hecho popular sin anunciarse, lo cual resulta curioso ya que genera la mayor parte de sus ingresos anunciando a otras empresas. No ha tenido necesidad de anunciarse porque, desde el principio, sus usuarios difundieron lo rápido y eficiente de sus búsquedas, además de que muchos de sus servicios son gratuitos, lo cual ha atraído a usuarios por millones, que en contraprestación colaboran proporcionando feedback y nuevas ideas.



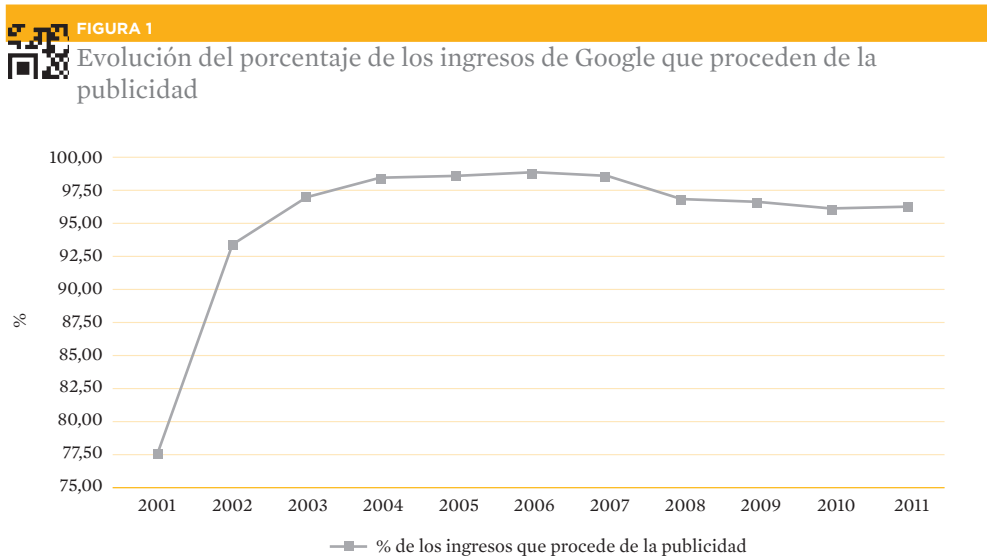
El motor de búsqueda es el principal producto de Google. La búsqueda fue el origen de la empresa y sigue siendo el centro de todo lo que Google hace en la actualidad. Según el cofundador, Larry Page, “el motor de búsqueda perfecto debería entender exactamente lo que quieres decir y ofrecerte exactamente lo que necesitas”. Cuando se creó Google, los usuarios se llevaban una grata sorpresa al ver que, al introducir una consulta, encontraban el resultado que querían. Google tuvo éxito precisamente porque permitía encontrar la mejor respuesta, y más rápidamente que otros motores de búsqueda de la época.

Los motores de búsqueda que ofrecen búsquedas gratis a través de la venta de publicidad usan un modelo de mercado bilateral (*two-sided market*), en el que un grupo de usuarios genera una externalidad sobre otro grupo a través de una plataforma que los pone en contacto. Como ocurre en el caso de los periódicos, en los motores de búsqueda la empresa ofrece sus productos o servicios a dos mercados, al lector y al anunciante. Cuantos más lectores tiene un periódico más páginas de anuncios vende a los anunciantes. La clave en este tipo de modelos de mercado bilateral es encontrar el equilibrio entre el precio de los servicios para ambos grupos. Al ofrecer el servicio de búsqueda de forma gratuita se ha hecho posible un rápido crecimiento que ha permitido vender anuncios de forma rentable.

Además, Google encontró otro sistema para generar ingresos por publicidad, el sistema de coste por click que creó Overture Services, Inc. en 1998, que a través de su sistema GoTo ofrecía a los anunciantes la opción de ofertar cuánto estarían dispuestos a pagar por aparecer en un sitio preferente en los resultados de búsqueda, haciendo que los anunciantes puedan competir por asociar su anuncio a determinadas palabras clave, y pagando cada vez que alguien hacía click en un link que llevaba a su sitio web, reduciendo el riesgo del anunciante y la incertidumbre sobre la eficacia de la publicidad de masas. Google innovó incorporando el hecho de que un anuncio aparece solamente cuando los términos de búsqueda del usuario coinciden con las palabras clave elegidas por el anunciante dentro de áreas geográficas determinadas.

También incorporó un nuevo paradigma publicitario comercializando anuncios informativos de diez a quince palabras incluyendo la dirección web del anunciante, el sistema AdWords, que se publican junto con los resultados de las búsquedas. Es una herramienta rápida y fácil de utilizar que permite adquirir anuncios de coste por clic (CPC) o coste por impresión (CPM) correctamente orientados, independientemente de cuál sea el presupuesto del anunciante. Adwords emplea dos procesos en su selección y posicionamiento de anuncios: *auction* y *quality score*. El primero es un sistema basado en subasta por el cual el anunciante que más puje por una determinada palabra verá su anuncio publicado antes que otro que puje menos. El segundo toma como criterio el *click through rate* (CTR) o índice de calidad, es decir, la satisfacción del resultado para el usuario. De esta forma, un anunciante que cuente con menos presupuesto que otro, podría llegar a obtener una posición más ventajosa en el espacio de enlaces patrocinados si su anuncio logra un índice de calidad mayor que el del resto de anuncios de su misma categoría. Este sistema ha democratizado el mundo de la publicidad, poniéndolo al alcance de cientos de miles de anunciantes que por su pequeña dimensión no podían acceder a los canales tradicionales.

Los ingresos de Google provienen de la oferta de tecnología de búsqueda que ofrece a las empresas y de la venta de publicidad que se muestra en el buscador y en otros sitios de la Web. Google es la empresa líder en publicidad online. Cientos de miles de anunciantes de todo el mundo utilizan AdWords para promocionar sus productos y cientos de miles de editores aprovechan las ventajas del programa AdSense para incluir anuncios relacionados con el contenido de sus sitios. El principal negocio de Google es la publicidad (figura 1), que en 2011 ha representado el 96,38% de sus ingresos (figura 2), seguido por la venta de software empresarial y suscripciones a servicios/apps.

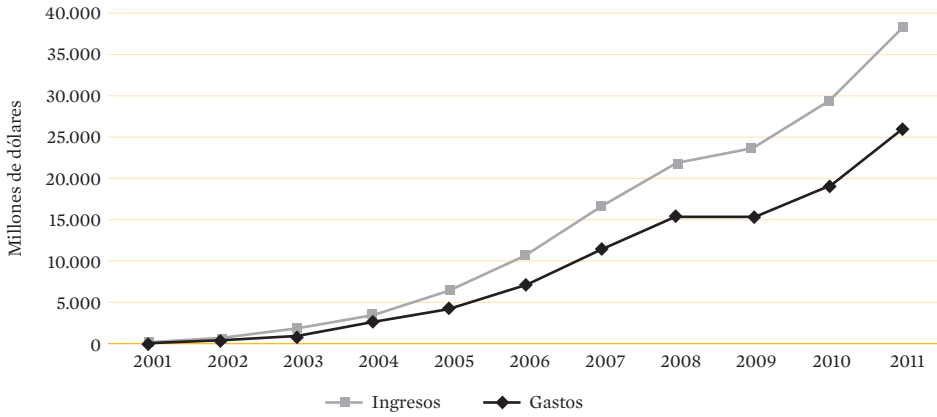


Fuente: Elaboración propia a partir de <http://investor.google.com/financial/tables.html>

La evolución de los ingresos de Google desde 2001 refleja un crecimiento constante, incluso a pesar de la reciente crisis, con un beneficio que también sigue una tendencia de incremento anual, sustentado por una poderosa inversión en I+D (figura 3). El resto de costes de Google vienen del mantenimiento de sus servidores, del mantenimiento de oficinas en todo el mundo, de gastos de personal, etcétera.

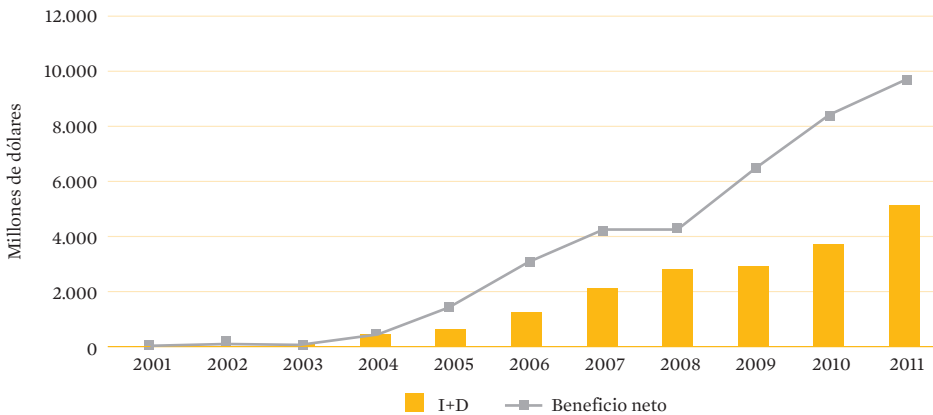


FIGURA 2
Evolución de los ingresos y gastos de Google



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://investor.google.com/financiamiento/tables.html>

FIGURA 3
Evolución del beneficio y de la inversión en I+D de Google



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://investor.google.com/financiamiento/tables.html>

Desde el primer momento, Google ha trabajado para desarrollar tecnologías capaces de mejorar las formas existentes de hacer negocios, ofreciendo distintos servicios y herramientas para anunciantes de todo tipo, incluidos editores (tanto grandes como pequeños), que van desde anuncios de texto sencillos hasta publicidad para móviles. Además de ser el eje central de Google, estos programas también han contribuido al crecimiento



de la actividad de empresarios y editores de todo el mundo. El éxito de Google se basa en que las herramientas que ha creado les resultan útiles a usuarios, a anunciantes y a otros partners.

A diferencia de otros competidores, Google no produce contenidos, sino que se enfoca en ofrecer herramientas para encontrarlos o producirlos. Estas herramientas gratuitas hacen posible que cualquiera pueda producir y publicar contenidos que atraigan visitantes y que Google pueda tener más oportunidades para generar negocio a través de los anuncios. El principal inconveniente de no ofrecer contenidos originales es que los usuarios sólo usen Google para encontrar lo que desean y después se trasladen a otras páginas web. Por ello, Google se ha diversificado hacia otros productos como Google Maps, Gmail, News y, sobre todo, a su propio navegador web, Chrome, como una vía para que los usuarios se mantengan más tiempo en el entorno de productos de Google. Una de las fortalezas de Google es esta capacidad para identificar y anticipar una variedad de desafíos y necesidades, y tratar de ofrecer soluciones a los diferentes tipos de usuarios, bien de desarrollo propio o a través de adquisiciones. Con su estrategia de crecimiento mediante adquisiciones de otras empresas, Google consigue algo más que cuota de mercado, experiencia, reputación o tecnología, sino que también incorpora a los usuarios y, a veces, a sus fundadores. En el anexo final aparece un resumen de las más relevantes.

Google ha apostado por poner a las personas en el centro de su negocio, permitiéndoles interactuar y crear contenidos, usando un conjunto de herramientas funcionales y gratuitas que es, en el fondo, lo que da valor a la marca y servicio al usuario. Google permite comunicar, mostrar y compartir, y apuesta por un modelo de negocio basado en la libertad, la no censura previa y la democratización de la red. La satisfacción de los usuarios es la clave. De modo que si un producto satisface a los usuarios se encontrará la forma de hacerlo rentable.

La tecnología ha evolucionado mucho desde que surgió Google y la Web ha cambiado, aunque Google sigue desafiando los límites de la tecnología existente para proporcionar un servicio rápido, preciso y fácil de utilizar, que esté disponible para cualquier persona que busque información, tanto si accede a la Web desde un ordenador como si lo hace a través de un teléfono, en cualquier parte del mundo. Se dedica más cantidad de tiempo de desarrollo a la búsqueda que a ningún otro producto, debido a que siempre se puede ayudar a que los usuarios encuentren mejor lo que buscan, con mayor rapidez, y cuando y donde lo necesiten. La participación de Erich Schmidt como principal ponente del Mobile World Congress en 2011 pone de manifiesto el importante papel que Google otorga a la movilidad. En palabras del propio CEO de Google, hay tres cosas fundamentales para el sector de telefonía móvil: poder de computación, múltiples conexiones y la nube. Sobre los servicios que se incorporarán en el futuro, las tecnologías que habiliten vídeo-conferencias de punto a punto (*point to point*) van a ser el próximo canal de contenido, cuando el hardware de los teléfonos lo permita.



Según Girard²⁴ (2009) la fórmula del éxito de Google se asienta en cuatro fundamentos:

- Búsqueda gratuita. Ofreciendo su motor de búsqueda de forma gratuita para ser instalado en cualquier página consiguió una presencia masiva en la red, fortaleciendo el conocimiento de la marca y las visitas a la página principal de Google.
- AdSense, que ofrece la posibilidad a los dueños de páginas web de generar ingresos por publicidad relacionada con su contenido. Cada vez que un visitante hace click en un anuncio de Google en una página, el dueño del sitio recibe parte del pago, incentivando la creación de contenidos.
- Herramientas libres. Google fideliza a sus usuarios gracias a las herramientas diseñadas para ser parte de la vida diaria de una persona que usa Internet. Herramientas de comunicación tales como Gmail, Google Talk, de planificación y organización como Google Calendar, Google Maps, de productividad, como Google Notes y Google Docs, de análisis, como Google Metrics y Google Trends, mapas, tales como Google Earth y Google Sky, etcétera.
- Ubicuidad. Google trata de aumentar su alcance estando en todos sitios, en móviles, tabletas, ordenadores, coches, etcétera.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil.
Cliente objetivo	Cualquier anunciante interesado en estar presente en Internet.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Publicidad, gestión de la información, tecnología.
Capital relacional de la empresa	Ser la marca más conocida y valiosa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Ecosistema de productos relacionados, desde cualquier tipo de información en Internet hasta el usuario final, donde quiera que se encuentre y use el dispositivo que use para conectarse.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Accesibilidad, fiabilidad, rapidez, tecnología de última generación.
Estructura de costes	Mantenimiento de los sistemas informáticos, y de los servicios, además del personal.
Ingresos	Ingresos por publicidad.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Crecimiento por adquisición de productos de valor añadido que elimina competidores y refuerza su liderazgo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

²⁴ Girard, B., 2009, The Google Way. How one company is revolutionizing management as we know it. San Francisco, CA: No Starch Press, Inc.



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Ser el referente mundial en búsquedas y servicios online.
Cliente objetivo	La mayor visibilidad posible para los anunciantes.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Publicidad, gestión de la información, tecnología.
Capital relacional de la empresa	Asociación de calidad y eficiencia de cualquier producto o servicio vinculado con Google.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Cualquier actividad o servicio que maneje cualquier tipo de información es susceptible de integrarse.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Crecimiento de las necesidades de almacenamiento, seguridad, mantenimiento y competencia tecnológica.
Estructura de costes	El mayor peso en bytes de la información gestionada aumenta los costes de almacenamiento.
Ingresos	Dependencia de la publicidad.
Sostenibilidad del modelo de negocio	El ecosistema de productos genera una interdependencia entre ellos que asegura la sostenibilidad, siempre que se mantengan a la vanguardia de la tecnología.

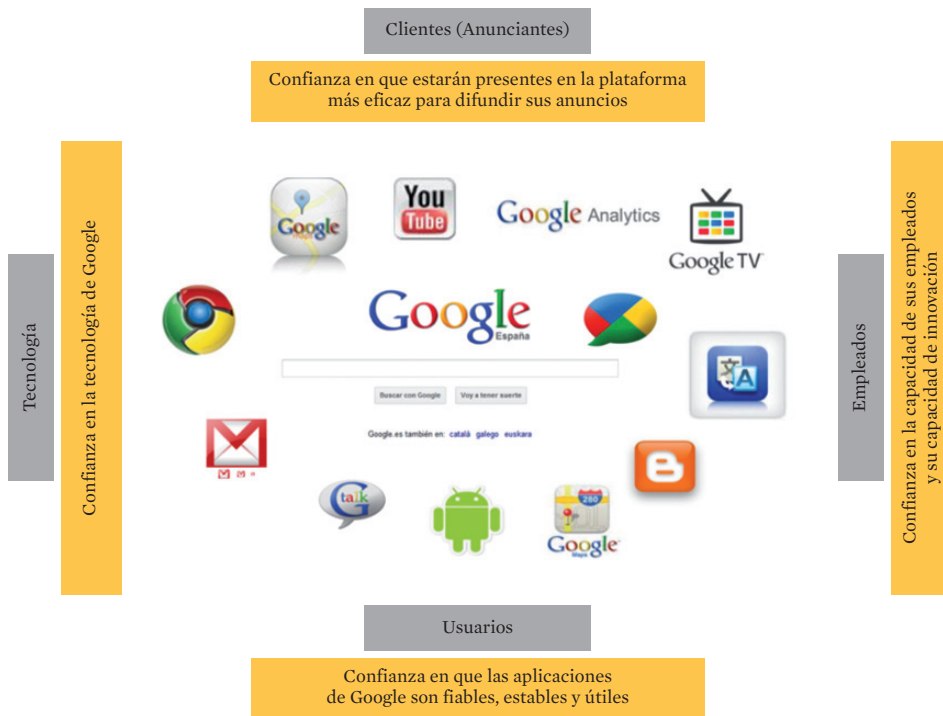
Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



FIGURA 4



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



3. El papel de la confianza en el modelo de negocio de GOOGLE

La esencia de Google es proporcionar información útil y relevante a millones de usuarios en todo el mundo que confían en que la búsqueda de Google les permita encontrar las respuestas que buscan. Las herramientas que Google ofrece gratuitamente a los usuarios les facilitan la comunicación y la realización de múltiples tareas de forma confiable.

Aunque se han producido numerosos cambios desde la aparición del primer motor de búsqueda de Google, algunas cosas no cambian como, por ejemplo, la dedicación de la empresa a los usuarios y la confianza en las posibilidades de Internet. En el mundo de la informática, donde muchos usuarios no son expertos y no tienen el tiempo o la motivación para elegir un programa determinado, la decisión está influida por lo que mayoritariamente eligen el resto de usuarios, se confía en que la mayoría sabrá decidir mejor qué herramientas son las más adecuadas, y la mayoría sigue al líder, a Google.

El éxito a largo plazo de Google depende mucho de cuánta confianza depositen en la empresa sus usuarios. Esta confianza es vital porque todos los servicios de Google son gratuitos y nada puede evitar que los usuarios utilicen otros motores de búsqueda o herramientas de otros competidores si son mejores.

La reputación de Google como una empresa en la que sus usuarios pueden confiar es su activo más valioso, y consideran una responsabilidad común y compartida asegurarse de que continuamente se siguen ganando la confianza de los usuarios, por lo que toda la experiencia, comunicaciones e interacciones con los usuarios deben incrementar su confianza en Google.

Además de los valores generales de la cultura de Google, la empresa también establece una serie de principios relacionados con el software, la privacidad, el diseño y la seguridad que contribuyen a aumentar la confianza de sus *stakeholders*.

En relación con el software, Google defiende que no se debe engañar a los usuarios para que lo instalen. Se les debe informar con claridad siempre que vayan a instalar o a habilitar una aplicación en sus ordenadores, y se les debe ofrecer la posibilidad de decir que no. No debe instalarse ninguna aplicación en un ordenador a escondidas, ni debe ocultarse tras otro programa u otra actualización que el usuario vaya a instalar.

También es clave la transparencia, por lo que establecen que los usuarios deben ser informados de las funciones principales y más significativas de una aplicación como parte del proceso de instalación o de habilitación. Además, la aplicación debe explicar de forma clara, visible (sin letra pequeña) y evidente, si obtiene algún tipo de ingresos a través de la publicidad. Por ejemplo, el usuario debe saber claramente si la aplicación obtiene ingresos a través de anuncios emergentes o mediante el envío de información personal del usuario a terceros.

Asimismo, el proceso de eliminación de una aplicación debe ser sencillo, de forma completa y sin alterar la configuración del ordenador. Una vez que se haya inhabilitado o eliminado una aplicación, ésta no debe permanecer activa ni debe volver a habilitarse más adelante de forma automática o a través de otra aplicación.

Google también establece que no permite que las aplicaciones se oculten de forma intencionada utilizando varios nombres o nombres que resulten confusos. Si una aplicación muestra anuncios, éstos deben estar claramente marcados como publicidad y deben indicar que dicha aplicación los ha originado. Los usuarios deben saber claramente si una aplicación realiza alguna modificación para alterar la experiencia del usuario al utilizar otras aplicaciones (por ejemplo, si establece una página principal determinada).

Google pide a los usuarios que le confíe información personal. Preservar esa confianza compromete a toda la empresa para respetar y proteger la privacidad de dicha información. Así, Google se compromete a no hacer un uso indebido de la información personal de sus usuarios. A medida que hacemos búsquedas en cualquier navegador, los motores de búsqueda a través del uso de *cookies* y *server logs* recopilan información sobre lo que buscamos,



las páginas que visitamos, etcétera, por lo que cuanto más uso hagamos de ellos, más información tienen sobre nosotros. A partir de esta información Google mejora la calidad de sus servicios de acuerdo a las necesidades y preferencias de los usuarios. También supervisa responsablemente la información almacenada y cumple fielmente la Ley de Protección de Datos.

Google se compromete a que en todo momento los usuarios sepan si una aplicación obtiene o transmite información personal, comunicándoles de forma clara y evidente el tipo de información que se vaya a recopilar o a transmitir para obtener su autorización explícita. Para obtener información más detallada, se debe facilitar el acceso a la política de privacidad que especifique cómo se utilizará la información y si se compartirá con terceros.

Google también establece un principio de buena compañía, por el que los proveedores de aplicaciones no deben permitir que sus productos se incluyan dentro de paquetes de aplicaciones que no cumplan los principios anteriores. Así, todo el software de Google sólo se distribuye en paquetes si todas las aplicaciones cumplen las directrices anteriores.

En lo que atañe a la seguridad, Google cuenta con desarrolladores de software que velan por la seguridad de la compañía y de sus usuarios. Así, si un usuario detecta alguna incidencia en su seguridad en Google, puede acceder a la página de contacto y avisar al equipo, al igual que si encuentra alguna vulnerabilidad en alguno de los productos de la compañía.

Respecto a la calidad del servicio, los usuarios saben que pueden obtener información en cualquier lugar con Internet gracias a Google, además del acceso gratuito al resto de sus productos y servicios. También ofrece la posibilidad de almacenar datos en “la nube” sin temor a perderlos, ya que Google ofrece un servicio integral y estable para cualquier tipo de tarea en la red.

En relación a la protección de menores, los usuarios cuentan con la posibilidad de filtrar ciertos contenidos del buscador, que resulta un buen método para proteger a los menores de contenidos inapropiados en la red.

Los usuarios confían en la objetividad de Google, y la empresa está claramente comprometida en este aspecto, ya que ningún beneficio a corto plazo podría justificar que se quebrara esa confianza. Los usuarios pueden confiar en que el orden de los resultados de búsqueda no se manipula en ningún momento para beneficiar a un anunciante u otro, y que los anuncios que se mostrarán en las páginas de resultados de búsqueda siempre estarán relacionados con éstas.

El énfasis de Google en proporcionar una experiencia única a sus usuarios le lleva a crear diseños que sean útiles, rápidos, sencillos, atractivos, innovadores, universales, rentables, bonitos, fiables e interesantes. El reto continuo de Google consiste en lograr un equilibrio armonioso entre estos diez principios que contribuyen a aumentar la confianza en la empresa. Un producto que alcance ese equilibrio será un producto “Googley” y conseguirá satisfacer y fascinar a usuarios de todo el mundo.



1. **Lo más importante son los usuarios: sus vidas, sus trabajos y sus sueños.** El objetivo de Google es descubrir las necesidades reales de los usuarios, incluso aquéllas que no siempre se pueden expresar, mejorando sus vidas. No se busca impresionar a los usuarios con tecnología o estilo visual, ni obligar a los usuarios a usar funciones que no desean. Google abre las puertas a aquellos que quieran explorar la información del mundo, trabajar con mayor rapidez y de una forma más creativa, y compartir sus ideas con sus amigos o con el resto del mundo.
2. **Cada milésima de segundo cuenta.** No hay nada más importante que el tiempo de los usuarios. Las páginas de Google se cargan rápido gracias a un código sencillo y a los archivos de imágenes seleccionados cuidadosamente. El texto y las funciones principales se encuentran en las ubicaciones más sencillas de localizar y todas las tareas se agilizan.
3. **La sencillez es clave.** La sencillez incluye la facilidad de uso, la velocidad, el atractivo visual y la accesibilidad. En Google la sencillez empieza por el diseño de las funciones fundamentales de un producto, siendo preferible desarrollar nuevas líneas de productos en lugar de limitarse a añadir funciones.
4. **Atraer a principiantes y a expertos.** Los mejores diseños de Google tienen una apariencia muy sencilla, pero incluyen potentes funciones a las que pueden acceder fácilmente los usuarios que lo desean. El propósito de Google es invitar a los principiantes con una experiencia inicial maravillosa y, al mismo tiempo, atraer a usuarios avanzados que puedan dirigir a otros usuarios hacia el producto con su entusiasmo y su experiencia.

Un producto de Google bien diseñado permite que los nuevos usuarios se involucren, ofrece ayuda cuando es necesario y garantiza a los usuarios la posibilidad de utilizar las funciones más importantes del producto de una forma fácil e intuitiva. La revelación progresiva de las funciones avanzadas anima a los usuarios a utilizar el producto con mayor frecuencia. Siempre que es necesario, Google ofrece funciones inteligentes que atraen a los usuarios más exigentes, por ejemplo, a aquéllos que comparten información en distintos dispositivos y ordenadores, que trabajan tanto online como offline y que desean disponer de espacio de almacenamiento.

5. **Atreverse a innovar.** La consistencia en el diseño crea confianza en los productos de Google, hace que los usuarios se sientan más cómodos y facilita sus tareas. Pero es la imaginación la que transforma los diseños aburridos en atractivos. Google fomenta los diseños atrevidos e innovadores siempre que cubran las necesidades de los usuarios. Sus equipos de trabajo fomentan las nuevas ideas por locas que parezcan. Google quiere cambiar el panorama actual, en lugar de limitarse a copiar las funciones de los productos existentes.
6. **Diseñar para el mundo.** La Web permite que los usuarios de todo el mundo accedan a todos los recursos de Internet. El objetivo de Google consiste en diseñar productos que sean relevantes en contexto y a los que se pueda acceder a través de los medios y de los métodos que suelen utilizar los usuarios. Siempre que es posible, Google es compatible con las conexiones más lentas y con los navegadores más antiguos, y permite que los Usuarios elijan la forma de visualizar la información (el tamaño de la pantalla y de la letra) y de introducirla (análisis de consultas inteligente). El equipo de Experiencia de usuario investiga las principales diferencias entre los distintos tipos de experiencias de usuario de todo el mundo, y trabaja para diseñar los productos ade-



cuados para cada tipo de público, de dispositivo y de cultura. Además, Google se compromete a mejorar la accesibilidad de sus productos para que todo el mundo pueda acceder a la información mundial, incluidos los usuarios que tengan algún tipo de limitación física o cognitiva.

7. **Planificar con vistas al presente y al futuro.** Los productos de Google que generan ingresos intentan hacerlo de una forma que resulte útil para los usuarios. Se procura que los anuncios sean relevantes y útiles y que se puedan identificar fácilmente. Además, nunca intenta aumentar los ingresos de un producto si eso supone una reducción del número de usuarios de Google en el futuro. Cuando un diseño rentable no satisface a los usuarios se rediseña el producto. No es necesario que todos los productos generen ingresos.
8. **Alegrear la vista sin distraer la mente.** Una primera impresión positiva hace que los usuarios se sientan seguros con el producto, que lo consideren un producto profesional y de confianza y que se animen a utilizarlo con frecuencia. La estética minimalista resulta adecuada para la mayoría de los productos de Google, porque un diseño limpio y ordenado se carga rápidamente. El diseño visual de un producto de Google debe satisfacer a los usuarios y mejorar las posibilidades de uso.
9. **Merecer la confianza de los usuarios.** Un buen diseño puede llegar muy lejos para ganar la confianza de los usuarios que utilizan productos de Google. El establecimiento de la fiabilidad de Google comienza con la información básica, por ejemplo, asegurándose de que la interfaz sea eficiente y profesional, de que las acciones se puedan deshacer fácilmente, de que los anuncios se identifiquen claramente, de que la terminología sea coherente y de que los usuarios no reciban sorpresas desagradables. Además, los productos de Google se abren al mundo incluyendo enlaces a la competencia y fomentando las colaboraciones de usuarios como, por ejemplo, los mapas de la comunidad o los gadgets de iGoogle.

Google respeta los derechos de los usuarios a controlar sus propios datos, es transparente en cuanto a cómo utiliza la información y cómo se comparte esa información con otros usuarios (si ese es el caso), para que los usuarios estén bien informados a la hora de tomar decisiones. Cuanto más crece Google, más imprescindible resulta cumplir el lema *“Don't be evil”*.

10. **Añadir un toque humano.** Los textos de Google se dirige a los usuarios directamente y les ofrece ayuda práctica y cercana, del mismo modo que se puede hablar con un vecino que nos hace una pregunta. El objetivo es que los usuarios encuentren información de vital importancia para ellos, pidiendo a los usuarios que envíen sus comentarios para mejorar.

Los clientes confían en Google, una empresa rentable, global, que hará posible que sus anuncios lleguen al segmento adecuado, mejorando la eficacia de su comunicación publicitaria al proporcionar evidencia de que realmente el usuario ha visto el anuncio, frente a lo que ocurre en otros canales.

La automatización del proceso de crear anuncios en Google sin interacción humana hizo necesario ganarse la confianza de los anunciantes, que podían mostrarse recelosos. Google se ganó esta confianza mediante un diseño elegante de la interfaz de Adwords, en la que cualquier anunciante puede comprender fácilmente cómo se colocan los anuncios siguiendo unas instrucciones paso a paso. Por otra parte, los fundadores entendieron que

las personas confiarían en las máquinas casi tanto como confían en otros seres humanos (esta confianza en los ordenadores es típica en Silicon Valley). Ambos creyeron que la gente confiaría en los ordenadores y se basaron en estudios que mostraban que las reglas de reciprocidad y cortesía que gobiernan las relaciones con amigos se usan también en la interacción con máquinas.

Así, diseñaron un sistema informático que creara un ambiente confortable y familiar, y que en el caso de las transacciones financieras, reprodujera los mecanismos en los que las personas confían para construir confianza en una relación. Así, consideraron que las personas siguen una curva de aprendizaje y se van involucrando más a medida que tienen más experiencia. En principio son prudentes, comienzan con pequeños riesgos y se sienten cómodas cuando tienen una forma de deshacer todo rápidamente en caso de descontento.

Los inversores en Google han mostrado su confianza en un proyecto que primero intentó responder a una necesidad de los usuarios y después buscó la forma de generar ingresos, haciendo que el buscador fuera gratuito y que produjera resultados de calidad de forma que fuera mucho mejor que el resto de buscadores.

La empresa busca maximizar el valor de los accionistas a largo plazo, por lo que más que enfocarse en conseguir ganancias a corto plazo, la empresa se centra en satisfacer a sus usuarios proporcionándoles la información más relevante tan rápido como sea posible. Proporcionando la mejor experiencia a sus usuarios contribuyen a desarrollar una empresa que creará más valor, no sólo para los usuarios sino también para los accionistas.

Google cree en la importancia de la confianza en su relación con sus accionistas, por lo que se adhiere a las mejores prácticas de ética empresarial. Asimismo, tanto la estructura corporativa, como los controles financieros y la forma de gestionar, contribuyen a hacer posible todo el potencial a largo plazo de la empresa.

El gobierno corporativo de Google, basado en el triunvirato de Page, Brin y Schmidt, ha hecho posible el desarrollo de la empresa y hacer frente de forma consistente y coordinada a las presiones de sus stakeholders mejor que un solo líder. Normalmente, cuando una start-up se profesionaliza, el CEO suele encargarse de la gestión y los co-fundadores de la visión y de la tecnología. En lugar de esto, en Google se creó una estructura de poder compartido entre los tres, que permite múltiples puntos de vista, perspectivas y experiencia, además de un control y retroalimentación mutua y rápida, de modo que cualquier error puede ser atajado de la forma más inmediata posible. Asimismo, también fortalece la confianza de los inversores y de los clientes en que alguien en la alta dirección de la empresa puede comprender y compartir sus intereses. Así, los accionistas pueden confiar en que Schmidt defenderá sus intereses económicos, mientras que los usuarios confían en Page y Brin para resistir a las presiones del mercado y enfocar a la empresa en ofrecer productos de calidad. Este sistema de supervisión mutua hace que la confianza sea mayor en las decisiones que se toman.



Google deposita una gran dosis de confianza en sus empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes. Los trabajadores de Google son personas jóvenes, dinámicas, y creativas, tienen una buena retribución y están cómodos en su ambiente de trabajo. Todos los trabajadores, en cada uno de los niveles y responsabilidades tienen confianza en la capacidad de la tecnología para ayudar a hacer más y mejores cosas y contribuir a hacer el mundo un poco mejor.

Los mecanismos de selección de personal, y la forma de trabajar en pequeños equipos, por objetivos, facilita la confianza en la capacidad y rendimiento de los empleados. El trabajo en pequeños grupos y el control por los propios compañeros facilita que la coordinación dentro de la empresa se consiga gracias a las redes de confianza que surgen entre los empleados. Dado que los directivos no pueden controlar a diario lo que hacen sus empleados, deben tener confianza en que harán su trabajo correctamente y cumplirán los plazos.

Como un elemento que fortalece la confianza, Google tiene un Código de Conducta que deben seguir todos sus empleados, directivos y personas y empresas que temporalmente realicen actividades para Google. La confianza y el respeto mutuo entre los empleados y los usuarios son la base del éxito de Google y algo que deben ganarse todos los días.

Las administraciones públicas y la sociedad en general confían en Google. Saben que gracias a Google encontrarán lo que buscan en muy poco tiempo y con poco esfuerzo, ya que este cuenta con excelentes filtros de búsqueda. También saben que sus servidores son seguros y que pueden realizar cualquier actividad como intercambio de información, comunicación, etcétera, con la mayor seguridad posible, respetando la legalidad vigente en cada país.

4. La organización como base de la estrategia

Google siempre se ha caracterizado por seleccionar y contratar a jóvenes altamente cualificados, apasionados de lo que hacen, que trabajen bien en equipo y que les guste viajar y experimentar. La reputación de la empresa, junto con los salarios que ofrece, le permite reclutar los mejores empleados.

Pocas empresas han mostrado tanto interés por incorporar a su plantilla sólo a los mejores. Hay pocas posibilidades de trabajar en Google sin un doctorado o un máster de prestigio, entendido como muestra de motivación y calidad del trabajo. La ventaja de contratar doctores es que se tiene la seguridad de que han aprendido a observar con detenimiento, a confiar en la tecnología, a confiar en la racionalidad sobre la intuición cuando sea posible, y valorar analíticamente los hechos en lugar de improvisar, además de poder trabajar de forma autónoma. Además, un doctor ha debido realizar un trabajo de investigación novedoso en su ámbito de estudio, aportando alguna innovación, por lo que ya cuenta con experiencia que es útil para Google. También asegura que sean personas motivadas por aprender, que tengan vocación por lo que hacen, y que el dinero, aunque sea importante, no sea su principal objetivo.



Aunque también se utilizan algunas webs especializadas para la búsqueda de personas capacitadas, la principal fuente de reclutamiento son las referencias internas, siguiendo el lema de *"best people knows best people"*. A finales de 2005, con un total de 5.000 empleados, 350 personas en Google estaban dedicadas a reclutar nuevos empleados. Eso implica que uno de cada catorce empleados en Google estaba buscando nuevos empleados, cuando el ratio normal en una empresa suele ser de una persona de cada cien. Ese mismo año, otra empresa tecnológica, Cisco, tenía un ratio de una persona reclutando por cada 68 empleados. No obstante, todos los reclutadores internos de Google no trabajan a tiempo completo, sino que también hay un staff temporal que es flexible y se utiliza cuando surge la necesidad. El interés por el reclutamiento se explica si se tiene en cuenta que en compañías de rápido crecimiento, el riesgo de poner en juego la calidad de la fuerza de trabajo es mayor, y se puede deteriorar rápidamente si no se es exigente en los procesos de selección.

Dado que en los procesos de selección participativos en muchas empresas se corre el riesgo de seleccionar a personas que no hagan sombra a los actuales empleados, al incentivar la selección sólo de los mejores se reduce el riesgo de contratar empleados poco cualificados, y se genera una atmósfera de creatividad e innovación donde los empleados quieren contar con los candidatos más cualificados como compañeros para generar mejores productos y servicios.

El reclutamiento está especializado, en primeros empleos, empleos técnicos, o directivos, internacionales, etcétera. Después de una primera evaluación psicotécnica se llevan a cabo varias entrevistas, en ocasiones hasta ocho, y como ocurre en el mundo académico, los candidatos son evaluados por su capacidad y competencia técnica o su habilidad para comprender, estructurar y resolver determinados desafíos. En este proceso, tan importante es lo que cada candidato sabe como conocer hasta dónde llega realmente su conocimiento. Es imprescindible convencer a los compañeros que evalúan al candidato que éste puede resolver los problemas que le surjan en su entorno de trabajo diario.

Para lograr fidelizar a personal tan cualificado, procuran tener siempre a los empleados motivados intelectualmente, para ello se les deja libertad para proponer nuevos proyectos y además pueden destinar el 20% de su tiempo de trabajo a proyectos personales que les ilusionen y estimulen su imaginación, aumentando su productividad. Esta regla del 20% también permite atraer a programadores que quieren contribuir a la comunidad *open source*, ya que les permite continuar sus proyectos y eventualmente vendérselos a Google, percibiendo un sueldo por el trabajo por el que se le contrata el restante 80% de su tiempo de trabajo. Google Suggest, AdSense for Content y Orkut son resultados de esta política del 20%, que además aporta a Google una baja rotación de empleados, información, innovación y lealtad.

A los empleados se les solicita informar brevemente (un párrafo de unas cinco frases) sobre cómo ha empleado ese tiempo durante la semana anterior y compartir sus proyectos con los compañeros para que sean revisados. Si el proyecto es considerado interesante se adopta como un proyecto oficial financiado por la empresa. La revisión entre iguales de los proyectos personales hace que la calidad se incremente, ya que su reputación profesional está en juego, y se incentivan las ideas que puedan interesar a la empresa. Esta política de



revisión entre iguales, inspirada por la que se utiliza en la revisión de artículos en revistas científicas, es muy eficaz para filtrar los mejores proyectos y para desarrollar e incrementar la innovación en Google.

La promoción es un aspecto crucial de la motivación, aunque es necesario encontrar una vía para promocionar al personal técnico sin que tengan que convertirse en gerentes, ya que ese no es su ámbito de competencia. Es necesario poder ofrecerles un plan de carrera, darles reconocimiento y mejorar su salario. Schmidt describía estos aspectos ya en 1999 mientras era el CEO de Novell, proponiendo una doble carrera, una ejecutiva y otra técnica. El primer paso es crear el plan de carrera técnico, así como incentivos tales como respeto de los compañeros, reconocimientos, premios, acciones, y compensaciones no financieras. Así, en Novell se creó la figura del ingeniero distinguido, puesto al que sólo se podía acceder siendo elegido por los propios compañeros. Ello supone un mayor esfuerzo real porque los evaluadores son expertos técnicos y, además fortalece el grupo, la comunidad y el buen comportamiento de todos sus integrantes.

Las retribuciones que Google da a sus empleados también contribuyen a su satisfacción, además de que la cultura de empresa hace que los empleados se sientan identificados y unidos a Google, que invierte muchos recursos en su formación.

Respecto al horario laboral, éste no es importante, ya que cada trabajador tiene unas metas que cumplir en un determinado plazo y puede administrar su tiempo como mejor le parezca e incluso trabajar desde casa. También cabe destacar que la empresa sirve a diario comida casera a los empleados. Además, las oficinas de Google suelen ser un entorno desenfadado, creativo y lúdico. La flexibilidad de los espacios de trabajo y la posibilidad de jugar en las oficinas crea una atmósfera que alimenta la colaboración.

Como consecuencia de todo ello, Google ha sido reconocida en varias ocasiones por Forbes como la “mejor empresa para trabajar”, permitiéndole atraer a los jóvenes más brillantes (los llamados “Googlers”) dando lugar a uno de los mejores *think tanks* tecnológicos del mundo.

La empresa abiertamente reconoce que los Googlers son el activo más importante de la empresa y los alientan a través de su cultura corporativa, que es una cultura de innovación. Sus fundadores crearon la empresa con la idea de que el trabajo debía ser un desafío y que afrontarlo debía ser divertido. Creen que una cultura empresarial adecuada promueve el talento y la creatividad. Hacen especial hincapié en los logros del equipo, y los éxitos individuales que contribuyen al éxito global son un motivo de orgullo. Aunque el entorno de trabajo sea informal, todas las ideas que surgen en la cola de la cafetería, en una reunión de equipo o en el gimnasio se comentan, se analizan y se ponen en práctica a una velocidad de vértigo. A través de la innovación y de la perseverancia, y partiendo de lo que funciona bien, tratan de mejorarlo aún más. Por ejemplo, cuando uno de sus ingenieros detectó que la búsqueda se realizaba correctamente al introducir palabras bien escritas, se planteó cómo se debían procesar las palabras mal escritas. Eso le llevó a crear un corrector ortográfico intuitivo y más útil.

Aunque el usuario no sepa exactamente lo que se busca, en Google se sienten responsables de que encuentre en la Web una respuesta adecuada. Por eso, intentan prever las necesidades que sus usuarios de todo el mundo no han manifestado todavía, y satisfacerlas con productos y con servicios que establezcan nuevos estándares. Cuando se puso en funcionamiento, Gmail contaba con más espacio de almacenamiento que ningún otro servicio de correo electrónico disponible, que ahora se ha convertido en un estándar en lo que respecta al almacenamiento de correo electrónico. Estos son los tipos de cambios que Google pretende llevar a cabo, por lo que siempre están buscando nuevos ámbitos en los que poder marcar la diferencia. En última instancia, su permanente descontento con cómo son las cosas se convierte en el motor que impulsa todo el trabajo de Google.

Google organiza su empresa con una estructura ligera, con pocos directores, como resultado de su deseo de crear una empresa innovadora y ágil. Frente a la posibilidad de recurrir a la tecnoestructura, Google utiliza tecnología y pequeños equipos autónomos de tres a seis personas, a los que se les asignan proyectos con objetivos limitados y fecha límite que raramente va más allá de las seis semanas. Ello supone subdividir los proyectos en unidades que un grupo pequeño pueda completar, definiendo claramente los objetivos, por lo que en la práctica podemos hablar de dirección por objetivos. Al reducir la necesidad de control y dar a los empleados más autonomía, los equipos pequeños con objetivos y fechas de cumplimiento determinados pueden reducir la necesidad de supervisión y facilitar la existencia de una estructura plana. Asimismo, la competencia entre equipos, o al menos la posibilidad de comparación, también ayuda a incrementar su productividad.

Las comunidades son una de las claves de la empresa, ya que contribuyen a su buena reputación, ayudan a evitar errores, informan de lo que sucede en su entorno y ponen a su disposición competencias y recursos gratuitos.

Google podría recibir un hipotético premio por ser una de las compañías que más empleo genera, y más en estos difíciles tiempos que se viven en todo el mundo, ya que la compañía contrató a más de 8.000 empleados durante 2011, pasando de 24.400 trabajadores a finales de 2010 a tener una plantilla de 32.467 trabajadores a tiempo completo al cierre del ejercicio 2011. La empresa no ha reparado en gastos a la hora de buscar trabajadores del mayor talento para apoyar el desarrollo de líneas de negocio en crecimiento como Android, Google TV, Chrome OS, Gmail y la red social Google+.

Entre los retos de Google para el futuro podemos destacar:

- **La consolidación de la reputación online.** Google tiene el gran proyecto de realizar un buscador de personas, un sistema que permita a los usuarios reconocer a las personas con más reputación o más relacionadas con un término de búsqueda.
- **La mejora de la inteligencia artificial.** El segundo objetivo de futuro para Google es el desafío de desarrollar Inteligencia Artificial enfocada al máximo de dispositivos y aparatos.
- **La gestión de los derechos de propiedad en la red.** Google también se ha fijado la propiedad intelectual como una cuestión que necesita ser tratada para el desarrollo de Internet.



- **Mejorar las conexiones.** En todo el mundo, prácticamente el 30% de la población tiene acceso a Internet. Desde Google consideran que el dato es positivo, aunque hay que mejorarlo, en el número de personas y en la calidad de su conexión.

Todo el proyecto de Google se basa en la innovación sostenible, y para conseguir unir innovación y usuarios la compañía tiene claro que la herramienta fundamental son las redes sociales. La idea de Google es que a través de sistemas inteligentes se pueda dar un servicio más personalizado y útil a los usuarios, gracias a la consolidación de una identidad digital producto de la información generada en las redes sociales.

5. Conclusiones

Google surgió en un entorno universitario de la mano de dos jóvenes estudiantes con gran espíritu creativo y emprendedor, que pronto consiguieron llevar su empresa a un nivel superior gracias a sus habilidades y a la confianza en que era posible lo que parecía imposible, organizar la inmensa cantidad de información en Internet.

La compañía empezó a crecer de forma vertiginosa a partir del año 1998. El motor de búsqueda fue ganando páginas indexadas a gran velocidad y a su vez fue generando un mayor tráfico de visitas. Gracias a este crecimiento, la empresa fue desarrollando otras páginas web a la par que iba ofreciendo nuevos servicios, y adquiriendo otras empresas. La aparición de Google no sólo ha cambiado el mundo de la búsqueda de información, sino también el de la publicidad, la comunicación, la movilidad, etcétera. En pocos años, Google se ha convertido en una palabra habitual en todo el mundo como el principal instrumento para buscar información en Internet.

Desde su creación Google ha crecido a pasos agigantados. Ha pasado de permitir la búsqueda en un único idioma a ofrecer decenas de productos y de servicios en un gran número de lenguas, incluidas varias formas de publicidad y aplicaciones web para realizar todo tipo de tareas. Lo que crearon dos estudiantes de Informática en la habitación de una residencia universitaria se ha convertido en una empresa líder en su sector, con miles de empleados, oficinas en todo el mundo y millones de usuarios.

Google siempre se ha situado al frente de la innovación en Internet y se ha volcado en sus usuarios. Además cuenta con la confianza a nivel internacional por parte de sus diferentes *stakeholders*, ya que proporciona seguridad, privacidad y calidad en sus servicios, que son elementos centrales de su modelo de negocio. Cuando los anunciantes critican a Google por no darles información precisa sobre las personas que hacen click en sus anuncios es una buena muestra de que se puede confiar en Google.

También hay que tener en cuenta que sus empleados están altamente capacitados y motivados y trabajan de forma apasionada, lo que supone una clave importante del éxito de la empresa, cuyos beneficios están en continuo crecimiento.



Google está reinventando el mundo empresarial, la forma en la que trabajamos, la forma en la que se gestionan las organizaciones y los trabajadores. Así, se convierte en una nueva forma de hacer empresa por sus innovaciones en la gestión de recursos humanos, producción, relaciones con usuarios y clientes, y el control de sus operaciones de producción. Según Girard (2009) Google es la primera empresa que ha construido un modelo de gestión para la economía del conocimiento, y la confianza es un elemento central en este modelo, tanto en la relación con los usuarios, clientes, trabajadores, inversores, etcétera.

Google ha roto las barreras que pueden limitar la innovación y el crecimiento en las grandes empresas, actuando en diferentes frentes: dirección de personas, concepción de productos, organización de equipos, y control. Encontraron nuevas formas de motivar y coordinar a sus empleados, de movilizar recursos innovadores y limitar la complejidad que subyace en el rápido lanzamiento de nuevos productos.

6. Clave del éxito: La búsqueda permanente de nuevas ideas. Si algo existe puedes confiar que está o estará en Google

Si hubiera que describir a Google en pocas palabras podríamos decir que es una máquina de innovar, ya que constantemente (cada mes, cuando no es semanalmente), aparece un anuncio de algún tipo de producto o servicio nuevo. La empresa siempre está buscando nuevas ideas, entre sus empleados, en el mundo académico, incluso en sus competidores, y convirtiéndolas rápidamente en productos o servicios. Los criterios determinantes son la viabilidad técnica y el interés para el usuario. La innovación es una tarea de todos en la empresa. La cultura de Google valora las ideas originales de cualquier empleado y cualquier ingeniero puede rápidamente desarrollar avances significativos en su 20% de tiempo de trabajo libre.

Nadie puede negar que Google ha cambiado el mundo y ha llegado a tal nivel de penetración en nuestra vida diaria que su eventual desaparición nos haría inmediatamente conscientes de hasta qué punto nos facilita información, comunicación, tareas, etcétera, de forma fiable y gratuita. Los fundadores de Google tenían la confianza y la convicción de los visionarios para cambiar el mundo, y lo han hecho, pero la mejor parte seguro que aún está por venir.



ANEXO

Principales adquisiciones de Google

Año de compra	Empresa	Negocio	Año de compra	Empresa	Negocio
2001	Deja	Usenet		Neven Vision	Computer vision
	Outride	Web search engine		Germany GmbH	(Face detection, Facial recognition system)
2003	Pyra Labs	Weblog software	2007	YouTube	Video sharing
	Neotonic Software	Customer relationship management		JotSpot	Web application
	Applied Semantics	Online advertising		Endoxon	Mapping
	Kaltix	Web search engine		Adscape	In-game advertising
	Sprinks	Online advertising		Trendalyzer	Statistical software
	Genius Labs	Blogging		Tonic Systems	Presentation program
2004	Ignite Logic	HTML editor	Marratech	Videoconferencing	
	Picasa	Image organizer	DoubleClick	Online advertising	
	ZipDash	Traffic analysis	GreenBorder	Computer security	
	Where2	Map analysis	Panoramio	Photo sharing	
	Keyhole, Inc	Map analysis	FeedBurner	Web feed	
2005	Urchin Software	Web analytics Corporation	PeakStream	Parallel processing	
	Dodgeball	Social networking service	Zenter	Presentation program	
	Reqwireless	Mobile browser	GrandCentral	Voice over Internet Protocol	
	Current Communications Group	Broadband Internet access	ImageAmerica	Aerial photography	
	Android	Mobile software	Postini	Communications security	
	Skia	Graphics software	Zingku	Social networking service	
	Akwan Information Technologies	Search Engines	Jaiku	Microblogging	
	Phatbits	Widget engine	2008	Omnisio	Online video
	allPAY GmbH	Mobile software	TNC (Tatter and Company)	Weblog software	
	bruNET GmbH	Mobile software	2009	On2	Video compression
2006	dMarc Broadcasting	Advertising	reCAPTCHA	Security	
	Measure Map	Weblog software	AdMob	Mobile advertising	
	Upstartle	Word processor	Gizmo5	Voice over Internet Protocol	
	@Last Software	3D modeling software	Teracent	Online advertising	
	Orion	Web search engine	AppJet (EtherPad)	Collaborative real-time editor	
	2Web Technologies	Online spreadsheets			



ANEXO (CONTINUACIÓN)

Principales adquisiciones de Google

Año de compra	Empresa	Negocio	Año de compra	Empresa	Negocio
2010	Aardvark	Social search	2011	eBook Technologies	E-book
	reMail	Email Search		SayNow	Voice Recognition
	Picnik	Photo Editing		flickr	Social networking service
	DocVerse	Microsoft Office files sharing site		Zynamics	Security
	Episodic	Online video platform start-up		BeatThatQuote.com	Price comparison service
	PlinkArt	Visual search engine Mobile start-up		Next New Networks	Online video
	Agnilux	Server technology start-up		Green Parrot Pictures	Digital video
	LabPixies	Gadgets		PushLife	Service provider
	BumpTop	Desktop environment		TalkBin	Mobile software
	Simplify Media	Music syncing		Sparkbuy	Price comparison service
	Ruba.com	Travel		PostRank	Social media analytics service
	Invite Media	Advertising		Admeld	Online advertising
	ITA Software	Travel technology		SageTV	Media Center
	Metaweb	Semantic search		Punchd	Loyalty program
	Zetawire	Mobile payment, NFC		Fridge	Social groups
	Instantiations	Java/Eclipse/AJAX Developer Tools		PittPatt	Facial recognition system
	Slide.com	Social gaming		Dealmap	One deal a day service
	Jambool	Social Gold payment		Motorola Mobility	Mobile device manufacturer
	Like.com	Visual Search Engine		Zave Networks	Digital coupons
	Angstro	Social networking service		Zagat	Restaurant reviews
SocialDeck, Inc.	Social gaming	DailyDeal	One deal a day service		
Quiksee	Online video	SocialGrapple	Social Media analytics service		
Plannr	Schedule Management	Apture	Instantaneous search		
BlindType	Touch typing	Katango	Social circle organization		
Phonetic Arts	Speech synthesis	RightsFlow	Music rights management		
Widevine Technologies	DRM	Clever Sense	Mobile app		
		2012	Nijinsky	Travel platform	

Fuente: Wikipedia. Disponible en http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Google.



Tuenti



1. Origen, filosofía e hitos de Tuenti

Tuenti²⁵ es una red social, una herramienta online que facilita la interacción y el intercambio de información entre personas. Un rasgo característico consiste en que normalmente los individuos ya se conocen entre sí, es decir, principalmente no se hacen nuevos contactos sino que es una plataforma para estar en contacto con los conocidos o amigos. Así, esta red facilita la comunicación e interacción con otras personas conocidas, reflejando las relaciones sociales que se tienen habitualmente, con la pretensión de ser una extensión de la vida real de las personas en Internet. La idea se basa en que cada usuario de Tuenti tenga una comunidad de amigos, compartiendo entre sí experiencias y emociones a través de sus publicaciones en el tablón de novedades, conversaciones por mensajería instantánea, mensajes privados, fotografías, vídeos, etcétera. En definitiva, es un medio de interacción social para compartir información, con el fin de conocer y saber lo sucedido en el círculo de amistades.

El origen de esta plataforma se remonta al año 2006 en el que Zaryn Dentzel, un joven estudiante estadounidense de 23 años afincado en Madrid, tiene la idea de formar una red social de carácter local, tras alguna experiencia con redes sociales en el ámbito político en su país de origen. La idea era crear una red social de calidad, no enfocada al crecimiento a través de los registros, sino a la creación de una comunidad real con conocidos. Para ello contó con sus amigos Félix Ruiz, Joaquín Ayuso y Kenny Bentley, a quienes conoció años atrás en España durante un intercambio de estudios. La primera oficina de la empresa se instaló en un pequeño despacho en el Paseo de la Castellana. En sus inicios Tuenti estuvo respaldada por DAD (Digital Assets Deployment), considerada una gran incubadora de negocios en Internet en España, que cada año invierte en unos cinco proyectos web que

²⁵ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Sebastián Muriel, Vicepresidente de Relaciones Corporativas de Tuenti en noviembre de 2011.
- Información sobre Tuenti obtenida de internet.



le resulten interesantes, así como por Whoiswho Technologies con Bernardo Hernández a la cabeza (director mundial de marketing de Google), Carlos Dexeus y la empresa Qualitas Equity Partners.

Tuenti comenzó lanzándose como una red social universitaria, creada por universitarios y para universitarios, con la idea de conocer nuevas personas y divertirse mientras estaban estudiando la carrera. Al principio sólo algunos conocidos de Zaryn Dentzel y el equipo fundador pudieron probarla, pero más tarde, en vista de su éxito, permitieron la entrada a más usuarios, aunque sólo si contaban con la invitación de algún amigo o conocido.

El origen del nombre de la plataforma, según Dentzel, surgió de la necesidad de encontrar un nombre que incluyera tú y ti. Para escoger el nombre los miembros del departamento de marketing barajaron muchas opciones, pero finalmente eligieron Tuenti porque respondía al concepto de “tu entidad”.

Con el paso del tiempo Tuenti fue ganando popularidad. Muchos blogs dedicaron artículos a esta red social considerándola la gran versión española de otras redes sociales. Como consecuencia, cada vez eran más las personas interesadas en conocerla y en formar parte de ella.

El crecimiento de usuarios fue espectacular durante el año 2008; en enero Tuenti poseía 725.000 usuarios; en julio, se registraban alrededor de 8.000 usuarios nuevos cada día; en octubre ya se contaban unos dos millones de personas registradas en Tuenti; y en diciembre habían ascendido a más de tres millones. Los usuarios, en su mayor parte universitarios con una edad media de 23 años, se conectaban entre dos y tres veces al día. Las estimaciones de ingresos en ese año rondaron la cifra de 700.000 euros. También en este año, durante el verano, Tuenti introdujo una versión para móviles que generó una media de un millón y medio de páginas vistas al día.

A principios del año 2009, Tuenti ya se había convertido en la red social con más crecimiento en España, superando los 5,1 millones de usuarios y una cifra de tráfico de 10.000 millones de páginas vistas. En dos años pasaron de una plantilla de cuatro personas (los fundadores) a ser un equipo de casi cincuenta personas.

Para encontrar programadores hicieron una selección por Internet, usando incluso la propia plataforma de Tuenti. A partir de ahí se hizo una selección y se eligió al equipo, que ha ido creciendo paulatinamente y que está formado por personas de todo el mundo (en la actualidad, 270 empleados de 22 nacionalidades distintas).

En el año 2010, Tuenti contaba ya con más de seis millones de usuarios y es en verano de este año cuando Telefónica compró el 85% de la red social por 70 millones de euros. El porcentaje restante quedó en manos de los directivos de la empresa, con Zaryn Dentzel al frente.

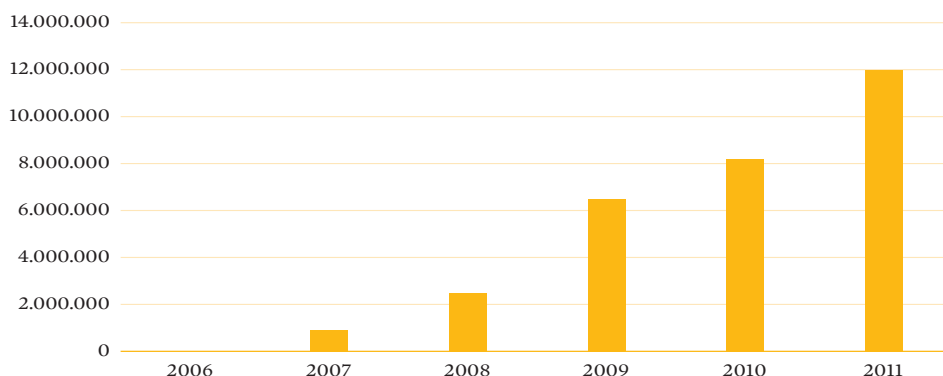


En enero de 2011 Tuenti registra alrededor de 30.000 millones de páginas vistas al mes y de media, cada usuario dedica al sitio web aproximadamente hora y media por sesión. A 15 de octubre del año 2011 ya contaba con 12 millones de usuarios, un incremento del 33% con respecto al mismo mes del año anterior; en dicho mes son vistas 40.000 millones de páginas, se intercambian en el chat 200 millones de mensajes, se suben casi 4 millones de fotos cada día y se reproducen seis millones de videos; el 15% del tráfico web en España pasa por esta plataforma siendo la página con más tráfico del país. En 2011, Tuenti abrió oficina en Barcelona y una segunda oficina en Madrid.

La evolución de Tuenti para móvil también ha sido espectacular, actualmente cuenta con 1,7 millones de usuarios únicos al mes que generan unos 700 millones de páginas vistas mensualmente. También cabe destacar el crecimiento de las aplicaciones para BlackBerry, Android, iPhone y J2ME, que en total suman más de 2,5 millones de usuarios únicos semanales.

En enero de 2012 Tuenti alcanzó los 13 millones de usuarios registrados, y según cifras de comScore contaba con 10,4 millones de usuarios activos al mes (diciembre 2011).

FIGURA 1
Evolución en el número de usuarios de Tuenti



Fuente: Tuenti.

En cuanto a la filosofía y valores de la empresa, Tuenti hace especial hincapié en fomentar la comunicación entre personas que se conocen, salvaguardando su privacidad. Por tanto, es una plataforma social “privada” que se creó con un modelo por invitación y que hace de la seguridad y la privacidad una de sus señas de identidad. Tuenti no indexa la información de sus usuarios en ningún motor de búsqueda. Esto protege la información personal de estos. Todas las cuestiones relativas a la privacidad y seguridad de los usuarios se tratan de forma rápida y efectiva por parte del equipo, que cuenta con una amplia experiencia en seguridad informática y en protección de datos.



Además, Tuenti ha establecido un decálogo de condiciones de obligado cumplimiento, relativas a la prohibición de utilizar las cuentas con ánimo de lucro, no utilizar datos falsos, no atentar contra la intimidad de las personas, no subir materiales que hieran sensibilidades o irrespetuosos, no utilizar la red para hacer *spam*, etcétera.

2. El proyecto empresarial de Tuenti

Tuenti es una plataforma de comunicación y, como tal, su misión es mejorar la comunicación y transmisión de información entre las personas.

En menos de tres años, Tuenti creció hasta convertirse en la página con más tráfico de España y en una de las redes sociales de referencia a nivel internacional, aspirando a seguir creciendo en el futuro.

Como se ha mencionado en un principio, Tuenti es una red social que pretende mejorar la comunicación entre personas que se conocen. Pero para conocer qué es Tuenti y su modelo de negocio con más detalle, es necesario explicar los diferentes espacios, funciones y aplicaciones de su plataforma:

Perfil personal

Cada usuario dispone dentro de la red de una página de perfil, cuya visibilidad puede ser regulada de manera que sólo sea visible por los amigos del usuario, por los amigos de sus amigos o por todos los usuarios. En ella se muestran datos personales como sexo, edad o fecha de cumpleaños, e intereses como aficiones, películas y libros preferidos, grupos de música favoritos y los sitios que suele frecuentar.

La columna central de “Mi Perfil” está dividida en dos bloques: el blog y “Mi tablón”. La sección de blog proporciona al usuario un espacio donde escribir textos e incluir vídeos a modo de blog, ordenando las entradas por orden cronológico inverso. “Mi tablón” es un espacio donde los demás usuarios de la red pueden dejar mensajes personales y también donde se puede visualizar el historial de estados, con las actualizaciones de estado. Ambos pueden sincronizarse opcionalmente con Twitter.

Finalmente, la columna derecha muestra tres listas reducidas: una con las últimas seis fotos en las que está etiquetado el usuario, otra con los amigos del usuario ordenados según la fecha de actualización de sus perfiles, y la última con un listado reducido de los amigos en común con sus amigos.

Chat

La red social Tuenti estrenó en septiembre de 2009 la función de chat, que fue ampliada en agosto de 2010 al incorporar videochat. También se amplió a través de las aplicaciones



para blackberrys, teléfonos con Java, con Android e Iphones. Entre las opciones ofrecidas está la posibilidad de bloquear aquellos contactos con quienes no se quiera establecer conversación y proponer la participación en juegos a todos los amigos conectados.

Juegos

En junio de 2010, se añadió otra funcionalidad llamada Tuenti Juegos, una función que permite jugar en tiempo real con la red de un usuario. Los juegos son desarrollados por compañías especializadas en videojuegos como MetroGames, y emplean comúnmente el programa Adobe Flash Player.

Vídeos

Tuenti Vídeos es una nueva herramienta para ver vídeos. Cuenta con su propio reproductor, y con cada vez mayor diversidad de contenidos audiovisuales de música, humor, divulgación, deportes, etcétera. Todos los vídeos permiten al usuario añadirlos a su sección de favoritos. La plataforma ya es el mayor distribuidor de vídeos en España. En 2011 tuvo un importante desarrollo al alcanzar acuerdos con más de 50 socios estratégicos del ámbito de la producción y distribución de contenidos audiovisuales.

Eventos

Tuenti añadió en noviembre de 2007 la funcionalidad de eventos. Permite organizar de forma sencilla una página de contenidos en torno a fechas destacadas en las que se organizan actividades o efemérides. Esta función se creó con la intención de ofrecer a los usuarios la posibilidad de organizar fiestas, reuniones o actividades de forma pública o privada. Actualmente la mayoría de los usuarios lo utiliza para hacer eventos de publicidad, introducir noticias o frases graciosas y entretenidas con el fin de captar la atención del público, aumentando la asistencia o el interés de un evento.

Buscador

Tuenti dispone de un buscador para localizar a todos los miembros de la red por su nombre real. Para reducir los resultados de la búsqueda se dispone de varios filtros como sexo, edad, centro de estudios o trabajo y lugar de residencia. También incluye sugerencias de amistad, y es posible utilizarlo en la búsqueda de Tuenti Páginas, Juegos, Vídeos y Sitios en toda la red de Tuenti.

Páginas y sitios

En mayo de 2010 se estrenó una nueva herramienta llamada Tuenti Páginas, para crear y compartir espacios creados por usuarios de Tuenti o por patrocinadores de Tuenti, con el



fin de poner en común entre usuarios asuntos de interés. Además, con esta herramienta se pueden añadir y compartir fotos o vídeos con el resto de usuarios unidos a dicha página. En cada página, el administrador puede establecer varias prioridades, como moderar a los miembros (para hacer o no de administrador de la Tuenti Página) y editar las preferencias de privacidad del grupo, pues puede ser público (cualquier usuario puede entrar automáticamente al grupo o mediante petición) o privado (el grupo permanecerá invisible y sólo se podrán afiliar los usuarios invitados y seleccionados por el administrador).

Por su parte, los sitios representan páginas de lugares, negocios o servicios que incorporan fotos y opiniones de usuarios. En enero de 2011 se anunció un acuerdo con Páginas Amarillas para incorporar una amplia base de datos para completar este directorio local.

Servicio de operador móvil

Desde el 21 de diciembre del 2010, Tuenti presta servicios de telefonía móvil como Operador Móvil Virtual (OMV). El servicio se ha venido desarrollando en fase beta durante todo el 2011, completando y desarrollando la oferta y prestaciones del servicio.

Desde el propio perfil el usuario puede darse de alta y solicitar una tarjeta SIM rellenando un formulario con los datos personales y añadiendo una recarga inicial. Una vez el servicio se encuentra activo, el cliente puede gestionar sus datos, historial de llamadas, mensajes, etcétera, desde una nueva sección que le aparecerá en el menú de su perfil privado en Tuenti.

Los usuarios pueden comprar terminales móviles desde la tienda online, abierta en mayo de 2011. A partir de septiembre se introdujeron las ofertas postpago y el servicio se ha ido desarrollando y mejorando hasta eliminar en la actualidad todos los terminales que no sean smartphones de su tienda online, y realizando una apuesta importante con la conexión a Internet como tendencia de futuro en el servicio móvil.

Disco 2.0

A finales de 2011 se puso en marcha, junto con la compañía Sony, un proyecto para elaborar un disco llamado 2.0 que salió a la venta en febrero de 2012. En este disco se recogen las canciones más votadas por los usuarios.

La iniciativa se basa en la participación de los usuarios de la red social. Además de la selección de las canciones que se incluyen en este CD, los usuarios participaron en la elección de su nombre e, incluso, en su portada.

3. Modelo de negocio de Tuenti

Tuenti crea valor de diferentes formas, por ejemplo, para pequeños negocios que se dan a conocer en esta red a través de campañas publicitarias, de la creación y gestión de pági-



nas, eventos y sitios. Además, los usuarios difunden anuncios a nivel personal sobre compra-venta, alquileres o eventos de carácter social como manifestaciones o noticias, entre otras cosas. También se divulgan vídeos, ya sean con contenido musical, tráilers de films, etcétera, lo cual constituye una excelente publicidad para los artistas.

Por supuesto, diversas empresas realizan actividades publicitarias en la web, tanto a través de anuncios y publicidad interactiva como de pequeños concursos o eventos patrocinados por marcas.

En cuanto a publicidad, Tuenti ofrece importantes ventajas a los anunciantes gracias a la localización del equipo comercial de la empresa en España, que permite dedicar una gran atención a las campañas y ofrecer un servicio personalizado que se ajuste a las necesidades específicas en cada fase de la campaña publicitaria.

Entre las principales marcas que realizan actividades publicitarias a través de Tuenti se encuentran las siguientes: Apple, Antena 3, Blackberry, Braun, Axe, Coca-Cola, El Corte Inglés, L'Oréal Paris, Nokia, Nike, LG, Telefónica, Sony, Universal, Telepizza, Tommy Hilfiger, Pascual, Rexona, Seat, Vueling, Vodafone, Parque de atracciones de Madrid, Mahou, Generalitat de Catalunya, Orange, MTV, Vodafone, Warner Bros, J&B, Filmax, 20th Century Fox, Casio, OpenBank, etcétera.

Otra cuestión a tener presente es la capacidad de segmentación, un importante activo a la hora de definir acciones comerciales en Tuenti, y que conjugada con la estructura de datos de la plataforma, ofrece la opción de obtener una serie de reseñas acerca de los usuarios, con bastante precisión, por ejemplo, cuál sería el tiempo medio de visita a los eventos patrocinados y el nivel de actividad por grupo de edad, sexo o localización geográfica.

Toda esta serie de datos estadísticos pueden resultar muy interesantes para las empresas interesadas en promocionarse en dicha red y, por lo tanto, generar valor a la par que ingresos a la plataforma. También tiene un importante valor en general para la investigación de mercados y para atraer a empresas interesadas en el tipo de usuarios de la web.

Como ejemplo podríamos tomar el siguiente caso: los lunes se venden menos pizzas, no hay fútbol ni es fin de semana; la idea fue incrementar las ventas de Telepizza mediante una campaña segmentada en Tuenti. Dado que casi el 95% de los usuarios están registrados en la plataforma con sus datos reales, constituye un entorno de confianza y, con la segmentación adecuada, una herramienta social puede servir como un espacio para destilar un *"focus group"*. Tuenti decidió lanzar una acción limitada en el tiempo: del mediodía a la medianoche y segmentada sólo a la Comunidad de Madrid; se pactó con el anunciante un valor añadido consistente en un descuento del 30%, ampliado en las semanas posteriores hasta el 40%. El resultado fue concluyente: la campaña en Tuenti subió las ventas de Telepizza algo más de un 6% durante los lunes en los que la acción estuvo en marcha.

Pero no sólo crea valor para sus clientes, es decir, las empresas o entidades que se anuncian o llevan a cabo cualquier otra actividad publicitaria, sino también a sus usuarios, al pro-

porcionarles una plataforma que facilita su interacción social con las amistades. Los usuarios se comunican fácilmente a través de los mensajes privados, el tablón o vía chat sin ningún coste. Además, también existe la posibilidad de acceder a los servicios del operador móvil propio, que suministra tanto el servicio que posibilita realizar llamadas desde dispositivos móviles como los terminales móviles necesarios para realizarlas.

En cuanto a los principales costes de Tuenti, éstos serían básicamente el coste del mantenimiento de la plataforma online (pagos al servidor, etcétera), sueldos y salarios de los empleados, así como los costes derivados de las actividades del equipo, cursos de formación del personal, seguro médico privado, etcétera. También hay que tener en cuenta los costes del mantenimiento de las oficinas (electricidad, limpieza, comida, etcétera) y de los equipos informáticos (ordenadores y aplicaciones informáticas).

A partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), la siguiente tabla presenta los elementos descriptivos del modelo de negocio de Tuenti.

 **TABLA 1**
Modelo de negocio de Tuenti.

Elecciones sobre el desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos que constituyen la actividad
Metas del proyecto	Conseguir un elevado número de usuarios y de clientes, es decir, estar en constante crecimiento y ser rentable.
Cliente objetivo	Anunciantes interesados en la segmentación por edad de Tuenti.
Campos que intervienen en la actividad	Telecomunicaciones, software y nuevas tecnologías.
Relaciones	Usuarios, tutores, clientes y propietarios.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Una red social con usuarios segmentados para empresas interesadas en realizar actividades publicitarias con este colectivo.
Competencias esenciales controladas	Conocimientos, experiencia y profesionalidad.
Sostenibilidad de la actividad	Excelencia en sus procesos y en la protección de la seguridad y privacidad de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



4. El papel de la confianza en el modelo de negocio de Tuenti

A continuación se describe cómo y por qué Tuenti genera confianza en cada uno de sus *stakeholders*.

Usuarios

Tuenti se preocupa por la privacidad de sus usuarios. Por este motivo, existen unas condiciones de uso y política de privacidad acordes con la legislación española vigente en materia de protección de datos de carácter personal, derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen. Además, Tuenti pone a disposición de los usuarios una sección para seleccionar las diferentes opciones de privacidad, de forma sencilla e intuitiva, mediante la cual pueden relacionarse con otros usuarios cuidando al máximo su intimidad.

Tuenti es una plataforma social privada para mayores de 14 años. Si el equipo de soporte detecta que existe algún menor de dicha edad sin consentimiento paterno, procede a borrarlo. Los menores de entre 14 y 18 años (24% del total de usuarios registrados), tienen los perfiles configurados con el máximo grado de privacidad por defecto.

El compromiso de Tuenti con la privacidad requiere de una plataforma social “privada” que funcione con un modelo por invitación y de verificación de identidad a través de número de teléfono móvil. De forma adicional, Tuenti no indexa la información de sus usuarios en ningún motor de búsqueda. Esto protege la información personal de los usuarios. Cualquier asunto relativo a la privacidad y la seguridad de los usuarios es tratada inmediatamente por el equipo de Tuenti, con una amplia experiencia en seguridad informática y en protección de datos. Además de todo lo anterior, Tuenti realiza unas recomendaciones al usuario para que sea cauto y realice una navegación segura.

Asimismo, cada usuario decide qué usuarios pueden tener acceso a su perfil, ya sean todos los usuarios, amigos de amigos o sólo amigos. Si un usuario ve algo que vaya en contra de las condiciones de Tuenti, una foto publicada sin su autorización o su etiquetado pueden denunciarlo al equipo de Tuenti.

Clientes

Tuenti ha sido la primera red social en conseguir la acreditación de Confianza Online, garantizando de esta forma su compromiso ético. Por ello, se compromete a cumplir con el Código Ético de Confianza Online en lo referente a las comunicaciones comerciales, comercio electrónico, privacidad de datos y protección del menor. Esta acreditación supone un referente tanto para usuarios como clientes.

Sin duda, hay que tener en cuenta la importancia que tiene esta plataforma a nivel nacional. Esto supone un gran número de usuarios y visitas, de los cuáles la gran mayoría se encuentran en la franja de edad que va desde los 14 años a los 35 (el 89% de los usuarios



registrados en Tuenti), garantizado a los clientes que su publicidad llegará a ese sector de la población y a gran escala.

También inspira confianza saber que Tuenti es una empresa en alza, participada mayoritariamente por Telefónica, todo un referente a nivel de telecomunicaciones en España y en diversos países del extranjero. Telefónica es una gran empresa capaz de inspirar confianza entre los consumidores y otras empresas o entidades. Aunque es sobre los usuarios del operador móvil donde más destaca su aportación a la generación de confianza, al contar con el respaldo de Movistar como suministrador de red.

Padres de usuarios menores de edad

En el caso de los padres de los usuarios menores de edad, se les ofrece la tranquilidad de contar con una entidad volcada en proteger especialmente a los menores. Como se comentó anteriormente, los usuarios entre 14 y 18 años de edad tienen configurada su cuenta por defecto con el mayor nivel de privacidad; y en todo momento el equipo de la compañía vela por la protección de los datos de sus usuarios.

Otra característica a resaltar es la restricción de acceso a la red a personas invitadas previamente por otro miembro de la comunidad, al ser una plataforma “privada”. También es importante volver a recordar que Tuenti no indexa datos de sus usuarios en motores de búsqueda y ante cualquier problema que surja, el equipo de la empresa actúa de forma rápida y eficaz para solventarlo.

Empleados

Los empleados de Tuenti cuentan con la confianza de saber que trabajan en una empresa líder en el sector, dinámica y en expansión. Su experiencia y profesionalidad también contribuye a generar confianza en el proyecto.

Accionistas (Telefónica)

Los accionistas confían tanto en el potencial de la compañía como en su buen hacer, contando con el aval del constante crecimiento de la entidad y de sus beneficios. De hecho, posiblemente, en un futuro, gracias a Telefónica, la empresa se expanda hacia países de Latinoamérica y Europa, generando un mayor valor de sus acciones.

Administraciones públicas y sociedad

Al ser Tuenti una compañía española supeditada al cumplimiento de la ley española, e incluso voluntariamente sometida al código de ética de Confianza Online, junto con la preocupación de la entidad por el cumplimiento de la regulación y la privacidad y honor de las personas, fomenta la confianza de las Administraciones Públicas y la sociedad en general.



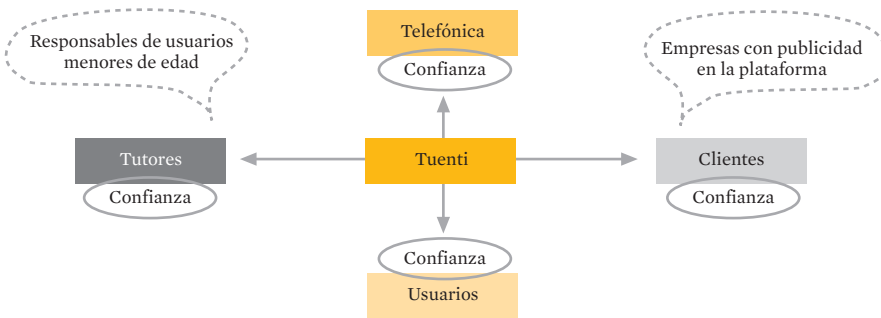
Además no se permite que se difundan mensajes de tipo homófobo, racista o de cualquier otro tipo que vayan en contra de las libertades personales o que puedan herir la sensibilidad.

Tampoco es posible hacer apología en la red de ningún tipo de violencia y, por supuesto, ningún otro aspecto que vaya en contra de la legalidad vigente, como podrían ser amenazas o suplantación de la personalidad de otra persona.

En la sociedad genera confianza al ser una red privada enfocada a la comunicación entre personas de forma amena y el intercambio de información y contenidos no contrarios a la ley o la ética. Cualquier irregularidad en el cumplimiento de esos aspectos por parte de los usuarios, implica su eliminación de la plataforma, y cualquier usuario puede denunciar estas circunstancias.

FIGURA 2

Red de valor de Tuenti



Fuente: *Elaboración propia.*

5. Relación entre organización y empresa

En la actualidad, Tuenti cuenta con 270 empleados de 22 nacionalidades diferentes y pretende ampliar su plantilla para satisfacer sus necesidades en expansión.

La empresa cuenta con los siguientes departamentos: ingeniería, gestión de productos, diseño y experiencia del usuario, comunicación, finanzas y operaciones, recursos humanos, legal y privacidad, móvil, ventas y monetización, y soporte al usuario.

El departamento de recursos humanos pretende en todo momento contar con un equipo motivado, capaz, cómodo en su puesto de trabajo y que estimule el crecimiento del trabajador tanto a nivel personal como profesional.



Los beneficios de trabajar en Tuenti son los siguientes:

- Un salario muy competitivo basado en la experiencia, pericia y antigüedad.
- Un salario variable basado en los desempeños personales y en los resultados aportados.
- Un seguro médico privado.
- La posibilidad de elegir entre un portátil MAC, Linux o Windows de última generación.
- Clases de inglés y de español para extranjeros.
- Desayunos, bebidas y tentempiés en la oficina.
- Eventos que contribuyen al desarrollo de los equipos.

En cuanto al perfil del trabajador, en su mayoría son personas jóvenes y dinámicas de diferentes nacionalidades con un alto nivel académico o con una amplia experiencia profesional en campos similares. La plantilla está formada por programadores, desarrolladores, diseñadores web, administrativos y gerentes, contables, abogados, etcétera, y los titulados que predominan son ingenieros informáticos o ingenieros en telecomunicaciones.

Los planes de futuro de Tuenti se orientan hacia el crecimiento local e internacional, buscando nuevos mercados en colaboración con Telefónica tanto en América Latina como en Europa. También pretenden seguir desarrollando la plataforma e incluir nuevas aplicaciones. Por todo esto la búsqueda de nuevos empleados es constante, existiendo en la actualidad una amplia oferta de puestos de trabajo para personas altamente cualificadas en terrenos tales como la ingeniería informática, diseño web y gerencia.

6. Conclusiones

Tuenti es la red social con mayor peso en España, con un crecimiento cada vez más acelerado desde su creación a finales del año 2006.

El modelo de negocio resulta muy interesante pues se genera valor tanto para la empresa y sus clientes como para los usuarios. Sus usuarios han encontrado un excelente lugar para compartir sus experiencias a través de mensajes, fotografías y vídeos, para poder estar al tanto de todo lo que ocurre en su círculo social así como para mantener el contacto entre personas. Esta red supone una forma económica y sencilla de comunicación para los usuarios, por el tablón, los mensajes privados o el chat. Otra opción de gran valor para los usuarios es compartir fotos y etiquetar a sus amigos en ellas, a fin de mostrar y permitir la introducción de comentarios sobre la imagen.

También tiene una gran utilidad la alternativa de realizar eventos vía Tuenti, al avisar así a todos los amigos de una vez, ofreciendo la posibilidad de comentar el evento y acordar diferentes aspectos sobre el mismo, indicar con claridad fecha, hora y lugar (se puede poner una indicación en un mapa en el evento) y recibir avisos con cada cambio o comentario en el mismo. En conclusión, para el usuario, Tuenti es una potente herramienta de comunicación e información social.



Para los clientes supone una inversión ideal en publicidad, pues permite llegar a un gran parte de la población dentro del segmento de edad deseada. Además, se dispone de gran cantidad de datos estadísticos gracias a los perfiles de los usuarios, facilitando una segmentación muy detallada.

Los anuncios llegan a un alto número de personas por el elevado tráfico de la web, el mayor en volumen de datos de España, con la posibilidad de influir en el aumento de las ventas de cada producto anunciado por esta vía. Cabe destacar los eventos patrocinados, que hacen que muchas personas se interesen e interactúen con las campañas de publicidad de distintas marcas.

En definitiva, Tuenti supone la creación y expansión de una empresa en internet sin precedentes en España, fundamentada sobre la creación de mayor confianza en los usuarios sobre la seguridad de sus transacciones, como elemento diferenciador ante otros competidores internacionales.

La organización y estructura cuenta con un diseño excelente para el desarrollo de su actividad, dotada de gran flexibilidad, para propiciar una respuesta ágil a los rápidos cambios en internet. En lo referente a los beneficios, son cada vez mayores, y la empresa está en constante crecimiento, con unas expectativas inmejorables de cara al futuro.

El crecimiento es una muestra en gran parte de la confianza ganada con los usuarios y clientes, al sentirse seguros y tener un servicio de gran calidad, y por otro lado los clientes reconocen la utilidad de la plataforma para llevar a cabo sus campañas publicitarias obteniendo una buena recepción por parte del público objetivo.

Saber generar toda esta confianza por parte de Tuenti le ha valido contar con una importante ventaja competitiva frente a otras plataformas similares y le ha hecho líder en su sector en España.

7. Claves del éxito: La red social segura española

El éxito de Tuenti vendría explicado por los siguientes factores:

- Saber imitar lo mejor de otras redes sociales con éxito adaptándose a España y enfocándose en las diferentes lenguas (castellano, catalán, euskera y gallego) y a la idiosincrasia del país.
- Tener un potente equipo fundador formado por jóvenes emprendedores, capaces de materializar un proyecto con éxito.
- El concepto de pertenencia, ya que sólo se puede acceder a Tuenti mediante una invitación o del registro a través de número de móvil verificado.
- Saber difundir bien la plataforma en sus inicios (networking social) invitando a muchas personas de su entorno.



- Excelente marketing viral apoyándose en la red de estudiantes universitarios y haciendo especial hincapié en que pueden estar en contacto con antiguos amigos de instituto, colegio, etcétera.
- Una selección minuciosa de excelentes profesionales. Contar con empleados de alta cualificación, ingenieros capaces de desarrollar una buena estructura de “hosting”, para albergar cada vez a un mayor número de usuarios.
- La sencillez del uso de la plataforma para cualquier usuario, ya que de forma muy intuitiva se pueden subir fotografías, enviar comentarios, modificar la configuración del perfil, etcétera.
- La confianza ofrecida a sus usuarios en materia de protección de datos, privacidad y control de contenidos ofensivos.
- Eliminación de la publicidad ineficiente (saturación de banners) y apostar por el valor añadido.
- Actualización constante de la información por parte del equipo de Tuenti e incorporación de contenidos relevantes y de calidad.
- La no comunicación como la mejor herramienta de comunicación en sus inicios, de esta manera muchos medios se interesaron aún más.
- Empezar creando una red universitaria y luego saber ir convirtiéndola en una red para jóvenes en general.
- Ir incorporando progresivamente nuevas aplicaciones como el chat, el botón de “me gusta”, etcétera.
- Buscar en sus comienzos financiación a través de familiares, amigos e inversores destacados en el mundo de Internet.
- Conseguir en el momento adecuado un fondo de inversión a través del grupo PRISA y más tarde a Telefónica como socio inversor.
- Abrir nuevas posibilidades al crecimiento de la compañía, a través de su entrada en otros países y la apuesta por la I+D.



Granxa Familiar



1. Origen e identificación del proyecto

La página web Granxa Familiar²⁶ tiene su origen en un proyecto del plan nacional de I+D del Ministerio de Innovación, por el cual el Grupo de investigación Sociedade, Tecnoloxía e Territorio (GIS-T) del Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia (IDE-GA) de la Universidad de Santiago de Compostela, dirigido por el profesor Carlos Ferrás, plantea una acción concreta de investigación e innovación relacionada con comunidades virtuales y la utilización de internet en el medio rural.

En el marco de este proyecto, denominado SINDUR (Sociedad de la Información y Desarrollo Urbano y Regional), se crea un grupo multidisciplinar compuesto por investigadores y especialistas de diferentes campos científicos, desde las ciencias sociales a la ingeniería informática. Se parte del análisis de experiencias previas en granjas familiares en Irlanda y en Galicia, en las que se identifica una economía familiar de autoconsumo con grandes potencialidades de integrarse en el mercado. En este sentido se localizan 352 granjas en Galicia con una producción dedicada al autoconsumo al margen del mercado. Esta producción es diversa, variada y con una gran tradición cultural, ya que durante generaciones era la producción con las que se alimentaban las familias, compuesta de diversos tipos de carnes, frutas, hortalizas, derivados lácteos, etcétera. Se realizó una cuantificación del valor promedio de estos productos en cada granja y familia, que ascendía en torno a los 18.000 euros per cápita. Al poner en relación esta economía de subsistencia con el potencial de ingresos que se obtendrían si se acudiera al mercado, se decidió utilizar las nuevas tecnologías para impulsar el proceso de intercambio. Para ello, el equipo investigador decidió desarrollar una página web experimental que permitiera poner en contacto a las personas de las zonas urbanas (posibles clientes) con las familias de las zonas rurales de Galicia (productores). De esta forma se pretende incidir directamente en la desintermediación; al eliminar intermediarios, las rentas van directas al campo, a las familias que pro-

²⁶ Entrevista realizada con D. Carlos Ferrás, director del grupo de investigación GIS-T, de la Universidad de Santiago de Compostela, el 14 de octubre de 2011.

ducen, así se puede superar el aislamiento tradicional de las áreas rurales en Galicia y se fomenta la confianza, al comprar y vender directamente. A partir de las investigaciones y observaciones realizadas, el equipo investigador acuñó el concepto de “trazabilidad por confianza”, que hace referencia a la eliminación de la burocracia e intermediación administrativa, y que establece conexiones y comunicaciones directas entre los que compran y los que venden, de manera que se genera una relación de confianza entre los compradores en la ciudad y los vendedores en el campo. Esta confianza repercute en la economía tanto del que compra como del que vende. Se establecen así distintos tipos de implicaciones. Desde el punto de vista del productor, de la familia, en función de esa confianza es capaz de cultivar y producir aquello que demanda el comprador de la ciudad, quien, por su parte, puede contactar con la granja periódicamente, puede participar en las actividades, pueden llegar a conocerse personalmente e incluso llevar a sus niños a recolectar los productos en el campo en la temporada correspondiente. Es decir, se establecen nuevos canales para comprar y vender que se ponen en valor a través de las tecnologías de la información y de la comunicación.

2. Organización y los valores

Para llevar a cabo el proyecto se firmó un convenio entre la Universidad de Santiago de Compostela, el Concello de Brión, Concello de Antas de Ulla, Obra Social Caixa Galicia, Fundación Feiraco y Cáritas Diocesana de Santiago. El proyecto está coordinado por el grupo de investigación GIS-t IDEGA. El Plan Nacional de I+D puso el 80% de la financiación para su puesta en marcha.

Granxa Familiar tiene la potencialidad de ser un proyecto de innovación abierto que nace en la universidad, vinculado a los conceptos de la economía social, y con determinados valores asociados al medio ambiente, a la desintermediación, a la defensa de la ecología y el desarrollo de la agricultura familiar frente a la agricultura capitalista. Estos valores pueden trascender la escala actual y abrirse para crear esa red en las distintas Comunidades Autónomas. Los compradores se encuentran por toda España, hay flujos de productos hacia Barcelona, Andalucía, León, Asturias y a muchos otros puntos de España y algunos de Portugal. El desarrollo por familias de productores es desigual, hay familias que tienen mucho éxito y otros no tanto, depende mucho del compromiso de cada familia con el proyecto y de su capacidad para fidelizar clientes de toda España. Granxa Familiar lleva en el mercado más de cuatro años y ya está bastante consolidada.

La marca Granxa Familiar tiene tres valores asociados: El primero es la salud pública, (problemas de obesidad, mala nutrición o pandemias como la de las vacas locas y la llegada de las encefalopatía espongiforme a los humanos, la gripe aviar y la peste porcina). Mediante la agricultura familiar se pretende mantener la nutrición tradicional, que ha permitido que en Galicia, junto con Japón, se alcancen los mayores índices de longevidad del mundo.

El segundo valor es la defensa de la ecología y el medio ambiente, frente al cambio climático y la agricultura industrial, con su filosofía de conseguir el máximo beneficio con el menor coste, que ponen en juego la salud humana y el medio ambiente.



En tercer lugar, el comercio justo. La intermediación es el gran problema de los productos agrarios de origen familiar. Productos por los que el productor recibe cantidades ínfimas en su venta alcanzan precios muy elevados en el mercado. Las bajas rentas que recibe el agricultor hace que se desincentivo la producción, por lo que los hijos no se interesan por el campo y lo abandonan, imponiéndose la agricultura industrial, con todos los problemas que ya se han comentado.

En diciembre de 2008, los productores de Granxa Familiar y los miembros del grupo de investigación GIS-T de la Universidad de Santiago decidieron crear la Asociación para o Desenvolvemento da Agricultura Familiar (ADAF), con el objetivo de dar continuidad al proyecto de I+D+i. En ella participan no sólo los productores y unidades agrarias, sino también consumidores y empresas que quieren utilizar la marca Granxa Familiar. Se pretende que la asociación sea un referente de la agricultura familiar en contraposición a la agricultura industrial, como el único futuro que le puede quedar al campo, e intentar fijar la población al territorio.

La Asociación es una entidad sin ánimo de lucro y no tiene ningún asalariado, aunque se ha solicitado una subvención para incorporar una persona a tiempo completo. El día a día lo lleva la junta directiva con la aportación de todos. Para financiarse y desarrollar sus actividades presentan candidaturas a distintos proyectos públicos y privados, actualmente se ha conseguido un proyecto de asesoría técnica de ingeniería agraria a las granjas, con otra *spinoff* de la universidad que nace en el campus de Lugo. Otro programa es el denominado Granxas Dixitais que, según figura en la página web, pretende acercar a los niños de las ciudades al mundo de las granjas familiares. Se han desarrollado ya dos ediciones en las cuales más de ochocientos niños han vivido la experiencia de las granjas. También se realizan jornadas especializadas, por ejemplo una de comercio electrónico con la participación de un profesor norteamericano de la Michigan State University. Los granjeros también participan, por ejemplo un productor de carne de ternera ecológica está sacando al mercado cecina ecológica gallega, que de momento está introduciendo en restaurantes específicos de Santiago como experimento. Por otra parte, acaban de participar en el primer salón bioatlántico de ecología en Vigo y han asistido al Ecoforum mundial en Barcelona en 2011, presentando la experiencia desarrollada en este proyecto, a partir de su filosofía de la defensa de la ecología, la agricultura familiar, la salud pública, el combate contra la obesidad, etcétera.

Los socios pagan cien euros al año para mantenerse dentro de la Asociación y utilizar los servicios que ésta ofrece. Con este dinero se pagan los gastos de mantenimiento de la página web y se financian las actividades. Además los socios que la utilizan tienen que pagar una licencia por el uso de la marca. La participación de cada una de las personas y empresas que pertenecen a la Asociación no puede ser considerada meramente voluntarista, ya que cada una de ellas persigue a su vez sus propios objetivos a través de su actividad en dicha Asociación. Así, los productores ganan dinero a través de la página web y para la universidad es una plataforma tecnológica que gestiona información de una manera avanzada y facilita o minimiza obstáculos para el desarrollo de negocios innovadores, tanto a los propios investigadores miembros del grupo como a las propias familias productoras.



Se pretende crear las condiciones o diseñar el escenario para el desarrollo de la economía social en este ámbito.

Por último, hay que destacar que la Asociación y su junta directiva son los responsables de mantener los valores asociados a la marca, tal como consta en el convenio firmado por la Universidad y la propia Asociación.

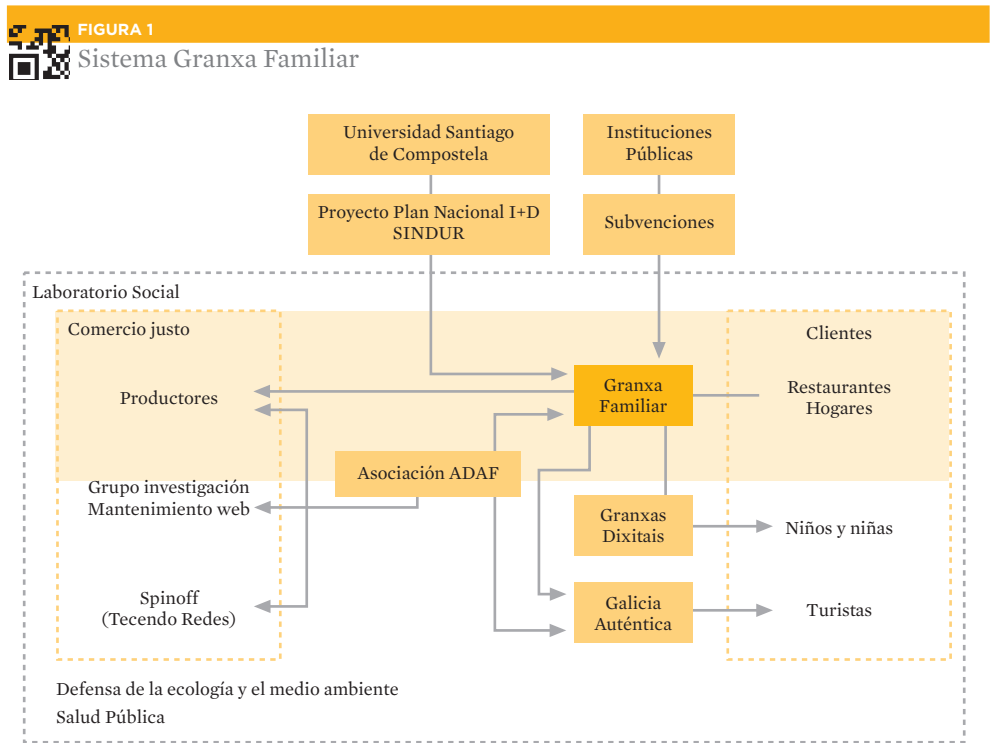
3. El sistema Granxa Familiar

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus productos y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. En este caso, al no tratarse propiamente de una empresa aunque genera una actividad económica, creemos que el concepto se define mejor con la idea de un sistema en el que participan distintos agentes, con distintos intereses, pero que se interrelacionan para conseguir los respectivos objetivos.

El modelo que recoge el sistema Granxa Familiar es complejo. Para el grupo de investigación universitario es un laboratorio social, una especie de atalaya desde la que pueden ir observando todo lo que pasa. Se establecen flujos de información, estrategias entre unos y otros, relaciones entre investigadores haciendo su tesis doctoral y los productores. Un laboratorio social mediatizado por la tecnología: los agricultores son los que circulan y hacen sus negocios, mientras que los universitarios observan y analizan para sus investigaciones, que se publican en forma de artículos, *papers*, conferencias, etcétera. La investigación que se realiza es participante, en cierto modo se cuestiona en el ámbito social el método científico de observación objetiva externa, puesto que al observar desde dentro se obtiene información y posibilidades de análisis mucho más profundos que la mera observación externa. En EE.UU. este tipo de proyectos son muy habituales y los investigadores se comprometen convirtiéndose en actores de lo que ocurre. La innovación en los grandes mecas de la tecnología, como Silicon Valley, se hace con investigadores que ni siquiera son académicos, sino en muchos casos estudiantes en entornos flexibles y complementarios con profesores, empresas, etcétera. El concepto de red poco jerarquizado, horizontal es algo que hay que ir introduciendo en las Universidades. El proyecto no es ni tecnológico ni social al 100%, sino una combinación de ambos donde colaboran los especialistas en comunicación, con los agentes sociales y los tecnólogos en desarrollar algo creativo e innovador.



En la figura 1 se recoge el sistema que ha generado el proyecto Granxa Familiar y su modelo de negocio, en el caso del comercio justo.



Fuente: *Elaboración propia.*

El grupo de investigación de la universidad sólo realiza observaciones pero no interviene en el mercado, de forma que las transacciones entre productores y clientes son directas sin ninguna intervención de las instituciones, sólo se hace un seguimiento del uso que se hace de las nuevas tecnologías como el correo electrónico, ya que en estas zonas no existía un hábito de utilización de internet y puede incluso haber problemas de conexión. Desde el grupo de investigación se puede llamar a algún productor para recordarle que tiene un pedido solicitado pero no se actúa sobre la relación comercial. Una vez realizado el contacto por mail, lo normal es que la relación se desarrolle y se pase a la comunicación telefónica e incluso personal según se va estableciendo un mayor nivel de confianza.

Muchos productores han visto incrementada su producción y sus ventas por el acceso al mercado a través de la página web. También se está produciendo una transformación en el sistema de producción y comercialización de algunos productos, en el sentido de un abandono de la producción masiva de mercancías para ser vendidas a bajo precio a los grandes intermediarios, y sustituirla por la producción y venta de productos de mayor cali-

dad y más ecológicos que se distribuyen, con márgenes más elevados, directamente a clientes muy determinados, como restaurantes o familias urbanas, sin intermediarios. Estos clientes compran calidad y demandan productos diversos según la época del año. Se reduce así la superficie cultivable, se aumenta la diversidad y el policultivo y se mejora la calidad de la producción, lo que redundará en una mayor calidad de vida para las familias agrarias, lo que les permite trabajar menos y mejorar su autoestima y orgullo por la actividad que realizan.

La página web pertenece a la Universidad de Santiago de Compostela, el grupo de investigación GIS-T es el responsable del mantenimiento técnico de la web y de la explotación científica de la actividad que genera. En estos momentos, por ejemplo, se están realizando tres tesis doctorales sobre este tema. Los costes y el servidor son asumidos por la Asociación que se ha creado para la gestión de la página. La universidad ha cedido la explotación de la marca a la Asociación. La Junta directiva es la garante de la marca y de la regulación de su utilización. Se está empezando a producir y a envasar productos de las granjas participantes bajo la marca común de Granxa Familiar. Se desarrollan productos para mercados muy especializados, tipo gourmet, totalmente artesanales y ecológicos, recuperándose recetas tradicionales de Galicia. El nicho de mercado hacia el que se dirige es muy específico, con muy pequeñas cantidades de productos de altísima calidad. Se está empezando la comercialización por esta vía. También existe un queso ecológico de una cabra autóctona de la zona de Galicia en la frontera con Portugal, vino Albariño, productos con denominación de origen y todos con la marca Granxa Familiar.

Algunos productos tienen certificados del Consello Regulador de Agricultura Ecológica de Galicia, como por ejemplo, las carnes, las mermeladas, o los quesos, pero también los hay que no tienen ningún tipo de certificación y que obedecen al concepto de agricultura familiar para el autoconsumo. En una zona minifundista como Galicia, con la propiedad muy dividida, donde prácticamente todos tienen una pequeña tierra en lo que sería un jardín en la que muchas veces se cultivan verduras y hortalizas, (como dicen los anglosajones, el *hobby farming*), todos estos productos de autoconsumo se mueven por unos circuitos de familias y amigos fuera de los mecanismos del mercado. La idea de Granxa Familiar es dar visibilidad a estos productos para que cualquiera pueda acceder a ellos mediante la creación de un nuevo mercado de autoconsumo, con canales cerrados y de acuerdo con la legislación europea, que lo permite si no excede de unas cantidades determinadas.

En estos momentos hay entre diecisiete y diecinueve familias productoras en la página web. El número máximo que han sido veinticinco, pero en estos momentos no hay interés en captar nuevos productores ni en convertirse en una empresa tradicional a través del crecimiento del número de productores. De hecho, en algún momento, el propio sistema ha expulsado a algún productor que no cumplía con los requisitos establecidos, por ejemplo en el caso de una familia de una población cerca de A Coruña productores un queso tradicional especial por el cual se interesó la cadena Meliá y que sin embargo no atendió esa demanda porque dijo que estaba de fiesta y que no le interesaba. Esta familia fue invitada a abandonar el proyecto porque no compartía el espíritu con el que se había creado, al no atender los requerimientos que llegaban a la web. Otras familias no vieron cumplidas sus expectativas, porque pensaban que Granxa Familiar les iba a solucionar la vida o a vender



su producción, cuando en realidad no es así, sólo facilita la información, el contacto, la formación, la innovación, la calidad. El diseño de la marca les permite ir con sus tarjetas de visita para buscar clientes y hay quien lo aprovecha y quien no. En esta segunda fase, los granjeros tienen mayor cualificación que los de la primera época. Nunca hubo interés en abrirlo ni en facilitar la entrada de agricultores de otros lugares, sino en mejorar y desarrollar el concepto, aunque de cara al futuro sí se está debatiendo sobre si, para su viabilidad, sería conveniente redimensionar el proyecto y hacerlo accesible a escala nacional.

Actualmente se está generando una espiral de innovación: en la propia página web hay otra web experimental, galiciaauténtica.org, centrada en turismo alternativo para mostrar Galicia tal como es en realidad, de forma que los miles de visitantes de Santiago no se marchen a los dos días y tengan la oportunidad de ver el resto del territorio en su autenticidad, y sin estereotipos, visitando a los granjeros, viendo la geografía, cultura, estilo de vida, el mar y la montaña.

También se ha creado una *spinoff* de la Universidad, “Tecendo Redes” centrada en la innovación. A partir de los productos ecológicos de origen familiar está pilotando y analizando el mercado para estos productos de alto standing de Granxa Familiar. Las promotoras son investigadoras del grupo de investigación GIS-T. También se plantean dentro de la empresa el desarrollo de comunidades virtuales y software, web 2.0, actividades desde gestión de back office, webs. Como doctoras, sus competencias son tecnológicas y una de las tres es especialista en la gestión de proyectos de I+D. Lleva la empresa unos meses funcionando y está desarrollando su página web. Entre sus actividades están la innovación gastronómica y el impulso de los alimentos ecológicos a partir de Granxa Familiar, recuperando recetas tradicionales de Galicia a partir de la colaboración de un célebre restaurador de Santiago de Compostela, además de backoffice de aplicaciones informáticas virtuales avanzadas. La universidad y las instituciones públicas apoyan la empresa a través de las herramientas propias de información emprendedora e incubación. Es una *spinoff* muy innovadora que intenta crear nuevos productos a partir de nuevos conceptos orientada a los mercados urbanos. Está concebida como una apuesta de futuro centrada en la innovación y comprometida con el desarrollo del I+D en Galicia, tanto en temas de tecnología como en la recuperación e impulso de la agricultura ecológica y su puesta en valor a través de la recuperación de recetas culinarias tradicionales de Galicia. La empresa es miembro de la Asociación, para poder hacer uso de la marca como requisito.

4. Estrategia y conclusiones

Desde el punto de vista académico los indicadores que miden el éxito del proyecto son las tesis, los artículos y las ponencias que se generan a partir de la experiencia. Hay un interés tanto nacional como internacional que se plasma en conferencias y relaciones establecidas. Para las familias el interés fundamental es económico, algunas han hecho mucho dinero mientras que otras van avanzando poco a poco. La creación de empresas (*spinoff*) es otro de los aspectos que muestran la creación de valor de esta actividad, ya que permite desarrollar la actividad emprendedora a personas del equipo de investigación, generando así puestos de trabajo y riqueza. El análisis de los datos recogidos de las

observaciones de la utilización de las herramientas tecnológicas, ponen en evidencia que la web llama la atención, ya que se recogen miles de visitas de curiosos potencialmente interesados en el sistema. El desarrollo de la marca, la consolidación y crecimiento de la Asociación para el desarrollo de la agricultura familiar, las nuevas ideas y nuevos proyectos que surgen en torno al turismo alternativo, también pueden ser considerados indicadores que muestran que se avanza en la dirección correcta.

Como puede observarse, en el sistema Granxa Familiar participan muchas personas distintas y cada una está en el proyecto con una motivación diferente. Cada uno espera obtener resultados, ya sean académicos, económicos, ideológicos o del tipo que sea. La actividad de los distintos participantes no se puede considerar sólo una acción voluntarista, sino que cada uno persigue sus propios objetivos y coinciden en la Asociación donde se integran sus esfuerzos para desarrollar el objetivo común.

El futuro va a depender de lo que vaya ocurriendo, pero al ser algo diferente a una empresa no se puede valorar simplemente por los criterios empresariales, quienes tienen un comportamiento empresarial serían solamente los granjeros que participan y las posibles empresas que se están creando en su entorno. En este sentido, la Asociación y la propia idea de Granxa Familiar no serían empresas mercantiles al uso, sino que, en todo caso, se podría hablar de empresas de base social vinculadas a conceptos como el comercio justo. El sistema se va a presentar a entidades asturianas interesadas para ver la posibilidad de colaboración, un requisito necesario será la implicación de algún grupo de investigación de la Universidad de Oviedo que compartiera las inquietudes por la innovación, las nuevas formas de comercio, la ecología, etcétera, sobre las que se sustenta el proyecto en Galicia. También se podría desarrollar en otras zonas de España como Madrid. Precisamente dos emprendedores madrileños les propusieron desarrollar el proyecto en zonas rurales de Castilla y León; ya tienen contactos con productores de cordero en Segovia y ahora están en contacto con el Ministerio de Agricultura para ver las oportunidades.

Todo esto son perspectivas de futuro, pero desde el grupo de investigación GIS-T de la universidad de Santiago, se estudian dos posibilidades, la primera sería que en el sistema que ya existe se fueran introduciendo más granjeros de otros lugares de España, para ir configurando poco a poco la red de Granxa Familiar en todo el territorio; otra posibilidad sería reproducir el código fuente y crear webs similares pero independientes en cada una de las Comunidades Autónomas; esta opción es la que interesa en Calabria (Italia). En principio se está abierto a cualquier opción, el planteamiento es flexible y se identifican con el *open source* y la innovación abierta. El diálogo es absoluto, en una entrevista en la revista de la Fundación Rodríguez de la Fuente hablaban de las posibilidades de Granxa Familiar a nivel estatal y como el grupo de investigación se puede entender con otras universidades y grupos de investigación, además son totalmente interdisciplinares pues colaboran profesionales de distintos campos como científicos sociales, ingenieros informáticos o diseñadores gráficos.

En la actualidad se está produciendo un debate y se ha abierto un proceso de reflexión. Se han recibido manifestaciones de interés a nivel internacional, por ejemplo desde Calabria, en el sur de Italia, donde se tiene la intención de crear “il giardino familiare” que per-



mita la desintermediación a través del concepto de la trazabilidad por confianza, desarrollado en el proyecto. Los italianos están buscando financiación pública para, mediante una licencia que les conceda la Universidad de Santiago, reproducir allí el sistema de Granxa Familiar. Con investigadores procedentes de esta zona de Italia se están viendo posibilidades de encontrar nuevos desafíos y complementariedades, ya que Calabria es una economía mediterránea, que produce cítricos y aceite de oliva, mientras que Galicia es atlántica y produce leche y patatas, y se podrían ver posibilidades de actuaciones conjuntas en el mercado. Una investigadora de Calabria está haciendo su tesis sobre Granxa Familiar y el consumo responsable.

También ha habido contactos con el Ministerio de Agricultura y se ha visto interesante la posibilidad de creación de una red de Granxa Familiar en España, ya sea reproduciendo el modelo por las distintas regiones o utilizando la misma web y redimensionándola para que puedan participar familias productoras de diferentes lugares de la geografía nacional.

5. Clave de éxito: Innovación y desarrollo sostenible a partir de nuevas formas de vida y de comercio justo

Para el grupo de investigación impulsor de este proyecto, el modelo actual de desarrollo industrial desde la perspectiva de la agricultura y del campo respecto al modelo urbano de la ciudad es insostenible. La *petroagricultura* está generando unos impactos y desigualdades muy grandes, está acabando con la cultura tradicional en el campo y uniformizando los estilos de vida, lo que representa un suicidio etnográfico y demográfico que no se sabe hasta dónde puede conducir y que puede incluso relacionarse con el cambio climático y la contaminación. El proyecto Granxa Familiar es un intento de redefinir en positivo nuevas relaciones entre el campo y la ciudad, es decir sería una búsqueda de una fórmula de modelos de desarrollo sostenible.

La innovación y la tecnología pueden servir para mantener modelos tradicionales de vida en el ámbito agrario. A través del concepto de "trazabilidad por confianza", que hace referencia a la posibilidad de establecer conexiones y comunicaciones directas entre compradores y vendedores, se trata de recuperar lo que tiene de positivo la agricultura familiar tradicional, como puede ser el consumo de producto fresco, la comercialización por confianza, el orgullo del agricultor por el producto que comercializa o el uso de sistemas de combate de plagas ecológicos o tradicionales del campo fuera del dominio de la *petrofarming*. En las granjas familiares de Galicia, las vacas tradicionalmente tenían nombre como los perros, eran casi miembros de la familia, y se las cuidaba y respetaba, no eran máquina productoras de leche encerradas en fábricas a las que se engorda con piensos de dudosa fabricación, y que a veces contienen productos químicos que se introducen en la cadena de alimentación humana. Ante esta situación, es bueno recuperar los valores tradicionales positivos y evitar los aspectos negativos que también abundan en el modelo tradicional como, por ejemplo, la situación de la mujer en el campo.



La innovación y las nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para mantener los aspectos más positivos del modo de vida tradicional. La ubicuidad facilitada por las tecnologías de la información y la comunicación permite que la gente pueda vivir fuera de las grandes concentraciones urbanas y mantener su calidad de vida en los sitios en los que han vivido tradicionalmente sin tener impactos negativos. En la actualidad se pueden presentar nuevas relaciones y equilibrios entre el campo y la ciudad. Ahora que no se encuentra trabajo tan fácilmente en las grandes urbes, hay que buscar nuevas posibilidades y fomentar la innovación tanto dentro como fuera de la ciudad, y un proyecto como Granxa Familiar es muy positivo porque puede generar nuevas ideas y nuevos escenarios para que actúen en ellos los emprendedores.



Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia



EL TRIBUNAL DE LAS AGUAS
DE LA VEGA DE VALENCIA

1. Origen, historia y propósito

El Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia²⁷ (Tribunal de las Aguas en adelante) es la más antigua institución de justicia viva existente en Europa. Su objetivo principal es el intermediar y resolver los conflictos que en los temas del reparto del agua se puedan producir entre los agricultores-regantes valencianos y entre éstos y otras terceras partes. Dado que el agua es un recurso escaso y valioso, desde antiguo se vio la necesidad de contar con una institución de confianza que se encargara de resolver los problemas que se pudieran producir respecto al riego en las huertas valencianas y con potestad para hacer cumplir las penas impuestas.

Aunque ya existió en la época de los romanos alguna institución jurídica que resolvía los problemas del agua en tierras de Valencia, se estima que el Tribunal de las Aguas data de los tiempos de Al-Andalus y, muy posiblemente, de la época del Califato de Córdoba. Esta institución mejoró su funcionamiento en el primer periodo de la conquista del Reino de Valencia por el rey don Jaime I de Aragón, quién donó las acequias y sus aguas a sus habitantes y las dotó de un régimen jurídico, aunque lo que se hizo realmente fue dotar de legalidad a aquello que se venía haciendo desde la época de los sarracenos y no crear la institución en sí.

Pero, en definitiva, la fecha exacta de su creación es desconocida, aunque se estima que tiene un periodo de vida de más de un milenio y que se fundó hacia el año 960 (siglo X), bajo el mandato del Califa de Córdoba Abderraman III.

²⁷ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada al actual Síndico Presidente del Tribunal de las Aguas de la Vega de Valencia D. Ricardo Belenguer y el Secretario Letrado de la Acequia de Mislata y de Rascaña, D. Javier Pastor Madalena, el 22 de septiembre de 2011.
- Página web de Tribunal de Aguas de Valencia: www.tribunaldelasaguas.com
- Fairén Guillén, V. (2003). Breve examen del Tribunal de las Aguas de Valencia y de su proceso. *Arbor*, CLXXXV, 691, 1295-1330.



El Tribunal de las Aguas de Valencia ha sobrevivido hasta nuestros días a pesar de las distintas situaciones sociales y políticas que han atravesado las tierras valencianas como la Guerra de Sucesión y el Decreto de Nueva Planta que abolía los Fueros de Valencia; la ocupación de Napoleón; la Constitución de Cádiz de 1812; las posteriores monarquías; la II República; la Guerra Civil española y la dictadura franquista. Algo digno de notarse es que a través del tiempo se ha mantenido tanto el respeto a su jurisdicción especial, como a su legislación emanada de las ordenanzas transmitidas por vía oral desde el tiempo de los árabes y escritas desde principios del siglo XVI.

El Tribunal de Aguas de Valencia es un modelo de justicia en la resolución de los conflictos que pueda haber entre los agricultores valencianos por el reparto del agua. Reconocido por todas las ideologías, culturas y pueblos que configuran la sociedad valenciana

Como ya se ha puesto de manifiesto, la jurisdicción de este tribunal ha resistido el paso del tiempo y de las distintas circunstancias políticas que ha atravesado Valencia durante más de mil años, consiguiendo reconocimiento en la legislación actual nacional e internacional.

La Constitución española de 1978 en su artículo 125 establece que:

“Los ciudadanos podrán ejercer la acción popular y participar en la Administración de Justicia... en los Tribunales consuetudinarios y tradicionales”.

El art. 19.3 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, expresamente, menciona que “tiene el carácter de Tribunal consuetudinario y tradicional el Tribunal de las Aguas de la Vega Valenciana” y por tanto, se reconoce a sus sentencias el mismo carácter que al resto de los tribunales en dicha ley regulados.

Por tanto, el tribunal de las Aguas de Valencia es un Tribunal consuetudinario que se configura como una excepción a la unidad jurisdiccional y una institución democrática de pleno derecho.

El Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, que en su Art. 38 establece que a la Generalidad Valenciana corresponde coadyuvar en la organización del Tribunal de las Aguas de Valencia. De esta forma, se confiere a la Generalidad Valenciana las competencias sobre el Tribunal de las Aguas, aunque hasta ahora ha respetado la actuación de la institución, dada la relación entre este órgano jurisdiccional y los agricultores-regantes que se encuentran bajo su jurisdicción. El cuerpo legislativo del Tribunal de las Aguas se considera Derecho Foral Valenciano y se compone de las Ordenanzas codificadas de cada una de las acequias que regula los turnos de riego, las obligaciones de limpieza de canales y acequias y el pago de las cuotas para los gastos de la comunidad entre otros.



2. El funcionamiento del Tribunal de las Aguas

La escasez de agua para el riego en la vega de Valencia y la necesidad de una sabia, equitativa y justa distribución del agua que había de llegar a todas las tierra de regadío a través de un complejo sistema de acequias madre, con sus brazos e hijuelas, “sequiols” y “sequiolets” que tomaban el agua del río Turia, hizo que la organización de los riegos necesitase de una institución que cuidara de la administración del agua y de la observancia de las normas con que la sabiduría y experiencia del hombre de la huerta la fue dotando, que fuera respetado por todas las partes y tuviera poder reconocido por las partes bajo su jurisdicción para ejercer justicia, imponer penas y hacerlas cumplir.

El Tribunal de Aguas de Valencia se erige como autoridad para dirimir los conflictos sobre la gestión del agua entre todas las acequias, rigiéndose por unas ordenanzas dadas desde antiguo.

La base principal de este tribunal es la confianza en los Jueces, denominados Síndicos, elegidos democráticamente uno por cada acequia entre los hombres y mujeres agricultores de cada acequia, eligiendo a los miembros más honestos y justos en cumplir con su deber.

Todo ello explica la altura de autoridad moral del Tribunal de las Aguas, su pervivencia a lo largo del tiempo y el respeto que todas las partes tienen a sus sentencias que no se pueden apelar ante ningún otro órgano jurisdiccional.

La Junta de Síndicos del Tribunal de las Aguas tiene encomendadas dos actividades. En primer lugar, una actividad administrativa para decidir sobre el reparto del agua, tarea nada sencilla especialmente en época de escasez, aunque el Tribunal de las Aguas se adapta al tiempo y circunstancias en las que se desarrolla su actividad. En segundo lugar, la actividad judicial mediante el corpus legislativo basado en las antiguas ordenanzas transmitidas de forma oral desde el tiempo de los sarracenos.

El funcionamiento actual del Tribunal de las Aguas prácticamente no ha cambiado desde su origen. Se trata de un juicio oral, de sencillo funcionamiento, sin complicados protocolos procesales, transparente, rápido, en una sola vista en la mayoría de los casos, y económico.

El tribunal se compone de ocho Síndicos-Jueces, uno por cada acequia, y uno de los Síndicos ejerce de Síndico-Presidente. Este Síndico-Presidente es elegido entre el cuerpo de Síndicos aunque su voto no es cualificado, es decir, tienen el mismo valor el voto del Presidente que el voto del resto de los Síndicos. El Tribunal tiene jurisdicción sobre las ocho acequias de forma conjunta y única.

La elección de los Síndicos se realiza de forma democrática entre todos los regantes de una acequia. Todos son elegibles. Las acequias más grandes se componen de aproximadamente unos 2.000 agricultores-regantes (en este caso se encuentran tres o cuatro acequias) y las más pequeñas se componen de entre unos 300 o 400 agricultores-regantes.



Cada acequia elige a su Síndico basándose en la reputación y confianza de la persona, ya que siempre se eligen entre los agricultores más honrados y con fama de buscar el bien común, en la confianza de que juzgarán de forma honesta y justa para beneficio de toda la comunidad.

El Tribunal se reúne todos los jueves a las doce horas en la Puerta de los Apóstoles de la Catedral de Valencia para conocer de todas las denuncias que se han producido durante la semana en las acequias.

El proceso se desarrolla de la siguiente manera. Los Síndicos-Jueces están sentados en unos sillones, dispuestos en círculo. El juicio oral, en valenciano, comienza cuando el Alguacil procede a llamar a los demandados citados para ese día siguiendo el orden de las acequias de la forma siguiente: Quart, Benacher y Faitanar, Tormos, Mislata, Mestalla, Favara, Rascaña y Rovella.

Cada uno de los comparecientes, denunciante y denunciado, exponen sus alegaciones. En el mismo acto se presentan todas las pruebas documentales, periciales o de testigos si las hubiera. Una vez oídas las alegaciones de las partes y presentadas las pruebas y los testigos, el Presidente del Tribunal pasa a deliberar en voz baja con todos los Síndicos excepto con el de la acequia implicada y a dictar el fallo. El fallo se comunica en la misma sesión en voz alta.

Terminada la sesión, el Guarda de la acequia y las partes se presentan ante el Secretario del Tribunal, quien no está en el juicio oral, para que cumplimente la papeleta de la sentencia. La ejecución de la sentencia es responsabilidad de cada acequia.

El tribunal sólo resuelve en única instancia, lo que significa que sus sentencias son inapelables y plenas.

El éxito del Tribunal de las Aguas radica en el amor y respeto que los agricultores-regantes sienten por esta institución única en el mundo. Este amor y respeto, que se han transmitido de generación en generación, se basan en los lazos de confianza que hay entre los agricultores-regantes, la institución y los propios jueces que componen el tribunal, a los que se conoce por ser imparciales, honrados y buscar el bien común, más que el propio o el de una sola acequia.

Otras características del proceso del Tribunal de las Aguas que lo hacen digno de confianza son las de transparencia del proceso, la imparcialidad y el comportamiento responsable entre todos los agricultores-regantes.

La transparencia del proceso se debe a ser un proceso oral con vista pública, donde cada una de las partes puede exponer todo lo que deseen. Otro rasgo de transparencia lo añade la publicidad del juicio, ya que se desarrolla en la puerta de la catedral donde cualquiera puede acceder y observar el desarrollo del juicio y actuación del tribunal.



La imparcialidad se muestra en el trato que se dispensa a todos los que están implicados en un proceso. El tribunal trata con imparcialidad todos los casos, ya que el objetivo es mantener las relaciones de buena vecindad y prima los intereses de la comunidad de regantes sobre los individuales.

El comportamiento responsable de los agricultores regantes se muestra por el respeto que sienten hacia la autoridad y las sentencias del Tribunal, que todos cumplen de forma ejemplar y voluntaria. La autoridad del Tribunal de las Aguas no le es conferida por tratarse de una autoridad superior sino por la confianza que los agricultores-regantes tienen de que es un órgano justo.

A continuación, a modo de resumen la tabla 1 muestra la descripción de los elementos críticos que constituyen el modelo de éxito del Tribunal de las Aguas de Valencia.



TABLA 1

Ficha de los elementos críticos de éxito del Tribunal de las Aguas de Valencia.

Elecciones del modelo de organización	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de la organización
Metas de la organización	Dirimir los conflictos en el reparto del agua entre los agricultores valencianos.
Cliente objetivo	Los agricultores-regantes valencianos, terceros implicados y la sociedad valenciana en su conjunto.
Campos de actividad	Resolución de conflictos respecto al agua de riego en Valencia.
Capital relacional de la organización	El mantenimiento de las buenas relaciones de vecindad entre todos los agricultores-regantes para la explotación con éxito de sus cultivos. En esta organización es indispensable la confianza para la distribución entre todos de un recurso escaso como es el agua. Además, consigue mantener las buenas relaciones con la comunidad donde se encuentra.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	La red del valor se sostiene sobre la base de que siendo todos los integrantes empresas independientes, todos ceden parte de su independencia empresarial al Tribunal de Aguas y se sujetan a sus decisiones para el reparto del agua y la resolución de conflictos.
Competencias esenciales controladas por la organización	El recurso físico agua, el corpus iuris desarrollado durante los mil años de funcionamiento del Tribunal, profesionalidad y liderazgo de los Síndicos-Jueces, orientación al bien común y al mantenimiento de relaciones de buena voluntad, transparencia de actuación y confianza.
Sostenibilidad del modelo	La sostenibilidad del modelo de funcionamiento de la organización viene avalada por la antigüedad del Tribunal de las Aguas y su funcionamiento efectivo durante más de mil años con el compromiso, respeto y confianza de todas las partes.

Fuente: *Elaboración propia adoptando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la organización.*

El análisis de los elementos críticos de éxito del Tribunal de las Aguas de Valencia muestra que la sostenibilidad de la institución viene dada por el reconocimiento de las partes

implicadas como un símbolo propio responsable de velar por el cumplimiento de las obligaciones y derechos de toda la comunidad de agricultores-regantes, buscando el bien general desde el marco jurídico propio aceptado y respetado por las partes.

Por su parte, la tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias estratégicas y sociales del modelo de funcionamiento del Tribunal de las Aguas de Valencia, que permite entender la supervivencia a lo largo de los siglos de la institución y los lazos de confianza existentes entre las partes.



TABLA 2

Consecuencias estratégicas y sociales del modelo del Tribunal de Aguas de Valencia

Elecciones del modelo de la organización Consecuencias

Metas de la organización	Mantener la paz en el reparto del agua entre los agricultores-regantes valencianos.
Cliente objetivo	Los agricultores-regantes valencianos, terceros implicados y la sociedad valenciana en su conjunto.
Campos de actividad	Se resuelven los conflictos que puedan surgir en el reparto del agua de forma que todos los agricultores valencianos reciban el agua que les corresponde de forma equitativa, sin perjuicio de las partes.
Capital relacional de la organización	La confianza que las partes ponen en el Tribunal de las Aguas al cederle la jurisdicción de los tribunales comunes en la resolución de conflictos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Relaciones de buena vecindad entre los agricultores-regantes, mantenimiento de todas las explotaciones agrícolas, sentimiento de propiedad de la institución no sólo de los agricultores-regantes sino de la sociedad valenciana en su conjunto.
Competencias esenciales controladas por la organización	Vínculos emocionales hacia la institución caracterizada por el respeto y confianza que los agricultores-regantes sienten ante la institución que se refleja en que todos los implicados se adhieren a las decisiones del Tribunal de forma voluntaria y ejemplar.
Sostenibilidad del modelo	<p>La confianza que los implicados tienen y el valor que le dan al Tribunal de las Aguas y las personas que lo componen hacen que su funcionamiento futuro esté garantizado.</p> <p>Los agricultores consideran al Tribunal de las Aguas como un organismo propio que vela por los intereses comunes y que, por tanto, no va a perjudicar a nadie de forma deliberada.</p> <p>Pero no sólo los agricultores-regantes cuidan esta institución, sino que la sociedad valenciana en su conjunto siente como propia de su cultura a esta institución única que ha pervivido a lo largo del tiempo.</p>

Fuente: *Elaboración propia adaptando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la organización.*



3. La historia organizativa, la fuente de autoridad y el proceso del Tribunal de las Aguas como pilares de la confianza en la organización

La confianza es un constructo multidimensional que se ha definido como algo de valor que uno posee y que deposita en otro para su cuidado, a la espera que la otra parte no sacará ventaja en su propio beneficio, ni actuará en contra del depositante.

Otra definición de confianza añade que confiar en otro significa creer que cuando surja la oportunidad, la otra parte no tomará decisiones o se comportará de manera que pueda dañarnos. Esta confianza cobra relevancia cuando al menos una de las partes es libre de estar en desacuerdo con la otra; libre para evitar un riesgo en la relación y, conscientemente, considera que la relación es una opción atractiva.

Tomando en consideración estas definiciones de la confianza, se puede decir que tres son los pilares que hacen que el Tribunal de las Aguas de Valencia sea una institución que ha pervivido a lo largo del tiempo y que se ha ganado la confianza de todos los que se encuentran bajo su jurisdicción: la historia organizativa, la fuente de su autoridad y el proceso judicial.

El tribunal de las Aguas de Valencia tiene una historia organizativa que se configura como uno de los elementos críticos de su éxito y base de la confianza en la organización. La historia organizativa representa la organización en sí misma, las decisiones, el comportamiento y los cambios que se producen en ella a lo largo del tiempo. Conocer la historia organizativa es importante, ya que los comportamientos continuados de la organización a lo largo del tiempo configuran sus rutinas organizativas y puede forjar el modelo de su comportamiento futuro.

En el caso del Tribunal de las Aguas de Valencia, esta institución tiene una amplia historia organizativa que se refleja en sus mil años de existencia. El análisis muestra que tanto su organización como su comportamiento organizativo no han variado en el transcurso del tiempo. Al contrario, ambos se han ido consolidando con mayor fuerza a lo largo de su historia, de modo que ni los propios agricultores-regantes ni otros terceros cuestionan su comportamiento ni ven necesario variar ni sus procesos ni su funcionamiento. Al contrario, más bien sirve de ejemplo para diferentes instancias internacionales como un modelo de buen hacer y buenas prácticas en materia de resolución de conflictos sobre el agua de riego.

Así, destacan varios factores relevantes que configuran la historia organizativa del Tribunal de las Aguas de Valencia y que contribuyen a fortalecer la confianza en dicha institución.

En primer lugar la cantidad y calidad de conocimiento sobre la organización. Cuanta más información posea el entorno sobre la regulación, funcionamiento y comportamiento de la organización mayor confianza puede crearse hacia la misma. En el caso del Tribunal de las Aguas de Valencia, esta institución tiene una larga historia ampliamente estudiada por importantes investigadores que hacen posible que en la actualidad, aunque no estén



todavía totalmente claros su orígenes, si existe un punto de consenso desde el cual su historia y comportamiento ha sido estable a lo largo de tiempo, lo que le ha permitido consolidar unas rutinas organizativas que son la base de su cultura y comportamiento.

En segundo lugar la pertenencia de dicho conocimiento al dominio público, es decir, que dicho conocimiento no se encuentra oculto o de difícil acceso sino disponible para cualquier tercero interesado. El proceso del Tribunal de las Aguas de Valencia es público, lo que garantiza la transparencia del proceso y el acceso al mismo a cualquier interesado. El hecho de que el proceso sea público refleja cercanía al pueblo valenciano y a cualquiera que quiera acercarse al lugar del proceso, lo que ha sido correspondido por el pueblo valenciano con el reconocimiento de ser un elemento propio de su cultura, respetado y querido por todos los valencianos.

En tercer lugar la satisfacción con el resultado de la institución en el pasado configura los resultados esperados futuros. Es muy importante resaltar que a lo largo de la historia las sentencias siempre se han cumplido de forma voluntaria, aunque el tribunal tiene mecanismos para ejercer presión si alguno de los condenados se negase a cumplir la pena.

Este hecho resalta el sentimiento de confianza que inspira la institución hacia todos los que se encuentran bajo su jurisdicción. Otro elemento que muestra la satisfacción con su resultado es la propia estructura organizativa del Tribunal de las Aguas. Tanto la estructura funcional como el proceso de funcionamiento no han variado a lo largo del tiempo, aunque si los agricultores-regantes hubieran querido, podrían haberlo hecho.

Por tanto, el Tribunal de las Aguas de Valencia, a lo largo de historia, se ha hecho garante de una buena reputación, no sólo en su área de influencia sino a nivel mundial, como consecuencia de su buen hacer, de la regularidad de su comportamiento y de su transparencia. De esta manera se presenta como una propuesta de modelo de justicia a seguir, con importantes enseñanzas, no sólo para la sociedad española sino también para la internacional.

En definitiva, se puede afirmar que la historia de la organización se configura como un elemento de cohesión para las partes que hace que se haya generado entre la institución, los agricultores-regantes y el pueblo valenciano unos lazos de confianza tan fuertes que ni el paso del tiempo, ni las condiciones políticas o sociales adversas han podido transformarla, a pesar que pudieran haberlo hecho, como ha ocurrido con otras instituciones. Además, tanta es la confianza y respeto hacia el Tribunal de las Aguas que generación tras generación el amor, respeto y confianza hacia la institución se pasa de padres a hijos.

En cuanto a la autoridad del Tribunal de las Aguas de Valencia, está basada en su larga existencia, independencia del resto de órganos judiciales incluso de legislaciones y del poder que sobre él han puesto los agricultores-regantes en la confianza de que busca el bien general de la comunidad.

Desde antiguo el Tribunal de las Aguas han tenido un funcionamiento propio, que las diversas legislaciones que se han referido a él han puesto como ejemplo, pero no han intentado regular ni al tribunal, ni su funcionamiento. Un ejemplo es la Ley de Aguas de 1985, que



en su preámbulo establece que el Tribunal de las Aguas es un modelo a imitar por otras instituciones que se encarguen del riego de las tierras.

Fairén Guillén (2003) explica que la autoridad que tiene el Tribunal de las Aguas lo es en el sentido de la *autoritas* bajo la República romana. En este periodo el jurisconsulto romano republicano era un centro de atracción social sobre la base de su prestigio, el alto valor de sus consejos y su reputación. Aplicando el concepto de *auctoritas* al Tribunal de las Aguas se puede decir que los agricultores-regantes se despojan del poder de resolver los asuntos de riego que tendrían como empresarios individuales y se lo confieren al Tribunal.

La confianza en el Tribunal emana de dos vías. Por una parte, la de que la institución continuará existiendo a pesar de las personas, es decir, los Síndicos-Jueces cambian y pasan pero el Tribunal de las Aguas continúa como la tierra de la que gestiona los problemas de riego. Y por otra porque los Síndicos-Jueces han sido elegidos por toda la comunidad de agricultores-regantes entre sus pares, por su buena reputación y fama de ser hombres y mujeres justos y honestos, por tanto sus decisiones van a favorecer el bien común. Además, el cuerpo de Síndicos-Jueces actúa como un órgano colegiado, lo que garantiza que todas las partes se ven representadas.

El proceso del Tribunal de las Aguas es otro de los elementos que proporciona confianza. El proceso se caracteriza por ser practicable, oral, rápido y público.

Que sea practicable significa que se puede poner en práctica en la vida cotidiana de manera duradera y con éxito. El proceso judicial desarrollado por el Tribunal de las Aguas forma parte de la vida de los agricultores-regantes, de los terceros interesados y de los valencianos. La comunidad sabe que todos los jueves no festivos del año el Tribunal se da cita a las 12 en la puerta de los Apóstoles y ejecuta su proceso, haya casos o no los haya. Tanto la regularidad del proceso como los componentes simbólicos que lo envuelven (la hora, la del romper el día para los musulmanes, el blusón de los Síndicos-Jueces, la llamada del Alguacil a los demandados de cada una de las acequias, la actuación en el proceso del Síndico-Presidente y la finalización del mismo) contribuyen a configurar la confianza que proporciona el Tribunal de las Aguas.

La oralidad del proceso le confiere transparencia al no perderse en complejos entramados procesales, difíciles de entender por las partes y que requieren de otras figuras jurídicas además del demandante, demandado y juez. Por tanto, los asuntos se tratan personalmente entre las partes, lo que reduce en gran manera los errores del proceso o los malos entendidos, da garantías y confianza a las partes.

La rapidez del proceso también es un elemento que proporciona confianza. Dado que el recurso sobre el que se van a dirimir conflictos es el agua, si el proceso no fuese rápido podrían quedarse tierras sin regar hasta que se resolviese el problema y, por tanto, perderse las cosechas con el perjuicio económico que eso acarrearía para los agricultores-regantes y la Comunidad Valenciana; las demandas se resuelven normalmente en un único acto, rara vez más de uno. La rapidez se encuadra en la necesidad de que la actividad

económica no se vea perjudicada por un conflicto. El hecho de que todas las partes sepan que va a haber una rápida solución al conflicto también genera confianza.

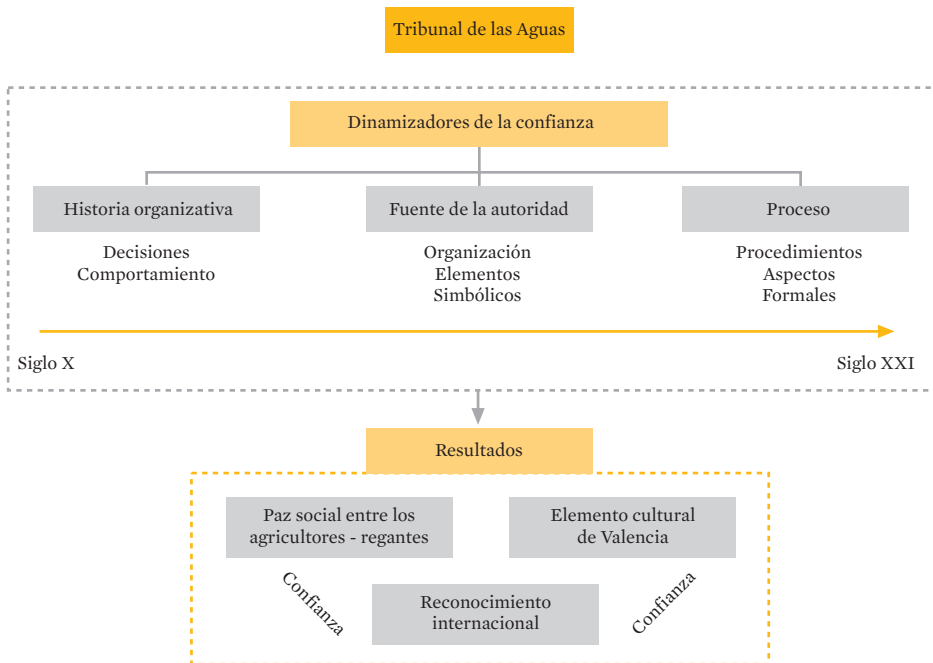
Igual ocurre con la publicidad del proceso, cualquier interesado sea parte o no puede tener acceso al desarrollo del proceso. Lo que fortalece aún más si cabe su imparcialidad y, por tanto, la confianza en el proceso judicial y en el Tribunal.

Otro elemento que da una idea de la confianza depositada en el Tribunal de las Aguas de Valencia, es el hecho de que no existe un tribunal de apelación ante sus decisiones. Esto es así porque los agricultores-regantes ni lo quieren, ni lo necesitan, en caso contrario ya se hubiera creado a lo largo de sus mil años de vida.

De esta forma, la confianza en el Tribunal de las Aguas genera una espiral que genera más confianza.

En la figura 1 se resume el modelo de confianza generado por el Tribunal de las Aguas.

FIGURA 1 Modelo de Confianza generado por el Tribunal de las Aguas



Fuente: Elaboración propia.



4. Conclusiones

En conclusión se puede decir que en el caso del Tribunal de las Aguas de Valencia no sólo es una institución de confianza para las partes interesadas, sino que genera confianza en el entorno a través de tres mecanismos.

El primero se basa en la experiencia personal de quien deposita la confianza. Cuando se produce una interacción recíproca entre las partes, el corto plazo tal interacción produce seguridad y estabilidad, la cual engendra una propensión hacia la confianza. En las organizaciones, la repetición satisfactoria de tales interacciones a lo largo del tiempo llega a convertir la relación en un compromiso a largo plazo. Los agricultores-regantes que han confiado en el Tribunal de las Aguas a través de los siglos para resolver los conflictos del riego y no se han visto defraudados continúan confiando en sus decisiones y pasando esa confianza generación tras generación.

El segundo mecanismo se basa en la propensión a confiar por la cercanía social. Cuando una de las partes siente que tiene un vínculo con la otra parte se genera una mayor confianza. Es un órgano creado, formado y mantenido por los agricultores-regantes, quienes lo quieren y respetan por ser algo propio y exclusivo de ellos. Este vínculo se ha hecho más fuerte con el paso del tiempo, de modo que ni las peores circunstancias históricas detuvieron su funcionamiento, lo cual demuestra la gran confianza puesta en él, que deriva en una enorme fortaleza institucional.

El tercer mecanismo se refiere a las características de la propia organización, en este caso la confianza se vincula con el comportamiento de la organización y su relación con el entorno. El Tribunal de las Aguas, siempre ha estado vinculado a la sociedad valenciana, como lo muestra el gran número de obras literarias y pictóricas que lo han representado. Además de las características de su proceso, como se ha mencionado con anterioridad.

El Tribunal de las Aguas de Valencia emana confianza a través de su comportamiento consistente y predecible a lo largo del tiempo, basada en una relación de empatía e identificación con la otra parte, sus deseos e intenciones. De este modo existe una conexión emocional tan fuerte entre las partes que permite actuar a la organización de forma independiente, sabiendo que sus intereses serán respetados.

5. Clave de éxito: Compromiso social y búsqueda del bien común

El Tribunal de las Aguas de Valencia ha desarrollado un fuerte compromiso social con los agricultores-regantes al adherirse, contener y desarrollar unos valores, principios y normas sociales que estos consideran necesarios y deseables. Estos valores se relacionan con el compromiso y acción social del Tribunal, su contribución al desarrollo local y regional, y el compromiso con la sociedad valenciana en su conjunto. De esta forma se ha ganado el respeto de todas las partes en la Comunidad Valenciana y a nivel internacional, siendo un modelo de conducta democrática y búsqueda del bien común.



Por tanto, su comportamiento representa un ejemplo a seguir por las organizaciones, muy en línea con las corrientes de buen gobierno de la última década que exige un comportamiento de las organizaciones que garantice la recuperación de la confianza social.

En primer lugar, por la transparencia de su comportamiento basado en los valores comunes construidos a lo largo del tiempo entre las partes. Las organizaciones han mejorado mucho en los últimos años en cuanto a la transparencia de su comportamiento impulsado principalmente por las reformas legislativas, pero todavía es necesario avanzar más y hacerlo más disponible.

En segundo lugar, por su búsqueda del bien común. En los últimos años se está hablando mucho de la responsabilidad social como un elemento necesario para la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El Tribunal de las Aguas ha mostrado a lo largo de su existencia que su perdurabilidad ha sido en buena parte debido a su utilidad para los agricultores-regantes y su búsqueda del bien general en la resolución de conflictos con el agua, de forma que sus decisiones son acatadas por todas las partes. Las organizaciones deberían tener en cuenta al desarrollar su actividad y objetivos estratégicos cómo pueden ser beneficiosos no sólo para la organización sino para el bien común ya que de ello puede depender su pervivencia.

Finalmente, se puede decir que cuando la organización da una respuesta a todas las partes que tienen un legítimo interés, y se preocupa, dentro de sus propios objetivos, del bien común, la organización será digna de confianza y tendrá una respuesta de su entorno que puede ayudarla a sobrevivir a lo largo del tiempo, independientemente de las circunstancias.



Hojiblanca

Hojiblanca®

1. Origen, historia, filosofía y valores

El Grupo Hojiblanca²⁸ es un proyecto común que aglutina a miles de agricultores que se han unido para comercializar sus producciones, principalmente aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa a través de decenas de cooperativas ubicadas en Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura. Estos olivareros trabajan todo el año para producir los mejores frutos, unos aceitunas y aceites vírgenes extras —sólo zumo natural de las aceitunas— que cuentan con toda la garantía de cosecha propia, con todos los controles de calidad desde el árbol hasta el envase, en óptimo estado de frescura y sabor.

Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza con sede social en Antequera (Málaga), cuenta con 50.000 familias de olivareros que cultivan 40 millones de olivos en 400.000 hectáreas de olivar, con una producción media anual de 180.000 toneladas (más de 200.000 en la campaña 2011/12) de aceite de oliva virgen y 67.000 toneladas de aceitunas de mesa. Como grupo cooperativo son el mayor productor mundial de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa, ocupando también el primer puesto como envasador de aceite virgen extra de España. También cuenta con una sección de Suministros y la recientemente creada sección ganadera.

Los orígenes de las primeras ocho cooperativas fusionadas que conforman hoy Hojiblanca se remontan a la fundación de Cordoliva en 1980 y de Oleícola Hojiblanca de Málaga en 1987, con el objetivo de desarrollar en común la actividad de comercialización del aceite de oliva. Pero no fue hasta el año 2003 cuando las sociedades cooperativas Cordoliva y Oleícola Hojiblanca de Málaga decidieron fusionarse, dando lugar a una entidad con la forma jurídica de Sociedad Cooperativa Andaluza, la denominación de Hojiblanca y el fin

²⁸ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Antonio Luque, Director General del Grupo Hojiblanca, el 19 de octubre de 2011.
- Información proporcionada por Hojiblanca (www.hojiblanca.coop) en su página web e información en Internet.

de comercializar conjuntamente los resultados del proceso productivo de sus socios y prestar servicios a los agricultores con objeto de tener la mejor renta posible.

Desde su creación, se han ido uniendo numerosas cooperativas, para aunar esfuerzos y dar respuesta a un mercado globalizado. Así, Hojiblanca es un grupo de cooperativas o cooperativa de segundo grado, constituida por la unión de diversas cooperativas, es decir, los socios cooperativistas son numerosas cooperativas dedicadas principalmente a la producción de aceite de oliva virgen y aceitunas de mesa, formadas a su vez por agricultores.

Los principales hitos de esta sociedad cooperativa agraria son los siguientes:

- 1979: Creación de Acorsa.
- 1980: Fundación de Cordoliva.
- 1987: Constitución de Oleícola Hojiblanca de Málaga sólo para comercializar aceite a granel.
- 1997: Presentación de la marca Hojilblanca; posteriormente Cordoliva.
- 1998: Visita de los Reyes a la planta Reina Sofía en Antequera.
- 2003: Fusión entre Cordoliva y Oleícola Hojiblanca de Málaga para dar lugar a Hojiblanca S.C.A. y concentrar la oferta.
- 2005: Fusión de Hojiblanca con Acorsa (aceitunas de mesa) y Agromálaga.
- 2006: Fusión de Hojiblanca y Agrocórdoba. Incorporación de las primeras cooperativas sevillanas.
- 2007: Alianza con Cargill, constitución de Mercaóleo para envasar aceites de oliva para la distribución, y convertirse en un referente mundial.
- 2008: Fusión con Sumicoop.
- 2009: Incorporación de cooperativas de Jaén y Ciudad Real.
- 2010: Fusión con Sierra Norte de Sevilla.
- 2011: Fusión con Agropecuaria del Sur.
- 2011: Adquisición de la filial de aceituna de mesa Acyco a Deóleo (antigua SOS).
- 2011: Adquisición de los activos industriales de Fedeoliva en Jaén.

La fusión en 2005 con Acorsa supuso la creación de una Sección de Aceituna de Mesa en el Grupo Hojiblanca, y la realizada en 2006 con las cooperativas de suministros Agromálaga y Agrocórdoba, fue el germen de la Sección de Servicios y Suministros. Además, participa y es socio mayoritario de otras empresas relacionadas con su actividad. Oleomálaga, S.A. y Sabor d'Abans, S.L. son sociedades que se activan para determinadas operaciones comerciales, así como la participación en la comercializadora vinícola Tierras de Molina, S.A.; Sociedades Agrarias de Málaga, S.L. es una empresa de servicios en la que participan cooperativas agrarias malagueñas. Por último, Coragro, S.L. es una correduría de seguros en la que participa Hojiblanca.

Es destacable la fusión con la cooperativa malagueña Agropecuaria del Sur, la primera comercializadora de cerdo blanco de Andalucía que posee una cuota del 10% de este segmento a escala nacional. La integración de esta empresa creada en 1994 permitirá explorar nuevos segmentos de negocio como la comercialización de productos cárnicos de sus socios o la puesta en marcha de plantas de biogás asociadas a las explotaciones porcinas.



Además, también en este año se cerró un acuerdo con la firma catalana Copaga, de Lleida, para comercializar aceite en la comarca de Priorato. Finalmente, y en el mercado vitivinícola, llevan unos años de apoyo a la comercialización, en colaboración con la sociedad cooperativa Virgen de la Oliva de Mollina.

La filosofía del Grupo Hojiblanca está inspirada, por su carácter cooperativo, en los valores y principios cooperativos que reconoce la Alianza Cooperativa Internacional, una organización no-gubernamental internacional que reúne, representa y sirve a las cooperativas del mundo entero.

Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social.

Los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- Adhesión voluntaria y abierta. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- Gestión democrática por parte de los socios. Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, que participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.
- Participación económica de los socios. Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital es normalmente propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, sobre el capital entregado como condición para ser socios. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa, posiblemente, mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos sería no repartible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.
- Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.
- Educación, formación e información. Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y los beneficios del cooperativismo.

- Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Interés por la comunidad. Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Para la cooperativa Hojiblanca es muy importante la difusión de la cultura del aceite, el olivo y la aceituna. Una muestra es el Museo Hojiblanca, con molinos, aperos y utensilios que se han usado en la oleicultura a lo largo de la historia, permitiendo al visitante conocer el mundo del aceite en la antigüedad y los molinos del siglo I, XVII y XIX.

Además de los principios cooperativos, los valores de Hojiblanca son la profesionalidad, la experiencia, la implicación, el compromiso, la integridad y la confianza. Los valores de la marca Hojiblanca se basan en Andalucía, en su cultura, en el saber hacer de sus gentes acumulado a lo largo de siglos de tradición y esfuerzo, en el carácter saludable de la dieta mediterránea y de su principal exponente, el aceite de oliva virgen extra, presente en todo momento en la gastronomía y en la cultura española, con una presencia y proyección internacional creciente. Su eslogan “Más natural, imposible”, y la inclusión del carácter de cooperativa de la empresa en su propio logotipo (figura 1) ponen de manifiesto la importancia de ambos valores en el posicionamiento de Hojiblanca. Precisamente esos valores de marca son los que busca con el acuerdo promocional que mantiene con el cantante David Bisbal.



FIGURA 1

Logotipos de Hojiblanca y Grupo Hojiblanca



2. El proyecto empresarial de Hojiblanca

El Grupo Hojiblanca es una unión de cooperativas dedicadas principalmente a la comercialización de aceites de oliva vírgenes y aceitunas de mesa. Desde su nacimiento en 1987, se ha consolidado como el mayor productor oleícola mundial y como empresa agroalimentaria de referencia, alcanzando una facturación anual de 400 millones de euros, convirtiéndose en líder nacional en comercialización de aceite virgen extra envasado, el de mayor calidad. La segunda actividad por nivel de importancia y volumen es la comercialización de aceitunas de mesa, la tercera —de nueva inclusión— es la sección de comercialización de productos ganaderos, la cuarta es de suministros, que permite importantes reducciones en los costes de los socios y, por último, la quinta es la comercialización vinícola, aunque no forma parte directamente de la cooperativa. Esta expansión hacia nuevas actividades es en parte fruto de su misión de hacer más rentables las explotaciones de sus socios, persiguiendo niveles más altos de renta para que sea posible vivir dignamente de la agricultura, apoyando a los socios en todas las ocupaciones relacionadas con sus explotaciones de olivares o complementarias a las mismas.

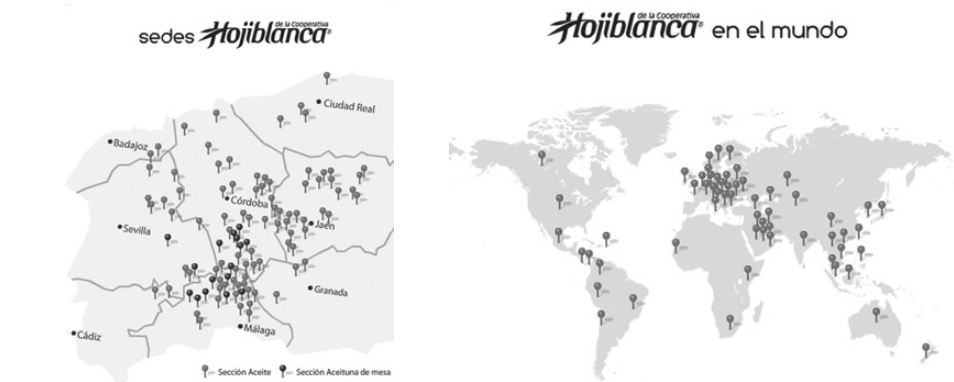


El proyecto de Hojiblanca se basa en su visión de crear una gran entidad, fundamentada en los siguientes pilares: (1) unar los esfuerzos de más agricultores para conseguir alcanzar, entre todos, una parte importante de la producción mundial de aceite y (2) comercializar los productos de sus socios por todo el mundo. Para alcanzar esa vocación global son conscientes de que es importante tanto alcanzar una dimensión lo suficientemente grande para poder vender los productos de sus socios por todo el mundo, como seguir incorporando socios de Andalucía y del resto de España (figura 2). Es necesaria la dimensión, concentrar la oferta y evolucionar desde una orientación a la producción a una orientación al mercado.

La alianza con Cargill en 2007 se materializó en una *joint venture* para impulsar las ventas de aceite de oliva en las cadenas de la distribución mundial. Hojiblanca aporta su producción, saber hacer y conocimiento del mercado y Cargill su red comercial, buscando convertirse en referentes mundiales en el aceite de oliva. Así, comercializa sus productos en todo el mercado nacional y a nivel internacional en más de 60 países de todo el mundo, tales como China, Emiratos Árabes Unidos, México, Sudáfrica, EE.UU., Inglaterra, Baréin, Alemania, India, Japón, Bulgaria, Noruega y Rusia, entre otros. En el año 2010 continuaron su política de expansión internacional, entrando en nuevos mercados tales como Brasil, Colombia, Eslovenia, Filipinas, Israel, Uruguay y Venezuela (figura 2).

FIGURA 2

Hojiblanca en España y en el mundo



Fuente: Página web de Hojiblanca.

El aceite de oliva es uno de los productos más representativos de la exportación agroalimentaria española. Según el Consejo Oleícola Internacional, España es el primer país productor mundial de aceite de oliva, con una producción media anual de 700.000-800.000 toneladas, llegando a alcanzar 1.400.000 en recientes campañas (Italia ronda las 440.000 toneladas de producción y Grecia las 300.000). Con más de 300 millones de olivos cubriendo más de 2 millones de hectáreas, la superficie cultivada representa más del 25% de la superficie olivarera mundial y más del 56% de la producción europea, que concentra el 98% de la



producción mundial²⁹. La producción de aceite de oliva en España se concentra fundamentalmente en Andalucía (80%), seguida de Castilla-La Mancha (7%), Extremadura (5%), Cataluña (3,5%), con el restante 4,5% distribuido por el resto del territorio nacional.

España es también el primer país exportador mundial, con una media anual en los últimos diez años de unas 300.000 toneladas exportadas, alcanzando en algunas campañas las 600.000 toneladas y hasta las 800.000. El aceite de oliva español es exportado a más de 100 países en los 5 continentes, aunque sus principales mercados varían según se exporte a granel (exportaciones dirigidas fundamentalmente a países de la Unión Europea, principalmente Italia, Francia, Portugal y Reino Unido) o en envases inferiores a 5 litros, que se comercializan directamente a consumidores, restaurantes, establecimientos y las mejores tiendas gourmet de todo el mundo, con Australia, EE.UU., Brasil, Japón y Francia como principales destinos.

Aunque España aún exporta un gran porcentaje de su aceite a granel, las exportaciones de envasado han incrementado su relevancia de forma espectacular, habiéndose duplicado en los últimos cinco años y continuando su tendencia al alza. En la campaña 2010/2011 se registra un récord histórico de salidas al mercado con unas exportaciones al alza (+6,1%) y un mercado interior (+3,7%) que parece recuperar la senda alcista tras dos campañas seguidas de regresión/estancamiento. Las exportaciones suponen ya el 60% de las salidas de aceite y van en aumento. España se ha situado por delante de Italia como principal país exportador mundial y se va consolidando en la mayoría de los países como el número uno en cuota de mercado. En contrapartida, los precios del aceite de oliva en origen son los más bajos de las diez últimas campañas y se sitúan muy por debajo del coste de producción.

Las cooperativas se han apuntado a la corriente exportadora, incrementando notablemente sus exportaciones donde se consiguen precios más elevados que en el mercado interior. Por el contrario, en el mercado interior la presión de la marca de la distribución con precios incluso por debajo de coste, ha ido desplazando del mercado a la marcas de fabricante, lo que ha supuesto que las cooperativas hayan mantenido su cuota de mercado, o que incluso haya disminuido a favor de la marca de distribución. Asimismo, dado que en esta campaña, al igual que en la anterior, hay una mayor diferencia de precios entre las distintas categorías de aceite de oliva, las cooperativas que han apostado por la calidad consiguen mejores liquidaciones a sus socios.

El sector productor es consciente de que necesita organizarse para concentrar la oferta y poder negociar en igualdad de condiciones con los envasadores y la gran distribución. Las dos últimas campañas ha habido más procesos de fusión e integración cooperativa en grupos de comercialización. Según Cooperativas Agro-alimentarias (antes llamada Confederación de Cooperativas Agrarias de España), como organización que representa y defiende los intereses económicos y sociales del movimiento cooperativo agrario español, en la campaña 2010/11 el número de almazaras cooperativas con actividad fue de 947 sobre un total de 1.744 almazaras, y la producción de almazaras cooperativas fue de 945.000 tone-

²⁹ En la página del Consejo Oleícola Internacional se pueden consultar los datos de producción, exportaciones, importaciones y consumo a nivel mundial y comunitario. Disponible en http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES



ladas sobre un total de 1.390.000 toneladas. 730 almazaras cooperativas desarrollan actividad de envasado aunque la mayor parte sirve para abastecer a sus socios y mercados locales. Se han consolidado 15 grupos de comercialización, de diferente dimensión, que agrupan en torno a 250 almazaras cooperativas.

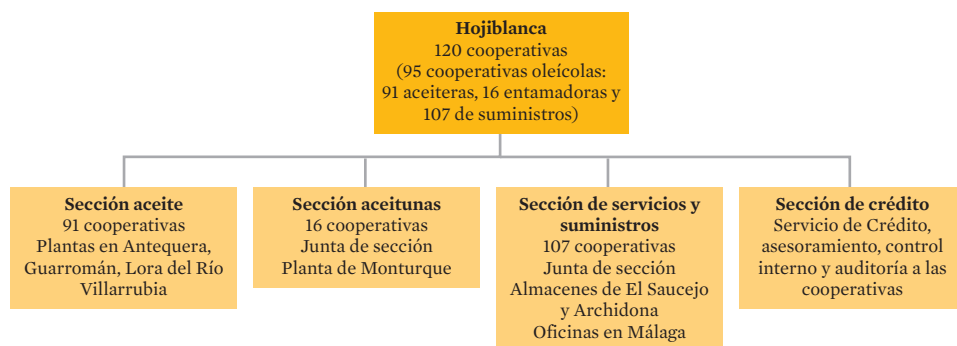
En un contexto crecientemente competitivo, se están defendiendo mejor las empresas con una buena estructura empresarial y comercial, y con clara vocación exportadora. Hojiblanca entra dentro de este perfil, lo que le ha permitido ganar cuota de mercado tanto dentro como fuera de España.

La producción de aceituna para almazara de las 94 entidades integradas en Hojiblanca (26 en Córdoba, 25 en Málaga, 21 en Jaén, 12 en Sevilla, 4 en Ciudad Real, 3 en Granada, 2 en Cádiz y 1 en Badajoz) ronda el millón de toneladas para la campaña 2011/12, por lo que se superarán las 200.000 toneladas de aceite de oliva virgen que consolidan al Grupo Hojiblanca como el primer productor mundial. El Grupo prevé cerrar con una facturación de 400 millones de euros. En la sección aceitera, la estimación de facturación ronda los 300 millones de euros y como objetivos prioritarios se ha marcado seguir avanzando en la integración de cooperativas y continuar desarrollando el proyecto de envasado, con un gran potencial en los mercados exteriores.

3. Organización y estrategia

En su estructura y organización hemos de precisar que se denomina Grupo Hojiblanca al conjunto de entidades vinculadas a la matriz Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza, que es una cooperativa de segundo grado que cuenta con las siguientes secciones (figura 3): aceite de oliva virgen (91 cooperativas), aceitunas de mesa (16 cooperativas), 13 de las cuales cuentan con las dos actividades, y finalmente, crédito, y servicios y suministros (107 cooperativas).

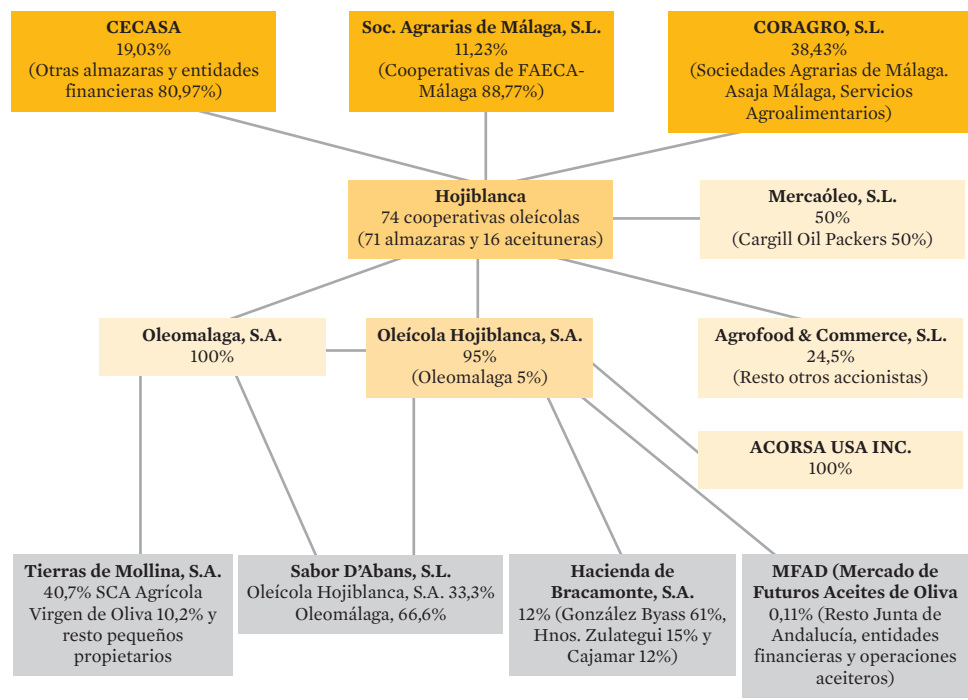
FIGURA 3
Secciones del Grupo Hojiblanca



Fuente: Informe Anual de Hojiblanca 2010.

Además participa y es socio mayoritario de otras empresas relacionadas con su actividad (figura 4). Propiedad de Hojiblanca Sociedad Cooperativa Andaluza es Oleícola Hojiblanca, S.A. que se encarga de comercializar todos los aceites y aceitunas envasados, es decir, asume la estructura comercial de los productos envasados. A través de Oleomalaga, Hojiblanca participa en la comercialización de vinos Tierras de Molina S.A. Por último, Coragro S.L. es una correduría de seguros en la que participa Hojiblanca. La alianza de Hojiblanca con Cargill para envasar aceites de oliva para la distribución ha dado lugar a una *joint venture* al 50% denominada Mercaóleo, S.L.

FIGURA 4
Organigrama de Participación en las sociedades a 31 de diciembre de 2010

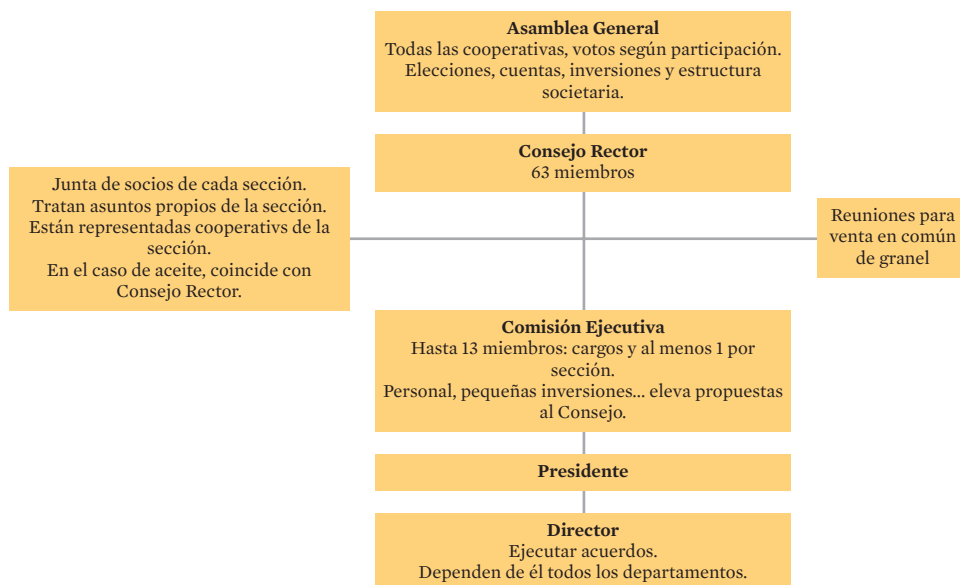


Fuente: Informe Anual de Hojiblanca 2010.

Para promover la máxima participación de los socios, se ha creado una estructura organizativa cooperativa, formada por todos los consejos rectores de las cooperativas de base, para no perder la cohesión e integración característica de esta entidad. El máximo órgano de decisión de Hojiblanca es la Asamblea General en la que están representadas todas las cooperativas asociadas (figura 5). Además, cuenta con otros órganos de gobierno como el Consejo Rector (formado por 63 miembros, a 31 de Diciembre de 2010), la Comisión Ejecutiva, las Juntas de Sección de cada actividad, un Presidente y un Director encargado de ejecutar los acuerdos.



FIGURA 5
Configuración institucional



Fuente: Informe Anual de Hojiblanca 2010.

En lo referente a los socios, en los últimos años ha aumentado considerablemente su número, alcanzando en el año 2010 la cifra de 62 sociedades cooperativas como socios ordinarios, 29 cooperativas con la venta a granel en común y 16 aderezadoras, participando las 107 cooperativas en la sección de suministros.

Hojiblanca pone al servicio de todos sus socios su estructura operativa y económica para comercializar el aceite a granel, lo que redundará en el abaratamiento de costes. Lejos de absurdos localismos que lastran el beneficio de los olivereros, esta cooperativa trabaja desde su experiencia profesional en la búsqueda de la máxima rentabilidad para sus socios y en garantizar la mejor comercialización de sus productos.

Así, este grupo desarrolla su actividad comercial en dos líneas de trabajo: la venta de productos a granel y la venta de productos envasados (aceites de oliva, aceitunas y vino). Las ventas en el año 2010 ascendieron a 141,7 millones de euros, un 11% superiores a las del año 2009.

En Hojiblanca son conscientes de que aún queda mucho por hacer ante los retos de asegurar a los socios la posibilidad de seguir viviendo de su actividad y de mantener una calidad de vida adecuada, contribuyendo así al desarrollo de sus pueblos y comarcas. Pero también los consideran alcanzables, desde una entidad con la dimensión adecuada para poner los productos en el mercado mundial y contribuir al abaratamiento de los costes de producción.

Ese planteamiento es la base de la estrategia corporativa de crecimiento hacia nuevas actividades y áreas geográficas. En los últimos años han abordado importantes procesos de fusión e integración, aunque el análisis de cada una de las operaciones lo afrontan con gran cautela como consecuencia de la gran rigidez del sector agroalimentario y de los riesgos de este tipo de operaciones. El objetivo a lograr es incrementar la facturación de 500 millones a 1.000 millones de euros en los próximos tres o cinco años.

A nivel de unidad de negocio, su estrategia en el sector del aceite de oliva es llegar en torno al 25% de la producción mundial; en aceituna de mesa ha triplicado su producción en los últimos seis años, hasta convertirse en el primer productor de aceituna de mesa como grupo cooperativo; la sección ganadera está recién incorporada al grupo, con la fusión con la cooperativa Agropecuaria del Sur, primera comercializadora de cerdo blanco de Andalucía con un 10% del mercado nacional, y con actividades también en suministro de productos zoonosanitarios y fabricación de pienso. Además de la comercialización de productos vinícolas, incorporan actividades de suministro para conseguir el abaratamiento de costes a los socios.

En definitiva, todo este movimiento integrador pretende conseguir la consolidación de una gran cooperativa agroalimentaria multisectorial que aproveche sinergias en la comercialización, que pueda abaratar costes con la adquisición en común de suministros y la prestación de servicios, aunque siempre ofreciendo productos de calidad a los consumidores.

4. Modelo de negocio y su relación con la confianza

El modelo de negocio de una empresa describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. En el siguiente cuadro se recogen los elementos fundamentales del modelo de negocio de Hojiblanca.


 TABLA 1 Modelo de negocio de Hojiblanca	
Elecciones sobre el desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos que constituyen la actividad
Metas del proyecto	Apoyo a los socios-proveedores en la revalorización de sus productos y en su comercialización para obtener un precio por encima de los niveles medios del mercado que difícilmente podrían obtener por sí solos.
Cliente objetivo	Los consumidores de productos agroalimentarios y las empresas distribuidoras de esos productos como intermediarios con el cliente final.



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Modelo de negocio de Hojiblanca

Elecciones sobre el desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos que constituyen la actividad
Canal de distribución	Empresas distribuidoras.
Capital relacional de la empresa	Socios productores con los mismos objetivos, trabajando en la misma dirección y con una implicación fuerte con el entorno social dependiente de ellos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	El grupo de cooperativas que forman Hojiblanca proporcionan el producto, para ser comercializado a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras.
Competencias esenciales controladas	Gestión del volumen óptimo de materias primas para influir en el mercado y con un nivel de calidad adecuado a los distintos segmentos del mercado.
Red de socios	Integración de un gran número de cooperativas, formadas a su vez por muchos socios
Estructura de costes	La dimensión permite ahorros en costes en comparación a otras más pequeñas.
Modelo de ingresos	Principalmente a través de la venta del producto a las empresas intermediarias.

Fuente: *Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*

Los stakeholders más relevantes dentro de su modelo de negocio son los siguientes: socios (son también los proveedores de la cooperativa), trabajadores, intermediarios y consumidores.

Para Hojiblanca las causas fundamentales que explican el crecimiento y éxito obtenido durante los últimos años son: la valía de su plantilla de 120 trabajadores, y sus socios. La agrupación de cooperativas productoras y estructuras agroindustriales de diferente tamaño protegidas bajo el paraguas de una gran entidad que comercializa sus productos y cuenta con un cualificado equipo humano, es uno de los puntos clave en la generación de confianza con sus proveedores, los socios. Las bases de esa confianza son la transparencia y participación. En ese sentido, los consejos rectores de las cooperativas socias participan en los órganos de gobierno de Hojiblanca, mantienen reuniones periódicas, el equipo directivo acude a las asambleas generales de las cooperativas de base con cierta periodicidad y tienen una revista para mantener informados a los socios sobre las actividades realizadas.

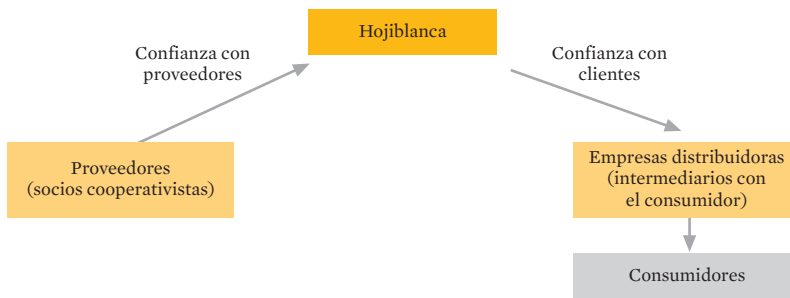
Asimismo, es importante la confianza con relación a sus clientes-distribuidores, en lo referente a la calidad del producto y servicio. La calidad y el buen hacer de las cooperativas de base constituyen elementos fundamentales a la hora de poder proporcionar un producto de calidad. El abastecimiento continuo se garantiza no sólo gracias a la fluidez de las relaciones entre Hojiblanca y sus socios, proveedores de la cooperativa, sino también al contar con instalaciones adecuadas y una estructura comercial de una envergadura suficiente para asegurar la distribución y exportación. Así, el intermediario confía en el abas-

tecimiento continuo, con una calidad asegurada y un servicio apropiado. Además, puede conseguir un precio acorde a la calidad del producto para sus socios proveedores.

En cuanto al consumidor final, al aunar a muchos agricultores bajo una gran sociedad con múltiples denominaciones de origen, como la marca Hojiblanca, representativa de un producto de elevada calidad, se produce confianza. La generación de confianza en la calidad del producto y de un precio ajustado a esa calidad son las alternativas que ha elegido la empresa para enfrentarse a la competencia de las marcas blancas.

Por otra parte, el equipo humano cuenta con una buena cualificación, y son personas comprometidas con el proyecto, en particular la alta dirección, muy cercana a la problemática social del entorno de sus socios y a la visión del negocio cooperativo. Para asegurar esta implicación es una práctica muy usual cubrir los puestos directivos con personas formadas en el interior de la empresa e imbuidas de la cultura empresarial.

FIGURA 6
Red de valor de Hojiblanca



Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

En muchas ocasiones se argumenta que una de las causas de retraso competitivo del sector del olivar y del aceite de oliva está en su excesiva fragmentación, que impide la concentración de la oferta y poder conseguir una masa crítica suficiente para llevar a cabo proyectos de mejora en la producción y en la comercialización, nacional y sobre todo, internacional. Asimismo, algunas opiniones argumentan que el modelo cooperativo está en la base de esta falta de competitividad por su carácter esencialmente participativo y democrático, demandando otras formas jurídicas como las más adecuadas para hacer frente a los desafíos competitivos, especialmente los derivados de la internacionalización.

No obstante, la experiencia de Hojiblanca pone de manifiesto que es perfectamente posible y viable afrontar con éxito estos retos a través del modelo cooperativo, gracias a la confianza que ha sabido inspirar un proyecto coherente, bien articulado, con un liderazgo claro y unos objetivos compartidos, que está generando un creciente número de adhesio-



nes a medida que las entidades que no están integradas observan los resultados y las ventajas de formar parte del Grupo Hojiblanca. Por tanto, el crecimiento del grupo es una manifestación de la confianza que genera el proyecto en un sector al que se le suele achacar una desconfianza endémica hacia proyectos conjuntos por la pérdida de control sobre la toma de decisiones.

El grupo Hojiblanca puede ser un claro ejemplo de la importancia de la cooperación para que las empresas de pequeña dimensión en el sector agrícola puedan mantener su nivel de actividad, y evitar que las debilidades económicas y organizativas amenacen su supervivencia, al tiempo que posibilita el aprovechamiento de oportunidades de negocio a las que no es posible optar de forma individual.

La estrategia de crecimiento implantada por Hojiblanca en los últimos años, apoyada en los valores cooperativos y en la profesionalidad de su gestión, ha dado como resultado un gran grupo agroalimentario en expansión, con un gran prestigio en su mercado y con grandes posibilidades de futuro.

La generación de valor añadido de Hojiblanca se basa fundamentalmente en la relación directa con los proveedores y en la calidad con garantía de origen a los consumidores, al mismo tiempo que satisfacen las demandas de los distribuidores. Se plantea así ser una gran cooperativa agroalimentaria multisectorial capaz de aprovechar sinergias en la comercialización, abaratar costes con la adquisición en común de suministros y la prestación de servicios, y de ofrecer productos de calidad con garantía de origen a los consumidores.

Las competencias esenciales de Hojiblanca descansan en los siguientes pilares:

1. El espíritu cooperativo, la profesionalidad y la experiencia del equipo directivo en el negocio.
2. La implicación de parte de los grupos de interés en el desarrollo de la actividad empresarial. La democracia no se separa del negocio, sino que es una parte integral.
3. El compromiso, la integridad y la confianza generada a nivel de los stakeholders más importantes para la empresa.

El principal valor de la cultura de Hojiblanca es la confianza basada en la transparencia y la participación de los socios y trabajadores, así como la cercanía de la empresa al entorno social, implicándose en su desarrollo por medio del cumplimiento de su misión.

Para cumplir la misión desarrollan dos líneas de trabajo: la comercialización de los productos y la innovación en todo el proceso de creación de valor para abaratar los costes y producir con calidad. En concreto, innovación en las explotaciones de los socios, en los procesos de transformación y en la mejora de la comercialización. En Hojiblanca, la declaración de misión es un elemento clave en la generación de confianza en los socios, al implicar ésta que la entidad y todos sus miembros dirigen todos sus esfuerzos en la dirección de velar por los intereses de los agricultores. Además, la existencia de un control mutuo democrático y directo facilita un clima de confianza que sustituye a las relaciones jerárquicas.

En el futuro, Hojiblanca quiere consolidar su proyecto, continuando con su crecimiento conjuntamente con otras empresas del sector, y seguir afianzando su posición como un gran operador dentro del sector agroalimentario y del aceite de oliva a nivel mundial.

6. Clave del éxito: Compromiso con los socios, adhesión de nuevos proyectos y búsqueda de los mejores “partners”

La competitividad y el desarrollo de la economía global están requiriendo por parte de las empresas del sector agroalimentario un esfuerzo adicional en los últimos años en términos de eficiencia e innovación, así como de capacitación y desarrollo de capital humano. Esta situación les lleva a la necesidad de emprender procesos de redimensionamiento en orden a lograr una mayor concentración empresarial, tal y como lo hacen las empresas con las que compiten, y a desarrollar acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas, para poder emprender actividades más ambiciosas o acceder a servicios tales como investigación de mercados o asistencia a la exportación, diversificación y aprovisionamiento, sin descuidar la información, formación y diseño organizativo claves para el desarrollo empresarial. En este proceso resulta un factor positivo clave la particular forma de gobierno de los grupos cooperativos basada en la primacía de las personas y su carácter de proximidad a lo local y a las necesidades sociales.

Hojiblanca constituye un ejemplo de cómo adaptar exitosamente un modelo de negocio a los nuevos requerimientos del mercado. Teniendo como objetivo fundamental ser una empresa líder en el mercado agroalimentario, ha logrado aunar los valores de participación, responsabilidad y solidaridad con los de rentabilidad y eficacia empresarial. Todo ello apoyado en una cultura corporativa facilitadora de procesos de integración, de participación, de innovación y de comunicación abierta que, en definitiva, pone los cimientos básicos de la confianza con los principales *stakeholders* —proveedores, empleados, empresas distribuidoras y consumidores— en los que se sustenta el modelo de negocio.

Hojiblanca demuestra ser una cooperativa innovadora, influyente en las prácticas de *management* participativo, promoviendo técnicas aceptadas ampliamente, como el trabajo en equipo, colaboración en la cadena de valor y utilización de una estructura idónea para incrementar la competitividad de un territorio, ya que las profundas raíces en sus territorios de origen, así como su sorprendente penetración y estabilidad, son lo que contribuye a situar a esta empresa de participación en una posición fuerte en la economía global.



Keiretsu Forum

KEIRETSU



FORUM

1. Origen, filosofía e hitos de Keiretsu Forum

Randy Williams fundó Keiretsu Forum³⁰ en septiembre del año 2000 en San Francisco, EE.UU., para proporcionar un acercamiento estructurado y disciplinado de la inversión privada a las oportunidades de inversión empresarial. La pasión del fundador por la inversión y por reunir comunidades de líderes con ideas afines ha llevado a la creación de un entorno de gran utilidad para los emprendedores. Así, inicialmente surgió con la vocación de proporcionar a los inversores privados de California una organización profesional en la que relacionarse y encontrar oportunidades de inversión.

La valía profesional de Randy Williams, su espíritu emprendedor y profunda comprensión de las necesidades y preocupaciones de los emprendedores e inversores quedan patentes en su bagaje profesional, al contar con más de 30 años de experiencia en las áreas de finanzas y marketing, así como por ocupar puestos de dirección o de asesor en ocho empresas y fundar diversas compañías. Es cofundador y director de Diablo Valley Bank —esta entidad apostó por apoyar a la comunidad de emprendedores del área de la Bahía de San Francisco, con un crecimiento de sus activos en sus tres primeros años de más de 250 millones de dólares—, presidente de Pacific Union Commercial Brokerage, fundador de LaMorinda Bank, director de Kennedy-Wilson International y fundador de Keiretsu Forum Charitable Foundation.

“Keiretsu” es un término japonés que define un conjunto de sociedades afiliadas y orientadas a un objetivo común. Keiretsu Forum se puede describir como un conglomerado de individuos o pequeñas empresas que se organizan en torno a fondos de capital privado para un beneficio mutuo. A través de un enfoque integral que incluye las relaciones entre-

³⁰ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Xavier Casares, Presidente de Keiretsu Forum Spain, en octubre de 2011.
- Información sobre Keiretsu Forum obtenida de internet

lazadas de socios y recursos clave, ofrecen una asociación con una elevada calidad en los flujos de acuerdos y de las oportunidades de inversión.

Actualmente, es una red internacional de capital, recursos y flujos de acuerdos con 19 sedes locales en tres continentes. Sus sedes territoriales están ubicadas en: EE.UU. (Boise/Sun Valley, Bellevue/Eastside, Denver/Rockies, East Bay, New York/Tri State, Orange County, Philadelphia, Los Ángeles, San Diego, San Francisco, Seattle/Northwest, Silicon Valley y Westlake Village/Ventura), Singapur, China (Beijing y Shanghai), Reino Unido (Londres), Francia (París) y España (Madrid y Barcelona). Cada sede está limitada a 150 miembros, inversores privados.

Keiretsu Forum es la red de inversores privados de mayor dimensión y volumen, en miembros, sedes y operaciones de EE.UU., pero también es la mayor asociación internacional de inversores privados, en concreto, de *“business angels”*. Cuenta con más de 2.000 miembros repartidos entre sus 19 sedes en EE.UU., Europa y China. Sus miembros han invertido alrededor de 260 millones de dólares en más de 250 empresas de casi todos los sectores (tecnología, energías limpias, ciencias de la salud, productos de consumo, etcétera) y con un alto potencial de crecimiento.

Desde su implantación en España, en octubre del año 2007, sus miembros han invertido 4.700.000 mil euros en el capital de 13 empresas innovadoras presentadas en sus foros.

La implantación en España fue promovida por varias entidades que participaron en su fundación: La Caixa, la Cámara de Comercio de Barcelona, la Universidad La Salle-URL y el bufete jurídico Roca Junyent. Además, tiene el apoyo de la Generalitat de Catalunya, a través de ACCIÓ-CIDEM-COPCA, del Ayuntamiento de Barcelona, por medio de la empresa municipal 22@ y de la organización patronal de la pequeña y mediana empresa catalana, PIMEC.

La sede española, siguiendo el carácter de asociación de Keiretsu Forum tiene la forma jurídica de asociación, con presencia en Madrid y Barcelona, realizando su actividad en ambas ciudades.

2. El proyecto de Keiretsu Forum

Keiretsu Forum es una asociación internacional de inversores privados, de líderes empresariales y de emprendedores que se organiza como un foro de capital para financiar pequeñas y medianas empresas en crecimiento.

Toda la filosofía de la empresa se condensa en su declaración de misión, consistente en ser una “gran asociación con un flujo de acuerdos de calidad”. Ser una gran asociación implica: estar compuesta por inversores serios, líderes empresariales, inversores de capital riesgo, inversores corporativos / institucionales y emprendedores; los miembros acceden por invitación; disfrutar de sinergias y una relación próxima con empresas de capital riesgo, universidades e instituciones de banca de inversión; estas relaciones facilitan el acceso al



capital, talento, tecnología y recursos necesarios para construir una empresa exitosa. Para tener un flujo de acuerdos de calidad es necesario contar con una comunidad de miembros formada por empresas de capital riesgo, patrocinadores, incubadoras y universidades, con el fin de aportar la calidad y diversidad necesaria a su flujo de operaciones.

Keiretsu Forum organiza foros para poner en contacto su red de inversores privados con un grupo de emprendedores seleccionados. Sin embargo, únicamente con las cuotas de los miembros inversores no es suficiente para sufragar el coste de las actividades de la asociación, requiriendo de otro tipo de miembros interesados en facilitar el acceso a financiación de nuevos proyectos empresariales, como patrocinadores que financian parte de las actividades y foros organizados. Así, los *stakeholders* están formados principalmente por emprendedores y miembros inversores y no inversores. La estructura de los miembros de cada sede es la siguiente: 80% inversores privados, 10% empresas de capital riesgo e inversores corporativos y 10% entidades colaboradoras o patrocinadores.

Los miembros inversores obtienen:

1. Oportunidades de inversión en empresas con potencial de crecimiento.
2. Contactos internacionales de negocios y de oportunidades comerciales.
3. Formación.
4. Networking y actividad social.

Los emprendedores consiguen financiación y los patrocinadores consiguen visibilidad, contactos y favorecer la creación y consolidación de nuevas empresas.

Un inversor privado es, por definición, una persona individual que invierte en el capital de empresas que no cotizan en bolsa, con la intención de obtener una rentabilidad de su capital, pero también pueden participar puntualmente en su gestión para colaborar en el crecimiento del nuevo proyecto empresarial. A este tipo concreto de inversores se les conoce como “business angel”, al aportar capital, sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad, con el objetivo de obtener una importante plusvalía a medio plazo, fruto de seleccionar un proyecto empresarial de éxito y con grandes posibilidades de crecimiento. En definitiva, es un inversor no corporativo que acredita experiencia empresarial y le gusta crear y desarrollar negocios; su perfil es el de empresarios, emprendedores y altos ejecutivos, en activo o retirados.

Los inversores corporativos son empresas de capital riesgo, corporaciones financieras, grandes empresas, bancos de inversión, miembros de consejos de administración, etcétera.

Los miembros inversores acostumbran a interesarse por inversiones en capital con el objetivo de propiciar el crecimiento de la empresa, en un volumen por operación de entre 300.000 y 3 millones de euros, de forma individual o entre varios miembros.



Los patrocinadores sufragan gastos de financiación de eventos, y a cambio obtienen visibilidad de su logo en la web corporativa, folletos y documentación, así como reconocimiento en todos los eventos. Las entidades colaboradoras intercambian recursos, espacios, equipos humanos, etcétera, por visibilidad de manera puntual o permanente.

Los emprendedores o empresas que demandan financiación suelen estar en su primera o segunda ronda de financiación. Generalmente ya poseen sus primeros fondos propios de hasta 300.000 o un millón de euros, aportados entre el fundador, su familia y amigos, banca pública o privada o algunos organismos públicos. Es importante destacar que los emprendedores también pagan una pequeña cuota simbólica por presentar sus propuestas en el foro.

La finalidad de la inversión propuesta por la empresa consiste en potenciar la expansión comercial, la distribución, el crecimiento de la empresa, etcétera. Las propuestas de capital semilla o de refinanciación o sustitución accionarial se excluyen. Hasta el momento, el 70% de los fondos invertidos por los miembros inversores corresponden a empresas de base tecnológica.

3. La organización como base de la estrategia

Toda la organización se base en un modelo muy sencillo estructurado por sedes conectadas entre sí. En concreto, la sede española consigue llevar a cabo toda su actividad con una plantilla de sólo 10 personas, dos de ellas en la presidencia y vice-presidencia para dirigir la asociación en Madrid y Barcelona, otras cinco en el área principal de la actividad de la asociación, la de emprendedores, y las tres personas restantes se encargan de proyectos concretos sobre biotecnología, tecnologías de la información y el área general de desarrollo de negocio.

Esa estructura mínima es posible gracias a las entidades colaboradoras con quienes trabaja en estrecha colaboración a fin de compartir diferentes recursos que le permitan reducir su estructura a la menor expresión y ofrecer el mejor servicio posible a un coste ínfimo.

Además, la alta cualificación de su personal le permite ofrecer un servicio de elevada calidad, tanto en la selección de los miembros inversores como de los emprendedores. Por otro lado, las entidades colaboradoras juegan un papel importante en el diseño estratégico de todas las acciones encaminadas a la consecución de diversidad en las oportunidades de financiación que se presentan.

La estrategia de la empresa se orienta hacia la excelencia en su actividad, en la búsqueda de las mejores opciones de inversión empresariales. Eso lleva a una estrategia de internacionalización centrada en aportar valor a todo el conjunto de sedes, no simplemente en captar nuevos miembros.



A continuación se presentan una serie de elecciones básicas capaces de caracterizar los elementos diferenciadores del desarrollo de la actividad de Keiretsu Forum. Los puntos presentados están basados en el modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

TABLA 1
Diseño del desarrollo de la actividad

Elecciones sobre el desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos que constituyen la actividad
Metas del proyecto	Elevada calidad y diversidad de su flujo de operaciones.
Cliente objetivo	Miembro inversor.
Campos que intervienen en la actividad	Consultoría.
Relaciones	Con miembros y emprendedores (empresas de reciente creación).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Prestación de servicios a los miembros inversores y a los emprendedores. Selecciona empresas de reciente creación en su segunda fase de financiación, con un importante potencial de crecimiento y algún tipo de innovación, para su presentación a sus miembros inversores a través de foros.
Competencias esenciales controladas	Conocimientos, experiencia, profesionalidad y calidad del servicio.
Sostenibilidad de la actividad	Profesionalidad, experiencia y adaptación a las necesidades de los miembros inversores.

Fuente: *Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).*

4. El papel de la confianza en la actividad de Keiretsu Forum

La confianza es la esencia de su actividad, es decir, mantener y generar confianza entre sus *stakeholders*, especialmente entre sus miembros inversores y emprendedores, es vital. Para Keiretsu Forum la confianza es el resultado de hacer bien su trabajo, alcanzado gracias a la constancia del día a día y de sus interacciones con sus *stakeholders*. Así las características del proceso no sólo son resultado del buen hacer de una entidad, sino de su respuesta a lo largo del tiempo y en el trato y relación con sus *stakeholders*.

Para entender por qué es indispensable la confianza dentro de la actividad de Keiretsu Forum es necesario describir en mayor profundidad los servicios ofrecidos y las relaciones con sus miembros inversores y emprendedores.

Un emprendedor acude a Keiretsu Forum no sólo con la esperanza de encontrar financiación, sino también en busca de un nuevo socio que trabajará con los actuales de la empresa, es decir, que se “remangue” y participe en la gestión, una persona capaz de aportar conocimientos valiosos y su red de contactos personales. Además, habitualmente los inversores privados tienden a limitar sus aportaciones a la sociedad entre el 15% y 35% del



total de los fondos propios, alcanzando un control de la compañía que no llega nunca al 50%. Por otro lado, Keiretsu Forum ofrece una red de “business angels” que realmente están interesados en invertir y que siguen una serie de principios éticos en sus operaciones.

Para conseguir “business angels” con esas características, se exige a todos sus miembros inversores cumplir con los requisitos de perfil estipulados y reunir unas determinadas condiciones.

El perfil de los inversores privados acreditados es:

- Un inversor de capital a medio-largo plazo (5-8 años).
- Invierte capital propio, en solitario o dentro de asociaciones de inversores.
- Persona de experiencia y éxito empresarial.

Todos los miembros inversores para acceder a esta condición deben:

- Ser respetados y honestos en el mundo de los negocios.
- Contar con buenas relaciones sociales y empresariales.
- Contribuir con capital, experiencia y tiempo, en las empresas en las que participa.
- Disfrutar asesorando a otros emprendedores.
- Disfrutar con “hablar de y hacer negocios”.

El miembro inversor espera encontrar en Keiretsu Forum proyectos empresariales con grandes expectativas de crecimiento, pero sobre todo con un elevado potencial de éxito. Con ese fin la asociación lleva a cabo un proceso de selección entre todos los proyectos recibidos de diversas fuentes. Toda la información facilitada por los emprendedores es contrastada y analizada por los profesionales de Keiretsu Forum y también por miembros especialistas del sector (software, salud, telecomunicaciones, medios de comunicación, alimentación y bebidas, energía, etcétera.). Como resultado de esta primera evaluación, se seleccionan entre 7-10 empresas para ser presentadas al comité de selección. Es importante destacar que para obtener esas empresas se revisan alrededor de 50 proyectos empresariales. En el comité de selección, compuesto por entre 10 y 15 personas, las propuestas son presentadas personalmente por las empresas admitidas en un tiempo máximo de 15 minutos y con no más de 10 diapositivas en PowerPoint.

La evaluación del comité de selección se basa en los siguientes aspectos:

- Modelo de negocio: producto, mercado, crecimiento, competidores, quién paga, margen, etcétera.
- Ventaja competitiva: precio, patentes, licencias, experiencia, etcétera.
- Personal y equipo humano: competencias y experiencia.
- Información financiera: estructura de capital, evolución ventas, escenarios, necesidad de capital, cuando y para qué, etcétera.
- Estrategia de salida: qué piensa hacer el equipo directivo cuando la empresa crezca.

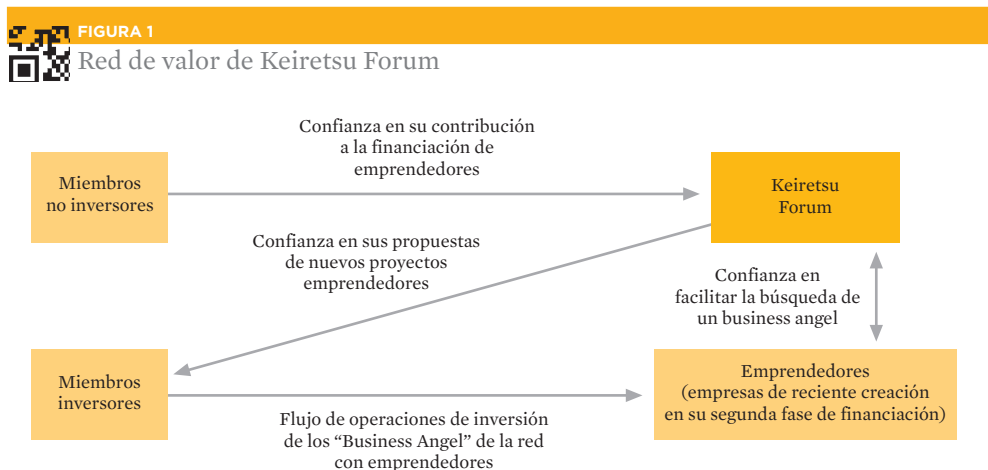


Las compañías finalmente seleccionadas presentan sus propuestas de inversión ante el foro de inversores de Keiretsu Forum. Los asistentes a los foros son unos 100 miembros inversores, así como miembros de la junta, consejeros y entidades colaboradoras. Los foros se organizan para los miembros inversores, aunque también pueden asistir algunas otras personas en calidad de invitados. Los invitados son personas a las que se permite presenciar uno o dos foros, como huésped, por algún interés inversor específico.

Los emprendedores disponen de 15 minutos para su presentación en el foro, que comúnmente se divide en una presentación de 10 minutos y 5 minutos para preguntas. Después de cada presentación se distribuye un formulario de solicitudes de contacto en el que los miembros inversores que están interesados en una compañía formalizan su interés. Finalmente, concluidas todas las presentaciones, los miembros del foro debaten sobre las diferentes compañías presentadas.

Posteriormente al foro, las compañías que presentaron sus propuestas entran en la fase de contacto con los miembros inversores interesados. Todas las decisiones de inversión son tomadas individualmente por los miembros inversores, aunque pueden colaborar entre sí para realizar una operación.

Además, para permitir un flujo continuo, de calidad y con diversidad en las propuestas presentadas, las fuentes empleadas son: comunidad local e internacional de miembros, corporaciones empresariales, otros inversores en empresas, entidades promotoras-fundadoras, asociaciones empresariales y de apoyo a emprendedores, patrocinadores, incubadoras, universidades, ferias, congresos, jornadas de emprendedores, parques tecnológicos, escuelas de negocios, fondos, gestoras y sociedades de capital riesgo, etcétera.



Fuente: *Elaboración propia.*



5. Conclusiones

Keiretsu Forum proporciona una plataforma internacional dirigida a poner en contacto inversores empresariales con emprendedores. Para hacerlo pone al servicio de sus miembros y emprendedores su experiencia y profesionalidad, además de aportar un valor añadido al posibilitar el acceso a una red internacional de “business angels” y a propuestas de diferentes localizaciones.

Pero también es una entidad ideal para promocionar y visualizar a las organizaciones relacionados con el impulso y fomento de la actividad emprendedora. Las razones que fundamentan esa apreciación son su selecto grupo de inversores privados y empresarios de prestigio, que buscan invertir en empresas, hacer negocios y ampliar su red de contactos.

Ante la evidente dificultad de los emprendedores para encontrar financiación, los foros no sólo son un medio para poner en contacto a inversores y emprendedores, sino también una herramienta para crear nuevos contactos y recibir sugerencias sobre el plan de negocio.

Si encontrar financiación es una cuestión compleja, encontrar un “business angel” adecuado se vuelve una cuestión mucho más difícil, al aportar el nuevo socio inversor, conocimiento y contactos útiles para el proyecto empresarial. Así, las características tan restrictivas del acceso como miembro, permiten ofrecer un grupo de inversores realmente interesados en invertir y con prestigio profesional y experiencia de utilidad para el emprendedor.

Además, la elevada calidad de las operaciones propiciadas por esta entidad se alcanzan gracias a un proceso de selección de las propuestas de inversión muy riguroso y profesionalizado. Así, en foros restringidos, de acceso exclusivo a sus miembros u otras entidades o individuos invitados, son presentadas oportunidades de inversión empresarial que el equipo de profesionales de Keiretsu Forum ha localizado y filtrado previamente. Posteriormente, los socios invierten libremente en las empresas que les interesan.

En definitiva, una cuestión tan importante para el miembro inversor como el futuro y potencial de una inversión de entre 100.000 y 3 millones de euros en empresas de reciente creación, exige la confianza en que el plan de negocio y el equipo de emprendedores del proyecto han sido seleccionados rigurosamente por un grupo de profesionales cualificados, representando esa propuesta una de las mejores oportunidades de inversión. Por otro lado, los emprendedores dan entrada al inversor privado como socio de la compañía, siendo cuestiones relevantes no sólo la confianza en el acceso a financiación y en la aportación de los conocimientos y contactos del nuevo socio, sino también su honorabilidad, respeto y honestidad, como elemento esencial para el futuro del buen entendimiento y cooperación entre todos los socios de la compañía financiada.

Las inversiones se centran en las etapas tempranas del proyecto empresarial, en una segunda ronda de financiación, excluyendo aquellos proyectos que buscan capital semilla, es decir, una aportación inicial de capital para comenzar el proyecto. Las propuestas de inversión cubren todos los tipos de empresas con potencial de crecimiento, de cualquier sector de actividad, aunque predominan las empresas de base tecnológica.



Keiretsu Forum no invierte directamente en ninguna sociedad, son sus miembros los que invierten, tomando sus propias decisiones individuales de inversión. Su actividad se puede resumir en poner en contacto a sus miembros inversores con las mejores oportunidades de inversión en empresas en crecimiento, con todas las implicaciones que conlleva.

6. Clave del éxito: profesionalidad, experiencia e internacionalidad

El éxito de la asociación reside en su profesionalidad y experiencia, tanto en la selección de inversores y proyectos de inversión, como en la creación de una amplia red de entidades interesadas y colaboradoras que han dado como resultado un entorno realmente propicio para la realización de contactos y operaciones de inversión.

Para permitir que los miembros de Keiretsu Forum saquen todo el partido a las actividades desarrolladas y al equipo humano, pueden:

- Asistir regularmente a sus foros de presentación de oportunidades de inversión.
- Contar con apoyos de otros miembros para comentar inversiones.
- Una amplia red internacional de empresarios, para ampliar sus negocios.
- Desarrollar sus relaciones sociales y profesionales a través de los otros miembros.
- Participar en seminarios de formación sobre inversiones y dirección de empresas.

Los miembros de Keiretsu Forum pueden participar y acceder a sus foros y a todas sus actividades, en cualquier asociación territorial de su red internacional.

Por su parte los emprendedores se benefician de:

- Reuniones con inversores realmente interesados.
- Proceso organizado y eficiente.
- Retroalimentación.
- Coaching.
- Formación.

En las presentaciones de los proyectos emprendedores se asegura la presencia de una importante concentración de inversores potenciales, acreditados, solventes e interesados seriamente, además de otros inversores corporativos, consejeros de empresas, consultores, etcétera.

Por tanto, Keiretsu Forum se diferencia de las otras redes de “business angels” españolas porque:

- Es una red internacional.
- Profesional, en cuanto a sus procesos de selección de proyectos y de inversores.
- Los inversores participan activamente en la selección de los proyectos de inversión.



En definitiva, proporciona una buena plataforma en la que relacionarse y encontrar oportunidades de invertir, en empresas de alto potencial de crecimiento, de todos los sectores (tecnología, energías limpias, ciencias de la salud, productos de consumo, etcétera), que requieran un capital humano con buena cualificación y experiencia.

La organización internacional en red, constituida por todas sus sedes territoriales, facilita a sus miembros oportunidades de invertir en negocios y contactos en áreas geográficas y mercados distintos a los de cada miembro.



AENOR

1. Origen e identificación del proyecto

“Nuestro negocio es la confianza”, es la primera frase que utiliza el actual Director General de AENOR³¹ para referirse a las actividades de esta organización. Aunque llevan muchos años dedicándose a ello, o al menos diciéndolo, el uso del término confianza como principal valor que genera la organización sólo tiene unos años. En estos momentos en que es tan apreciado el concepto de confianza en la economía, una reflexión sobre su labor lleva claramente a la conclusión de que ayudan a generar confianza a partir del desarrollo de dos tipos de actividades: Normalización y Certificación.

AENOR se constituyó el año 1986 y fue designada para desarrollar tareas de normalización y certificación por el Ministerio de Industria y Energía mediante una orden ministerial publicada en febrero de ese mismo año. Posteriormente, el Real Decreto 2200/1995 de 28 de diciembre, que aprobaba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial en España, reconoció a AENOR como Organismo de Normalización responsable de la elaboración de las normas españolas (Normas UNE) y representante de los intereses españoles en los organismos de normalización europeos e internacionales y autorizó su actividad de certificación.

AENOR lleva 25 años desarrollando estas actividades. Su creación coincide con la incorporación de España a la Comunidad Europea. Consideran que se dio un salto de modernidad porque se modificaron estructuras, la normalización y certificación dependían hasta entonces de una institución pública (IRANOR), y se atendió una necesidad de los sectores industriales que demandaban una organización que desarrollara normas, que estableciera especificaciones, que certificara respecto a las mismas y que implantase una marca nacional que incrementara su credibilidad ante terceros.

³¹ La entrevista fue mantenida con D. Avelino Brito Marquina. El contenido de este informe se ha elaborado a partir de esta entrevista y de la información publicada en la web de AENOR <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Misión: AENOR, entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro, reconocida en los ámbitos nacional, comunitario e internacional, contribuye, mediante el desarrollo de las actividades de normalización y certificación (N+C), a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, así como proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad.

Actividades principales

- Elaborar normas técnicas españolas con la participación abierta a todas las partes interesadas y colaborar impulsando la aportación española en la elaboración de normas europeas e internacionales.
- Certificar productos, servicios y empresas (sistemas) confiriendo a los mismos un valor competitivo diferencial que contribuya a favorecer los intercambios comerciales y la cooperación internacional.
- Orientar la gestión a la satisfacción de los clientes y la participación activa de las personas de la organización, con criterios de calidad total, y obtener resultados que garanticen un desarrollo competitivo.
- Impulsar la difusión de una cultura que relacione a AENOR con la calidad, como apoyo a quien busca la excelencia.
- Garantizar el rigor, la imparcialidad y la competencia técnica de los servicios de certificación, como credencial principal y expresión de los valores de AENOR, manifiestos en la Declaración aprobada por el Comité de la Imparcialidad.

Normalización

La actividad que más le caracteriza es la de la normalización pues es el único Organismo de Normalización que hay en España. Esta actividad es centenaria y tiene su origen en la Revolución Industrial pues, al pasar de una economía artesanal a una economía industrial, se generó la necesidad de crear foros donde los sectores industriales se pusieran de acuerdo en las características básicas de los productos, lo que permitía producir a gran escala (por ejemplo bombillas).

En España, la actividad de la normalización se inició más tarde que en otros países europeos (como, Alemania, Reino Unido...) como consecuencia de un desarrollo industrial tardío. La normalización en sus inicios fue impulsada por la necesidad de producir a gran escala productos homogéneos y compatibles, para lo cual hubo que llegar a acuerdos sobre sus características (por ejemplo, se llega a acuerdos sobre las dimensiones del papel: A4, A3,...). Conforme se va desarrollando van apareciendo los conceptos de calidad, seguridad, etcétera.

Muchos de los criterios establecidos para que los productos sean seguros se deben al concepto de normalización. "Hoy damos por sentado que los productos son de calidad y



son seguros, pero esto es el fruto de un largo camino”, dice el Director General de AENOR. Para garantizar que los productos, los servicios y las organizaciones sean lo que se espera de ellos es necesario definir terminología, características, requisitos, especificaciones técnicas, métodos de ensayo... Además, hay que tener en cuenta que las características de los bienes y servicios depende de su uso (un producto de construcción es seguro dependiendo de cómo se utiliza...). Conseguir lo anterior no es tan fácil como parece y es el objetivo de la normalización.

La actividad de normalización es una actividad singular que reúne a la mayor comunidad mundial del ámbito tecnológico: unas 100.000 personas de todo el mundo, de todo tipo de organizaciones y unas 6.000 en España, se dedican a desarrollar criterios para los productos, los servicios y las organizaciones. El cuerpo documental que han producido es la “enciclopedia de la tecnología”. En España esta enciclopedia la componen unas 500.000 páginas con características de productos, servicios y organizaciones. Se inició con los productos; los intangibles como el servicio y las organizaciones se han incorporado posteriormente, impulsados por una mayor conciencia social sobre la calidad y la seguridad. Para que una organización produzca bien tiene que estar bien organizada y ello es un indicador de productividad y competitividad.

De las 30.000 normas en catálogo, la ISO-9000 es una de las más conocidas porque fue la primera que definía un sistema de gestión para las organizaciones. Los requisitos de los sistemas de gestión se han ido ampliando, de los de calidad, definidos en la ISO 9000, a los medioambientales, de prevención de riesgos laborales, etcétera. pues para prevenir accidentes no sólo hay que implantar el uso de los medios de protección sino que hay que incidir en la gestión de la prevención, es decir, tener en cuenta tanto los aspectos tangibles, como el uso del casco, como los intangibles, como el cumplimiento de los procedimientos adecuados de trabajo.

AENOR ha elaborado hasta 30.000 normas sobre cómo tienen que ser los productos, los servicios y las organizaciones. Ha definido en estas normas muchas de las actividades de nuestra vida cotidiana y nuestra la sociedad. Algunos ejemplos de normas que organizan nuestra vida se pueden ver en la ilustración siguiente, una de las incluidas en la sección *Normas de nuestra vida* de la revista UNE que se edita mensualmente y donde, entre otros muchos contenidos relacionados con la normalización y la certificación, se muestran aplicaciones de las normas en distintas escenas de la vida cotidiana.

FIGURA 1
Normas en análisis clínicos

LAS NORMAS EN NUESTRA VIDA SEGURIDAD EN EL SALÓN

Disfrutando de la calidad

EL SALÓN ES UNA DE LAS ESTANCIAS DE NUESTRO HOGAR MÁS ACOGEDORAS. Y, UNA VEZ MÁS, LAS NORMAS UNE CONTRIBUYEN A CONSEGUIR LA SEGURIDAD Y EL CONFORT NECESARIO PARA QUE ASÍ SEA.

UNE-EN 60432-1:2001
Lámparas de incandescencia. Requisitos de seguridad. Parte 1: Lámparas de filamento de carbono para uso doméstico y uso de montaje general similar.

UNE-EN 61347-1:2009
Dispositivos de control de temperatura. Parte 1: Requisitos generales y requisitos de seguridad.

UNE-EN 60335-2-61:2005
Aparatos electrodomésticos y analógicos. Seguridad. Parte 2-61: Requisitos particulares para aparatos de calefacción por acumulación.

UNE-EN 60669-1
Instrumentos para inspecciones eléctricas. Requisitos de seguridad, requisitos de ensayo, requisitos de marcado y requisitos de documentación.

UNE-EN 13854:2003
Artículos fabricados con teleros de aluminio (pantallas, toldos, toldos para estanterías y cines).

UNE 11021-1:1992
Sofás para uso doméstico y público. Características técnicas y especificaciones. Parte 1: Requisitos y métodos de ensayo.

UNE 11022-1:1992
Sofás para uso doméstico y público. Características técnicas y especificaciones. Parte 1: Requisitos y métodos de ensayo.

UNE 56810:2004
Suelos de madera. Características técnicas y especificaciones.

UNE 40244:1996

UNE 40284-1:1981

UNE 40438:1996
Suelos de madera de comino. Procedimiento de información del consumidor.

UNE 36580:1986
Perfiles de acero inoxidable conformados en frío para ventanas y balcones. Características y condiciones generales de inspección y suministro.

UNE-EN 12412-2:2005
Eficacia térmica de ventanas, puertas y persianas. Determinación de la transmitancia térmica mediante el método del flujo de calor. Parte 2: Método.

UNE 85222:1985
Ventanas. Acabamiento y métodos de montaje.

UNE-EN 13659:2004
Persianas. Requisitos de prestaciones incluida la seguridad.

UNE-EN 60335-2-67:2007
Aparatos electrodomésticos y analógicos. Seguridad. Parte 2-67: Requisitos particulares para motorizaciones de cierras enrollables, persianas, toldos y equipos análogos. IEC 60335-2-67:2002, modificada + A1:2004, modificada.

UNE 53141:2008
Platacos. Características de los perfiles de policarbonato de vinilo no plastificado (PVC-U) para laminas de persianas enrollables.

UNE-EN 14465:2004
Techo. Suelo para ligeros. Especificaciones y métodos de ensayo.

UNE 56200:2003 EX
Puertas de madera. Criterios ecológicos.

UNE-EN 13772:2003
Ventanas y productos similares. Compartimento de escape. Criterios de ensayo. Método de la propagación de la llama de probador orientado verticalmente frente a una fuente de ignición de llama grande.

UNE-EN 1021-1:2006
Muebles. Evaluación de la inflamabilidad del mobiliario tapizado. Parte 1: Fuente de ignición abierta en combustión.

UNE 56822:1997
Prestos de armario de obra. Medidas y tolerancias.

UNE 46262:1994 EX
Prestos y hornos de ladrillo y prefabricados de madera. Método de ensayo para la determinación de la resistencia superficial a la tracción.

- El jardín de las normas.
- Seguridad en cocinas.
- El deporte, por norma.
- Normas para los más pequeños.
- Seguridad y confort en el salón.
- Seguridad en el baño.
- Seguridad en la oficina.
- Seguridad en la oficina II.
- Normas en centros comerciales.
- Normas para espacios accesibles.
- Normas para clínicas dentales.
- Normas para servicios de restauración.
- Normas en la extinción de incendios.
- Normas en los talleres mecánicos.
- Normas en las playas.
- Normas en el pequeño comercio.
- Normas para centros educativos.
- Normas para hoteles.
- Normas para ludotecas.
- Normas para belenes.
- Normas en estaciones de esquí y montaña.
- Normas en autobús.
- Normas en pescaderías.
- Normas en farmacias.
- Normas para el buceo.
- Normas en el deporte.
- Normas en agencias de viaje.
- Normas en explotación agrícola.

Fuente: http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/quees_norma.asp

Certificación

El mercado demandaba que una tercera parte independiente comprobase que alguien cumplía una determinada norma. Así es como surge la certificación voluntaria. La certificación



de un producto o servicio implica que, sin conocer a un proveedor específico, se le reconoce (gracias a la certificación) una garantía del cumplimiento de una norma concreta (“calidad y seguridad” aplica a determinado tipo de certificaciones, pero no a todas). Este reconocimiento le puede ayudar a conseguir nuevos contratos y abrir nuevos mercados, de ahí que la certificación voluntaria sea una ventaja competitiva que favorece las perspectivas de negocio. La certificación, al establecer unas reglas iguales para todos, favorece la competitividad, especialmente de las pequeñas empresas. Además de ayudar a asegurarse que sus productos o servicios son como deben ser, puede ayudar en el desarrollo comercial de las empresas que una tercera parte independiente y reconocida por su marca afirme que sus productos son adecuados, o que son seguros, o que su empresa está bien organizada, o que es respetuosa con el medio ambiente, o que es respetuosa con sus trabajadores. La certificación voluntaria sirve para potenciar las relaciones comerciales entre partes que previamente no tenían una relación de confianza. En esta actividad que desarrolla AENOR se busca la generación de confianza en las relaciones económicas.

La certificación ayuda también a la organización a controlar los riesgos empresariales. Hay muchos riesgos (fuego, derrumbe, accidente de tráfico) y no todos ellos son asegurable por compañías de seguros. Por ejemplo, se puede asegurar un edificio contra incendios pero no se puede asegurar que una empresa pierda reputación porque ha comercializado un producto inseguro que ha causado un accidente; tampoco se puede asegurar la pérdida de clientes porque la competencia fabrica productos de más calidad o desarrolla nuevos productos más competitivos.

Debido a que existen estos riesgos contra los que una empresa no se puede asegurar, las normas y certificados sirven para disminuirlos y controlar algunos de ellos. Por ejemplo, dado que no se puede asegurar el impacto que puede tener en una organización un producto no seguro, se elaboran normas que definen las características que debe tener el producto para que sea seguro y se comprueba que se cumplen obteniendo el correspondiente certificado. La certificación, al asegurar el cumplimiento de normas que aseguran que los productos cumplen la legislación, que son seguros o que son de calidad ayuda a controlar estos riesgos que no es posible asegurar de otra forma.

En los últimos años en España han surgido en el campo de la certificación una gran oferta de certificación que puede dar apoyo a todo tipo de organizaciones.

AENOR es una de las 10 primeras certificadoras del mundo y ha emitido 62.000 certificados en áreas como calidad, medio ambiente, seguridad laboral, I+D+i, eficiencia energética, alimentación, etcétera.

2. La organización y las personas: algunos datos de AENOR

- Oficinas en España: 21
- Plantilla: 639
- Miembros: 814
- Normas en catálogo: 28.918



- Comités técnicos de normalización: 200
- Productos certificados: 92.162
- Empresas con productos certificados: 5.332
- Certificados de Calidad, ISO 9001: 26.720
- Certificados de Gestión Ambiental, ISO 14001: 6.960
- Certificados de Seguridad y Salud en el Trabajo, OHSAS 18001: 1.301

Datos a 31 de diciembre de 2010.

En los últimos años ha expandido su red de oficinas en España hasta completar su presencia en todas las Comunidades Autónomas. También trabaja en el ámbito internacional siendo la primera oficina fuera de España la de México que se abrió en 1997, y en la actualidad tiene presencia permanente en catorce países.

El personal de la organización

Los más de 600 empleados que forman parte de la organización son profesionales, una parte importante de ellos con formación universitaria, con un alto nivel de formación e implicación con la organización, lo que garantiza la integridad de sus actuaciones. El personal técnico tiene completa autonomía para realizar su trabajo de una forma independiente e imparcial. Además sus programas de formación les permiten adquirir el conocimiento necesario para desarrollar su tarea con fiabilidad.

Los miembros de la organización

La base asociativa de AENOR está compuesta por más de 800 miembros que representan a la práctica totalidad del tejido productivo de nuestro país. Entre ellos figuran las principales asociaciones empresariales, primeras empresas españolas y una buena representación de Administraciones Públicas de todos los niveles. A los miembros de la organización les mueve la motivación de “participar en un proyecto que es de todos y no es de nadie”. Los miembros de AENOR se asocian porque creen que hay que fomentar la normalización y la certificación como herramientas de competitividad. Hay distintos tipos:

Miembros individuales: personas físicas.

Miembros corporativos: organizaciones empresariales y asociaciones de consumidores de ámbito estatal.

Miembros adheridos: empresas e instituciones.

Miembros de honor: personas físicas o jurídicas que reciben esta consideración como reconocimiento al servicio de los fines de la Asociación.

Los miembros, con el pago de su cuota, tienen derecho, entre otras cuestiones, a decidir quién dirige la sociedad y a disolverla pero en ningún caso pueden recibir dividendos.



dos. Los representantes que forman parte de los órganos directivos son elegidos por los miembros.

Los comités técnicos de normalización

Las normas técnicas se elaboran en el seno de AENOR, la entidad legalmente responsable de su desarrollo, a través de los Comités Técnicos de Normalización en los que están presentes todas las partes interesadas (http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/elaboracion_normas.asp)

La naturaleza y forma de actuación de AENOR

- Cuenta con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, a través de sus órganos, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, sus Estatutos, y el Reglamento de Régimen Interior.
- Tiene carácter asociativo, sin ánimo de lucro y multisectorial lo que, junto con el proceso de toma de decisiones en la certificación, garantiza la imparcialidad de sus actuaciones.
- Mantiene implantado y documentado un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la gestión por procesos y que cumple con las normas internacionales aplicables como UNE-EN ISO/IEC 17021, UNE-EN ISO/IEC 17025, etcétera.
- Ha establecido las condiciones y procedimientos específicos para la concesión, mantenimiento, ampliación, suspensión y retirada de la certificación e inspección en sus Reglamentos correspondientes.
- Dispone del personal competente para todos los sectores en los que desarrolla las actividades de inspección y certificación, siempre dando cumplimiento a los requisitos internacionales de acreditación o a los requisitos reglamentarios que apliquen.
- Ejerce el control adecuado sobre la propiedad, uso y publicaciones de licencias, certificados y marcas de conformidad.

Estructura de costes e ingresos

Es una organización sin ánimo de lucro que se desenvuelve en el ámbito privado y que se mantiene con los recursos que genera. Los ingresos de la organización provienen de la facturación que realizan por los servicios que prestan a personas, empresas u organizaciones empresariales y suponen el 97% del total. El otro 3% corresponde a las cuotas de los miembros.

3. Cultura y valores

Rigor e independencia son los valores con los que AENOR viene trabajando desde 1986 y que han permitido que su trabajo goce de un bien fundamental en la economía actual: la confianza de todos los públicos. El compromiso firme y continuado con esta forma de trabajar hace que los certificados de AENOR sean los más valorados por todo tipo de colectivos. Garantizar el rigor, la imparcialidad y la competencia técnica de los servicios de certificación, como credencial principal y expresión de los valores de AENOR, figuran en la Declaración aprobada por el Comité de la Imparcialidad.

La cultura de relación con los empleados es muy afín a lo que se hace. Confiesan que tienen una cultura muy paternalista, impropia de estos tiempos, pero muy adecuada para la actividad que realizan. En los estudios de clima laboral que han desarrollado destacan el apego de las personas con la palabra AENOR. También hay críticas y oportunidades de mejora, como en todos los estudios de este tipo, pero hay algo sobre lo que hay consenso, “hemos conseguido mantener un personal con mucho apego a la organización, con muy escasa rotación lo que es bueno para una actividad tan peculiar como la que realizamos, esto es, dar herramientas para que puedan generar confianza en otros, esto es a lo que nos dedicamos”.

Todo el personal, subcontratado o colaborador, implicado en la certificación o inspección, adquiere una serie de compromisos de confidencialidad, independencia, imparcialidad y no vinculación con las organizaciones a las que evalúa.

Tienen un código ético, que no es público ni tampoco es secreto. Actualmente se encuentran en un proceso de revisión y refuerzo de todas estas cuestiones, a la luz de la reforma del código penal. Hasta este momento no han conocido infracciones más allá de alguna cuestión anecdótica. Como una forma más de garantizar la confianza, evitan todas aquellas actividades que puedan producir conflictos de intereses, como por ejemplo, las actividades de consultoría.

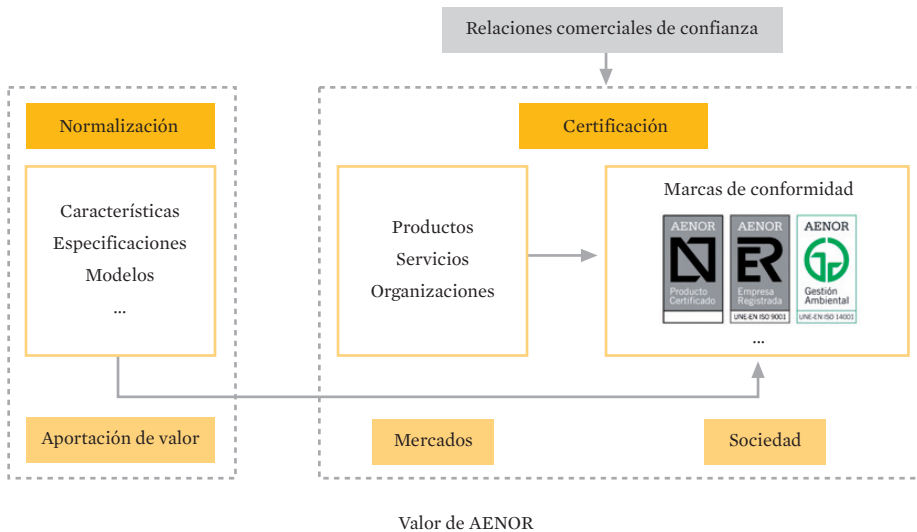
En las personas se busca su lado humano y un compromiso de esfuerzo. Dentro de su Política Corporativa y de Recursos Humanos, la entidad tiene como principio estratégico la igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres.

4. El papel de la confianza en el modelo de negocio de AENOR

La organización se define a sí misma como un proveedor de confianza a través del desarrollo de sus actividades de normalización y certificación. Aportan confianza en las relaciones comerciales, tanto las empresas como los consumidores pueden confiar en que los bienes, los productos y las organizaciones certificados son como tienen que ser. La confianza que se le reconoce tiene que ver con dos factores principales: su competencia técnica y las relaciones con todos los grupos de interés.



FIGURA 2
Esquema del modelo de negocio de AENOR



Fuente: *Elaboración propia.*

La proposición de valor está ligada a la credibilidad que generan las marcas de AENOR en productos, servicios y organizaciones. Lo que esta organización consigue a través de sus actividades de normalización y certificación es proveer confianza en las relaciones comerciales entre las empresas y con los consumidores, certificando que los bienes, los productos y las organizaciones son lo que establecen las normas aprobadas por consenso entre todos. El esquema de funcionamiento es el siguiente:

1. AENOR tiene la confianza de la sociedad, las instituciones públicas y el sector industrial. Estos le encargan el desarrollo de la normalización en España, es decir la responsabilidad de elaborar, por consenso, las normas con las características que deben tener los productos, servicios y las organizaciones. La razón por la que dan confianza en esta actividad es porque la Administración les ha transferido esta labor, que quizá en otras condiciones haría otro. “Si se disolviera la asociación se le devolverían al Estado los activos para que se cree algo similar”, afirman.
2. La certificación, actividad que AENOR desarrolla de manera independiente y separada de la normalización, permite a los sectores industriales demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas. Cuando el sector industrial lo demanda, una vez aprobada la norma, se inicia esta actividad que consiste en certificar que la norma se cumple y conceder la marca correspondiente siguiendo lo establecido en el reglamento de certificación que se elabora en cada caso.
3. Estrictos sistemas de control externo e interno dan valor a la marca AENOR.
4. Las marcas aplicadas a productos, servicios u organizaciones hacen que aumente la confianza en quien los portan, porque confían en AENOR.

Los clientes

La marca AENOR genera confianza, tanto para sus clientes directos como para terceros a los que no presta el servicio directamente. Los clientes son particulares, empresas u organizaciones empresariales que pretenden comercializar productos o servicios. AENOR certifica si esos productos o servicios cumplen las normas de calidad, seguridad, sostenibilidad, etcétera.

Fidelidad de los clientes. Con los clientes se genera un compromiso que se extiende a lo largo de los años. De hecho tienen clientes certificados de hace más de 20 años. Los clientes son fieles también porque una vez que la empresa implanta un sistema de gestión, entra en un proceso de mejora continua e innovación en el que requieren de AENOR.

Confianza subsidiaria de terceros. Las actividades que desarrolla AENOR generan también confianza en terceros. “Se podría decir que la confianza, al igual que las emociones se comparte” (Rime, 2005).

Relaciones

AENOR mantiene una red de relaciones con los sectores empresariales y sociales, muchos de los cuales son miembros de AENOR a través de sus asociaciones, cuyos expertos realizan las tareas de normalización, con los clientes a los que prestan sus servicios, y con los usuarios de los productos o servicios de las personas u organizaciones que tienen la certificación de AENOR.

La (generación de) confianza como competencia

AENOR tiene tanto un control externo como una verificación interna de sus procesos. Su funcionamiento cumple una serie de requisitos. Primero, la Ley de Industria y el Reglamento de Calidad y Seguridad Industrial para las actividades de normalización y certificación. Normas internacionales de acreditación para el desarrollo de las actividades de certificación. La verificación externa del cumplimiento de estas normas se realiza anualmente por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) y todas las entidades de acreditación de todos los países en los que desarrollan sus actividades. Cumplen todos los requisitos establecidos por los propietarios de marcas de certificación para los que trabajan (BRC, IFS, Global Gap,...) y todos ellos les hacen sus propias auditorias, directamente o a través de entidades de acreditación. También tienen seguimiento de la autoridad nacional a través de la intervención del estado.

La independencia y una capacidad técnica reconocida son factores importantes para generar confianza. La acreditación es el reconocimiento formal de esta independencia y capacidad técnica de los organismos de evaluación de la conformidad para desarrollar su labor de acuerdo a criterios internacionales. AENOR cuenta con cerca de 190 acreditaciones, reconocimientos, acuerdos y nombramientos para las actividades de certificación, vali-



dación, verificación, inspección y ensayos, otorgados por distintas entidades nacionales e internacionales. Algunas entidades de las que acreditan y/o reconocen a AENOR se señalan a continuación:

- Entidad Nacional de Acreditación, ENAC.
- Instituto Nacional de Normalización de Chile, INN.
- Entidad Mexicana de Acreditación, EMA.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de El Salvador, CONACYT.
- Instituto Portugués de Acreditación, IPAC.
- International Automotive Task Force, IATF.
- United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCC.

Las actividades de AENOR acreditadas y autorizadas se desarrollan en los ámbitos de la calidad, el medio ambiente, la seguridad y salud laboral, la I+D+I, la alimentación, la construcción, el sector de automoción, etcétera.

Estos múltiples reconocimientos suponen que AENOR, sus actividades y personal, se somete a más de 100 jornadas anuales de auditoría y supervisión por parte de distintos organismos.

Además de estos procedimientos de acreditación externa, internamente tienen procedimientos propios para garantizar que las actividades de esta organización se hacen con completa independencia. Tienen una figura jurídica que es similar a las de otros países de su entorno y que es la más apropiada para el desarrollo de sus actividades. Todo está supeditado a algo fundamental: la independencia económica.

Confianza como relación

En normalización, el trabajo que realizan requiere una relación personal muy directa con los expertos que desarrollan las normas y en certificación con las personas que pertenecen a las organizaciones donde evalúan sus productos, servicios o sistemas. “Nuestro trabajo básicamente es una relación humana” señala el director general de AENOR, “no se produce nada que se toque, se produce información que finalmente se incluye en las normas o en los certificados. En suma, la confianza tiene un componente relacional muy importante. Lo que nosotros hacemos es proveer confianza en las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores certificando que los bienes, los productos y las organizaciones son lo que deben ser”.

5. Conclusiones

AENOR se considera una organización que ha contribuido y contribuye al desarrollo y competitividad del país. Las normas son la herramienta fundamental para el desarrollo industrial y comercial de un país, ya que sirven como base para mejorar la calidad en la gestión de las empresas, en el diseño y fabricación de los productos, en la prestación de servicios, etcétera,



umentando la competitividad en los mercados nacionales e internacionales. La normalización, integrada en la estrategia de innovación de las organizaciones, es fundamental para mejorar su capacidad de innovación. Miles de organizaciones confían en la normalización y la certificación como potentes herramientas que mejoran la competitividad del tejido económico. Entre éstas se encuentran empresas, administraciones, centros de investigación y otras entidades, teniendo un muy destacado papel los miembros de la organización.

La existencia de normas ayuda a los consumidores y usuarios, permitiéndoles tener una referencia para conocer el nivel de calidad y seguridad que deben exigir a los productos o servicios que utilizan, y a la sociedad en general, ayudando a preservar el medio ambiente, a mejorar la sanidad o adecuando nuestro entorno para permitir la accesibilidad de las personas con discapacidad, etcétera.

AENOR es una organización que se considera a sí misma en un momento de transición. Han desarrollado un modelo efectivo de funcionamiento los últimos 25 años pero que quizá tenga que modificarse para los sucesivos. Entre los cambios que pudieran necesitarse cabe señalar algunos elementos:

Durante muchos años AENOR ha tenido el monopolio de las actividades de normalización y certificación, pero ahora hay una fuerte competencia en el ámbito de la certificación que antes no existía. Ya no existe una única marca española, la certificación es un servicio de mercado y hay muchas entidades que se dedican a la certificación. En estos momentos el desafío es mantener un nivel de calidad y exigencia, y una cuota de mercado suficiente para que la organización sea sostenible.

En la difícil situación económica, en AENOR no creen que se haya perdido la confianza en los productos industriales sino que se ha perdido el respeto al riesgo, lo perdió el sector financiero y las personas que pidieron esos créditos. Ahora hay una crisis de mercados financieros, de tesorería; de las crisis se sale con nuevos valores. De la de los setenta se salió con valores primarios de generación de valor, a partir de ésta crisis se tendrán que cambiar valores como que el riesgo no es un valor asumible, tendremos que andar el camino perdido. La confianza se recupera con nuevos valores.

6. Clave de éxito: "Aportar confianza en las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores"

AENOR, gracias a procesos de validación externa e interna de su labor se ha convertido en un proveedor de confianza. Su éxito está en ser capaz de generar confianza en las relaciones comerciales entre quienes distribuyen los productos y servicios que AENOR certifica, y terceras partes que no necesariamente se conocen previamente. AENOR, a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. De esta forma ayuda a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados en la economía actual: la confianza.



Confianza Online



1. Origen, filosofía e hitos de Confianza Online

Confianza Online³² es una asociación sin ánimo de lucro, fundada a finales del año 2009 con el objetivo de aunar las voluntades del mayor número de instancias profesionales dedicadas a la realización, fomento y defensa del desarrollo de la publicidad y el comercio en los nuevos medios.

Fruto de su visión-misión de fomentar la confianza de los consumidores en el uso de Internet, sus actividades gravitan alrededor del uso de Internet y otros medios electrónicos e interactivos como un entorno seguro de interacción entre empresas y entidades públicas o privadas con usuarios y consumidores.

Nace con la vocación de ser un proyecto integral, abarcando las cinco áreas siguientes: (1) comunicación comercial, (2) comercio y transacciones económicas con consumidores y seguridad, (3) protección de menores, (4) accesibilidad y usabilidad y (5) privacidad y protección de datos.

Aunque la asociación se crea en el año 2009, los inicios de Confianza Online se remontan al año 2003, fecha en la que se crea Confianza Online como sistema de autorregulación del comercio electrónico y la publicidad interactiva por las entidades fundadoras de la asociación.

Los sistemas de autorregulación son la respuesta de la propia industria a las exigencias de la sociedad, y tienen como objetivo ofrecer garantías de confianza y credibilidad en la actividad o actividades autorreguladas.

Los socios fundadores de Confianza Online son:

1. La Asociación Española de la Economía Digital (Adigital), anteriormente denominada Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER), inte-

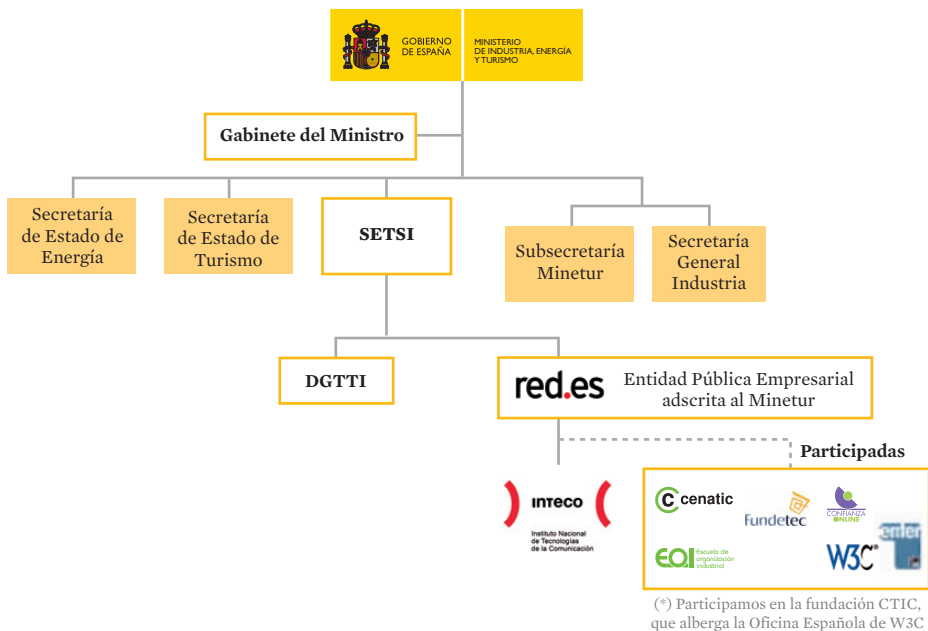
³² La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Albert Recasens, Director General de Confianza Online, en julio de 2011.
- Información sobre Confianza Online obtenida de internet

grada por empresas y entidades interesadas en el desarrollo de la economía digital, que supone una verdadera revolución social y económica que afecta a la estrategia de las empresas y a su relación con clientes, empleados y proveedores, originada por internet, la Web 2.0, las redes sociales y las nuevas tecnologías³³.

2. La Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (Autocontrol), fue creada en 1995 por los principales anunciantes, agencias y medios de comunicación, con el objetivo de trabajar por una publicidad veraz, legal, honesta y leal. Para alcanzar esos objetivos gestiona el sistema de autorregulación publicitario español³⁴.
3. Entidad Pública Empresarial red.es, adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), se encarga de impulsar el desarrollo de la Sociedad de la Información en España y ejecutar proyectos en el marco del Plan Avanza de acuerdo a las prioridades estratégicas de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información (SETSI), trabajando con Comunidades Autónomas, Diputaciones, Entidades Locales y el sector privado en materia de tecnologías de la información y comunicaciones³⁵.

FIGURA 1
Red.es dentro del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio



SETSI: Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información
 DGTTI: Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información

Fuente: Entidad Pública Empresarial red.es, disponible en <http://red.es/nuestras-funciones/articulo/889>

³³ http://www.adigital.org/que_es_adigital.html?11_opm=10

³⁴ <http://www.autocontrol.es/>

³⁵ <http://www.red.es/nuestras-funciones/articulo/889>



Así, Confianza Online surge de la iniciativa común de dos asociaciones privadas sin ánimo de lucro y de una entidad pública, con el fin de crear un sistema de autorregulación bajo la forma jurídica de una asociación sin ánimo de lucro.

Pero durante su creación sus fundadores también han contado con el apoyo de numerosas asociaciones representantes del sector publicitario y del comercio electrónico. Además de la colaboración de Interactive Advertising Bureau Spain (IAB Spain), las entidades que participaron son: Asociación Española de Anunciantes (AEA), Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP), Asociación de Agencias de Medios (AM), Asociación de Medios Publicitarios (AMPE), Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP), Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECEMD), Asociación de Agencias de Marketing Directo e Interactivo (AGEMDI), y Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones (ASIMELEC).

En la actualidad, Confianza Online cuenta con una plantilla de seis empleados de elevada capacitación y especializados en nuevas tecnologías, además de diversos asesores externos. Su ámbito de actuación cubre todo el territorio nacional.

A continuación se comentan los principales hitos de Confianza Online desde la creación de su sistema de autorregulación:

1. En julio de 2005 el Instituto Nacional de Consumo otorga al sistema de autorregulación Confianza Online el distintivo público de confianza en los nuevos medios, denominado “Confianza en Línea”, por cumplir con los requisitos establecidos en el R.D. 292/2004. A partir de esa fecha, la imagen del mencionado distintivo público se integra dentro del sello de Confianza Online.
2. En noviembre de 2002 la Agencia Española de Protección de Datos procedió a la inscripción del Código Ético revisado de Confianza Online en su Registro General como “código tipo” en materia de protección de datos, al entender que el nuevo texto del Código Ético cumple con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
3. El sistema de autorregulación es integrado a nivel supranacional, a través de la relación con el Centro Europeo del Consumidor español en el ámbito de la tramitación extrajudicial de reclamaciones sobre comercio electrónico y la presentación ante sus homólogos de Suecia, Letonia, Lituania y Francia-Alemania.
4. En el año 2008 se integran los dos sistemas de autorregulación más importantes de España en uno sólo, bajo el nombre Agencia de Calidad de Internet-IQUA.
5. En el año 2009 se crea la asociación sin ánimo de lucro Confianza Online, como resultado de su separación de la Agencia de Calidad de Internet-IQUA.
6. En el año 2010 con una clara apuesta por la colaboración, crea la figura del Agente Oficial Prescriptor, con un éxito inmediato en la respuesta de las empresas proveedoras de servicios online y de comercio electrónico.

Además, Confianza Online cuenta con los únicos organismos en España pertenecientes a la Red EJE de la Comisión Europea (actualmente denominada Centro Europeo del Consumidor —CEC—) el Jurado de la Publicidad de Autocontrol y la Junta Arbitral Nacional



de Consumo (JANC), cumpliendo ambos los principios establecidos en la Recomendación 98/257/CE sobre independencia, transparencia, contradicción, eficacia, legalidad, libertad y representación.

2. El proyecto de Confianza Online: un sistema de autorregulación

En un entorno tan dinámico y cambiante como Internet, donde la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, económicos o sociológicos es determinante, los sistemas de autorregulación presentan grandes ventajas respecto a los cauces convencionales de regulación y de resolución de controversias, tanto por su rapidez de actuación y su flexibilidad como por su vocación de integración y coordinación a nivel transnacional o supranacional. Este último punto toma una gran relevancia al ser Internet un medio global, no territorial.

Así, los legisladores de múltiples países han reconocido expresamente el valor y la eficacia de los mecanismos de autorregulación creados por la propia industria, por su aportación como complemento de los sistemas legales y jurisdiccionales existentes en cada nación.

Con la directiva de la Comisión Europea 2000/31/CE, en el año 2000, y el posterior desarrollo de la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico en España, se plasma la firme apuesta de los poderes públicos por el desarrollo de sistemas de autorregulación en los medios electrónicos. En concreto el artículo 18 insta a promover la elaboración de códigos de conducta de carácter voluntario para las entidades que prestan servicios de la sociedad de la información, destacando la relevancia de “la protección de los destinatarios frente al envío por vía electrónica de comunicaciones comerciales no solicitadas” y “los procedimientos extrajudiciales para la resolución de los conflictos que surjan por la prestación de los servicios de la sociedad de la información”. Con respecto al arbitraje y a los procedimientos de resolución extrajudicial de conflictos instaurados a partir de códigos de conducta u otros instrumentos de autorregulación, el artículo 32 hace referencia a ellos como las herramientas más idóneas para resolver las controversias que surjan como consecuencia de la prestación de servicios de la sociedad de la información en publicidad o comercio electrónico.

Ante esta situación, Adigital y Autocontrol, que poseían los dos sistemas de autorregulación operativos para Internet, el Código Ético de Publicidad en Internet de Autocontrol (1999) y el Código de Protección de Datos Personales en Internet de Adigital (1998), estimaron oportuno que tanto para los consumidores como para la industria y la sociedad en general, resultaba más eficaz aunar los esfuerzos de ambas asociaciones y establecer un sistema de autorregulación integral para la publicidad interactiva y el comercio electrónico.

El sistema de autorregulación de Confianza Online está sustentado sobre cuatro pilares: el Código Ético de Confianza Online, un mecanismo de aplicación del Código Ético, una secretaría y un sello de confianza.

El Código Ético de Comercio Electrónico y Publicidad Interactiva es la columna vertebral de todo el sistema de autorregulación. Está formado por un conjunto de normas deonto-



lógicas, es decir, normas de conducta sobre la publicidad interactiva, la contratación electrónica, la protección de datos de carácter personal y la protección de los menores, así como por las normas de aplicación a las empresas adheridas con todas las obligaciones asumidas. Para dotar al Código Ético del dinamismo y flexibilidad que requiere, está prevista la posibilidad de revisar y modificar su articulado periódicamente, en función de la evolución de la legislación, de los cambios sociales y del desarrollo de las nuevas tecnologías en lo relativo a comunicaciones comerciales y contratación con consumidores, con el fin de evitar su obsolescencia y de dotarlo de una actualidad permanente.

El mecanismo de aplicación del Código Ético, garantiza el cumplimiento de las normas que lo conforman, velando así por los derechos del consumidor y resolviendo las controversias y reclamaciones que se presentan. Esta herramienta de resolución extrajudicial de controversias consta de los dos órganos siguientes: el Jurado de la Publicidad de Autocontrol, para cuestiones relativas a comunicaciones comerciales, protección de datos y protección del menor, y la Junta Arbitral Nacional de Consumo (dependiente del Instituto Nacional de Consumo), para las cuestiones de carácter contractual que se puedan suscitar con los consumidores, previo intento de mediación por parte de Adigital. Ambos órganos se caracterizan por su agilidad y rapidez en la resolución de estos conflictos.

La presentación de reclamaciones es gratuita para cualquier persona con un interés legítimo en reclamar contra una determinada publicidad o transacción contractual con consumidores.

Desde la creación del Jurado de la Publicidad de Autocontrol en el año 1996, como órgano de control deontológico en materia publicitaria, se han resuelto alrededor de 2.000 reclamaciones. Aunque en numerosas ocasiones, las controversias se resolvieron con la mediación de la Secretaría de Autocontrol, sin necesidad de trasladar el asunto a la sección correspondiente del Jurado.

La Recomendación 98/257/CE de la Comisión Europea plasma los principios que rigen el procedimiento de actuación del Jurado, entre otros son destacables el de independencia y transparencia. Para dotar de transparencia a todo el sistema, factor clave de su eficacia y credibilidad, sus resoluciones, siempre motivadas y tras debate contradictorio entre reclamante y reclamado, se hacen públicas en su integridad en la página web de Autocontrol y Confianza Online, así como a través de otros medios de la asociación. La independencia se consigue formando el Jurado con profesionales de prestigio y una reconocida cualificación en los sectores del derecho, la comunicación comercial y la economía.

La Junta Arbitral Nacional de Consumo se encarga de la resolución de las eventuales controversias sobre aspectos contractuales en comercio electrónico con consumidores, en lo referente al cumplimiento de las normas recogidas en el Código Ético por las empresas adheridas a Confianza Online. Durante los siete días laborales siguientes a la interposición de la reclamación, Adigital mediará para alcanzar un acuerdo amistoso entre las partes. Si el intento de mediación fracasa, se trasladará a la Junta Arbitral Nacional de Consumo para su resolución. Sin embargo, alrededor del 60% de las cuestiones se resuelven en la fase de mediación.

La Junta Arbitral Nacional de Consumo depende del Instituto Nacional del Consumo y actúa bajo la regulación del Sistema Arbitral de Consumo (Real Decreto 636/1993), resolviendo las controversias con el sometimiento voluntario de las dos partes en conflicto, sus pronunciamientos tienen la eficacia de un laudo arbitral, es decir, de obligado cumplimiento para las partes. Su actuación se rige bajo los principios de independencia, transparencia, contradicción de las partes, eficacia, legalidad, libertad y representación, conforme a lo establecido en la Recomendación 98/257/CE de la Comisión Europea.

La Secretaría está encargada de la recepción y tramitación de reclamaciones, resolución de consultas, gestión del sello, promoción del sistema, realización de estadísticas, mantenimiento y actualización de la página web corporativa, gestión del proceso de adhesión de nuevos socios y verificación del cumplimiento de las exigencias de usabilidad y accesibilidad de las páginas web de los adheridos. Aunque su principal cometido es la tramitación de las reclamaciones que se produzcan sobre publicidad o transacciones contractuales online con consumidores.

El sello de confianza permita identificar a las empresas y entidades adheridas, comunica a los usuarios y consumidores la asunción voluntaria de las normas de conducta recogidas en el Código Ético de Confianza Online, así como el sometimiento al sistema extrajudicial de resolución de controversias, al poder ser exhibido únicamente en los portales y páginas web adheridas al sistema de autorregulación de Confianza Online.



FIGURA 2

Sello de Confianza Online



Fuente: Asociación Confianza Online.

Al pulsar sobre el sello de Confianza en la página web de las empresas adheridas se accede al detalle de la empresa propietaria de la página web en el servidor de Confianza Online, detallando la fecha de adhesión y caducidad. Además, también proporciona acceso a la web de Confianza Online, con información relativa al Sistema de Autorregulación del Comercio Electrónico y la Publicidad Interactiva, normas éticas plasmadas en el Código Ético, el funcionamiento de los mecanismos extrajudiciales de resolución de controversias, un listado de empresas y entidades adheridas y la presentación de reclamaciones a través de un formulario electrónico.



3. Estrategia y líneas futuras

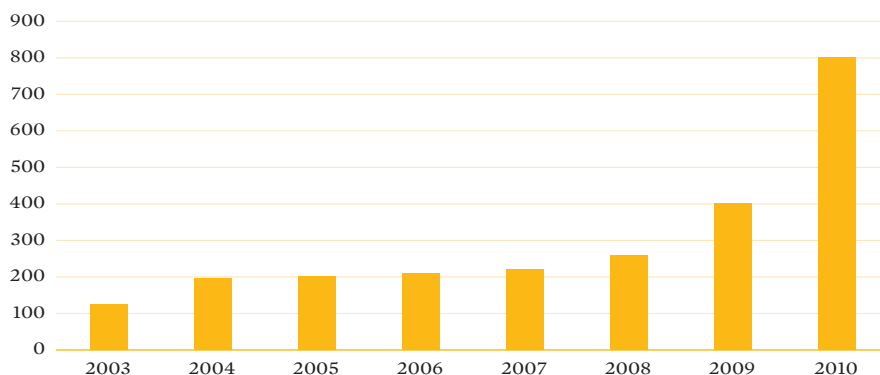
El sello de confianza ha sido incorporado por empresas de los más diversos sectores de nuestra industria, como pueden ser las telecomunicaciones, alimentación y bebidas, banca y servicios financieros, electrónica, energía, grandes superficies, publicidad y marketing, turismo y viajes, etcétera. Algunas de las empresas con mayor inversión publicitaria en medios interactivos, o con las mayores cifras de facturación por la vía de la contratación electrónica, han incorporado a sus páginas web el sello de confianza. Son destacables empresas como Coca-Cola España, Heineken España, Nivea, Nestlé, Iberdrola, Repsol, Ciba Visión, Henkel Ibérica, Johnson & Johnson, L'Oreal, Procter & Gamble España, Pfizer, Telefónica, Yahoo! Iberia, El Corte Inglés y Tuenti, entre muchas otras de relevancia.

Además, junto a las grandes firmas, son también numerosas las pequeñas y medianas empresas que han apostado por su adhesión al sistema de autorregulación de Confianza Online, como la forma para consolidar su actividad en Internet.

Las líneas futuras de la asociación vienen marcadas por el incremento del número de entidades adheridas, al ser la meta de la asociación alcanzar la gran mayoría de las empresas que venden por Internet, abarcando las organizaciones con mayores volúmenes de ventas y usuarios. Pues para lograr que los consumidores no tengan miedo de comprar en internet y proporcionar confianza en esa actividad, Confianza Online considera necesario llegar a cubrir un 70% de las empresas que venden productos a través de este medio.

El número de empresas adheridas a finales del año 2010 ascendía a 801, correspondientes a más de 1.100 sitios web, y antes de finales del año 2011 la cifra de adheridos se había incrementado a más de 950, con 1.500 sitios web. Si observamos en la siguiente figura la evolución de las entidades adheridas desde los inicios de Confianza Online, la progresión seguida ha sido un crecimiento constante, con un importante incremento en el año 2010, alcanzando el doble de clientes que en el año 2009.

 **FIGURA 3**
Evolución del número de clientes



Fuente: Asociación Confianza Online.

Toda la organización se base en un modelo muy sencillo centrado en la Secretaria del sistema de autorregulación, encargada de coordinar los diferentes elementos del sistema. Además, la estructura de la asociación está minimizada gracias a la colaboración con los socios fundadores, con las empresas adheridas, prescriptores y consultores externos. Contar con una estructura sencilla, capaz de facilitar la comunicación y colaboración permite a Confianza Online ser una entidad ágil y flexible, constituyendo un punto clave de la estrategia.

A continuación se presentan una serie de elecciones básicas capaces de caracterizar los elementos diferenciadores del desarrollo de la actividad de Confianza Online. Los puntos presentados están basados en el modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 1

Diseño del desarrollo de la actividad

Elecciones sobre el desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos que constituyen la actividad
Metas del proyecto	Fomentar la confianza de los consumidores en el uso de internet.
Cliente objetivo	Empresas o entidades públicas o privadas con usuarios o consumidores por Internet en el territorio español.
Campos que intervienen en la actividad	Telecomunicaciones, nuevas tecnologías y sus implicaciones legales.
Relaciones	Con miembros adheridos (clientes), consumidores y socios fundadores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Prestación de servicios a los miembros adheridos (clientes) y a los consumidores o usuarios.
Competencias esenciales controladas	Conocimientos, experiencia, profesionalidad y calidad del servicio.
Sostenibilidad de la actividad	Un proyecto integral.

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

4. El papel de la confianza en la actividad de Confianza Online

En esta asociación la confianza no sólo juega un papel relevante o crítico en su actividad o en su éxito, es la propia razón de ser de la entidad. Así se recoge en sus estatutos sociales, al establecer como objeto social la promoción y fomento del uso de un distintivo de confianza como reconocimiento de los compromisos de autorregulación que realicen los adheridos en los diversos ámbitos de los servicios de la sociedad de la información en los que actúe la asociación: la comunicación comercial, el comercio/transacciones económicas con consumidores y seguridad en las transacciones; la protección de la infancia; la accesibilidad/usabilidad; la privacidad y protección de datos, además de cualquier otro que se acuerde.



Además, en virtud de dichos estatutos, la asociación cuenta con un reglamento de régimen interior que articula los procedimientos de actuación para cada uno de los ámbitos de autorregulación, tanto fijando y concretando los códigos de conducta o estándares como los correspondientes mecanismos de control y aplicación de dichos códigos o estándares, así como las obligaciones y procedimientos de admisión y expulsión de los adheridos.

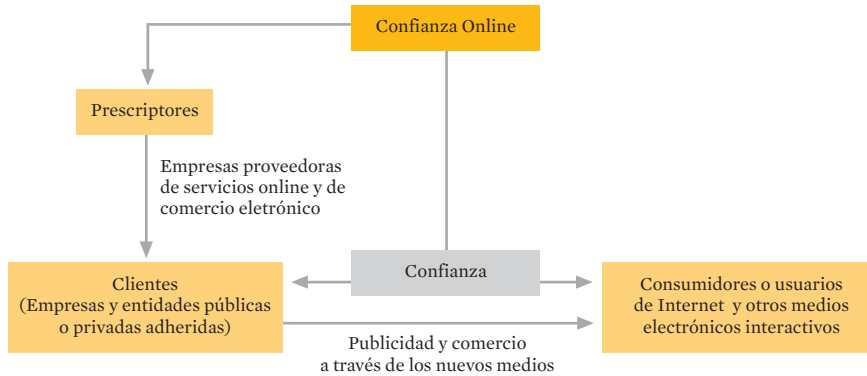
Asimismo, desde los inicios de Confianza Online como sistema de autorregulación, tanto la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información como el Instituto Nacional de Consumo mostraron su satisfacción por la creación del sistema, dada su utilidad como herramienta para la generación de confianza entre usuarios y empresas, fomentando con ello el desarrollo de los servicios de la sociedad de la información en España.

Es importante destacar que Confianza Online dirige su creación de valor hacia todas las empresas que realizan actividades comerciales a través de Internet, mediante la generación de confianza sobre sus clientes, las entidades adheridas. El valor creado para los clientes, consiste en generar confianza en los consumidores sobre los adheridos en lo referente al uso de Internet como medio comercial. En definitiva, Confianza Online genera confianza en los consumidores sobre las empresas adheridas a su sistema de autorregulación.

Confianza Online pretende dar respuesta a las necesidades de tres stakeholders, ante ciertas lagunas jurídicas y de control surgidas a raíz del desarrollo de Internet no sólo como un sistema de información, sino como una plataforma para transmitir y compartir datos, interactuar, realizar transacciones comerciales y publicidad. El primer stakeholder es la Administración, con escasos recursos y grandes dificultades para responder de forma ágil a la velocidad de los cambios en Internet. El segundo es la industria, por la importancia de este medio y sus características diferenciadoras con respecto a otros métodos más tradicionales como la prensa y radio, al existir por ejemplo una mayor interacción. El tercer stakeholder son los consumidores, que ante un gran volumen de información, publicidad, necesidad de facilitar y compartir información, etcétera, desconocen cuál es la legislación vigente y sus derechos, ni cómo se pueden defender como consumidores.



FIGURA 4
Red de valor de Confianza Online



Red de valor en Internet y otros medios electrónicos

Los prescriptores son fundamentalmente empresas dedicadas al desarrollo y diseño web, de tiendas *e-commerce* y de marketing online, propiciando así otra vía de contacto con clientes potenciales o empresas que entren en los nuevos medios.

La actividad de esta asociación es ayudar a disipar el recelo existente entre los usuarios y consumidores ante las actividades publicitarias en nuevos medios y la contratación electrónica. En definitiva, su labor es la generación de confianza en la Economía Digital.

5. Conclusiones

El sello de confianza permite identificar a las compañías adheridas, funcionando como una herramienta de fiabilidad y credibilidad para el consumidor que se disponga a entablar relaciones con las mismas. También expresa el compromiso de respetar todas las reglas éticas contenidas en el código. Por tanto, es un instrumento de comunicación sumamente eficaz para la generación de confianza entre los usuarios en lo que a la actividad publicitaria y de contratación electrónica se refiere.

El sello es sumamente beneficioso para todas aquellas compañías que lo han incluido en sus webs con el fin de generar confianza, al permitir la discriminación positiva por parte de usuarios y potenciales clientes. La existencia de una barrera de recelo ante actividades llevadas a cabo por las empresas, como el envío autorizado de publicidad a través de correo electrónico, la contratación de bienes o servicios, la solicitud de datos de carácter personal o la suscripción a servicios de información y fidelización (como boletines de noticias, promociones, programas de puntos, etcétera), aconsejan la adopción de medidas que ayuden a superar este obstáculo para aprovechar las potencialidades que ofrecen los



nuevos medios interactivos para el desarrollo de nuevas actividades y servicios por parte de las empresas. Todas estas consideraciones explican la favorable acogida del sello de confianza entre las empresas que operan a través de Internet.

Confianza Online pone a disposición de los usuarios de los nuevos medios y de las empresas un código de conducta específico, el Código Ético de Confianza Online, así como un Sello de Confianza que las empresas adheridas podrán insertar en sus páginas web para mostrar su compromiso de responsabilidad en sus comunicaciones comerciales y en sus transacciones contractuales con los consumidores, ofreciendo, de este modo, mayores garantías a los usuarios de la red, lo que contribuirá al aumento de su confianza en los nuevos medios.

En definitiva, las empresas adheridas a Confianza Online aceptan voluntariamente unos elevados niveles de compromiso ético y responsabilidad, haciéndolas merecedoras de una mayor confianza. Pero para proporcionar una mayor confianza en el comercio y publicidad electrónica es necesario identificar a las entidades adheridas con el fin de distinguirlas del resto, también es necesario dotar al sistema de unos órganos que controlen el cumplimiento del compromiso ético y responsabilidad, e incluso juega un papel muy relevante la Secretaría, que gestiona y coordina la actividad cotidiana, permitiendo el buen funcionamiento del sistema.

Por otra parte, en un entorno tan dinámico y cambiante como el de los medios electrónicos de comunicación a distancia, la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, económicos o sociológicos es determinante. En este contexto, un sistema de autorregulación presenta una serie de ventajas respecto a los cauces convencionales de regulación y de resolución de controversias, tales como la rapidez de actuación y la flexibilidad, así como su vocación de integración y coordinación a nivel transnacional o supranacional, lo cual constituye una vía de superación de los problemas que la globalidad y la falta de territorialidad de la Red plantean para las legislaciones y tribunales.

Todos estos aspectos son sumamente importantes para un adecuado desarrollo del amplio abanico de potencialidades y beneficios que ofrecen los nuevos medios y los servicios ofrecidos a través de ellos.

Ante el reto de conseguir que los consumidores pierdan el miedo a comprar en Internet, modificando su percepción de la Red, es imprescindible fomentar la confianza. El sistema de autorregulación de Confianza Online surge como la forma óptima de lograrlo.

Por último, a tenor de los resultados obtenidos desde su creación, Confianza Online no sólo ha consolidado su ritmo de crecimiento, sino también su prestigio, credibilidad y reconocimiento entre los consumidores como consecuencia de sus altos niveles de rigor, profesionalidad y buen hacer, con unos consumidores y entidades adheridas con altos niveles de satisfacción de sus servicios.



6. Clave del éxito: Un proyecto integral

Su ámbito de actuación, al comprender el comercio y transacciones económicas, tanto comunicaciones comerciales como los aspectos contractuales derivados de las transacciones comerciales, la protección de datos personales, la protección de menores y adolescentes y cuestiones relativas a la usabilidad y accesibilidad de las páginas web, hace que todas sus actividades se refuerzan entre sí, en la consecución del objetivo de aportar seguridad y confianza a los consumidores y usuarios que empleen Internet u otros medios electrónicos e interactivos. Por ejemplo, una adecuada salvaguarda de los consumidores y usuarios requiere de la protección de los datos personales tanto en el desarrollo de actividades publicitarias como de transacciones contractuales.

Sin embargo, no sólo todas esas actividades se refuerzan entre sí para proporcionar confianza en la seguridad de utilizar Internet y otros medios electrónicos e interactivos, también juega un papel crucial el Código Ético, al aportar transparencia y claridad sobre las pautas de actuación de los adheridos a Confianza Online. Pero sin duda el elemento diferenciador y clave en la creación de confianza es el mecanismo de actuación que vela por el cumplimiento del Código Ético y, por tanto, de los derechos de los consumidores y usuarios.

Existen varios sellos y certificaciones para Internet, pero ninguno acaba de consolidarse, en parte debido a la ausencia del aspecto diferenciador de Confianza Online, clave en la creación de valor para el cliente, es decir, como realmente consigue generar confianza en los consumidores, es gracias al procedimiento de mediación y a los órganos extrajudiciales de resolución de conflictos. El consumidor, cuando tiene un problema con un producto que ha comprado quiere una solución lo más rápida y sencilla posible, no quiere ni le sirve saber el proceso técnico seguido por el producto, por muy perfecto que sea o por el menor impacto medioambiental que tenga, sólo quiere el producto contratado con las condiciones acordadas. Por tanto, no existe competencia, el servicio integral ofrecido por Confianza Online es único. Además, cubre todos los aspectos necesarios para crear confianza de forma efectiva en los consumidores y así aportar ese valor añadido a sus clientes. En definitiva, las claves del éxito de Confianza Online yacen en la integración de los cuatro pilares de su sistema de autorregulación.

Además, también hay otros aspectos que refuerzan aún más el potencial de los cuatro elementos del sistema de autorregulación a la hora de generar confianza en los consumidores, por un lado, al ser Confianza Online una asociación sin ánimo de lucro potencia la fiabilidad del sistema y, por otro lado, la renovación anual del estatus de adherido permite transmitir una mayor sensación de no ser simplemente una certificación o sello que se consigue una vez y de que la empresa adherida se puede luego olvidar de la cuestión, sino algo constante y seguido en todo momento, un bagaje positivo en el cumplimiento del Código Ético por parte del adherido, desde su adhesión hasta finales del año actual, cuando volverá a renovarse.

Hasta el momento el procedimiento de mediación se ha revelado como un instrumento muy eficaz para resolver la mayoría de las controversias planteadas, ofreciendo así un mecanismo sumamente ágil, flexible y rápido para los consumidores, que junto a la gratuidad en la presentación de las reclamaciones constituye una de las principales ventajas para que los usuarios resuelvan sus conflictos con las compañías que ofrecen sus productos a través de Internet.



Denominación de Origen de Sierra Mágina



1. Origen y caracterización de la Denominación de Origen de Sierra Mágina

La creación de la Denominación de origen de Sierra Mágina³⁶ se materializó el 29 de Noviembre de 1995, momento en el que se publica en el Boletín Oficial del Estado la Orden por la que se reconocía su existencia, siendo incluida en el registro que existe a nivel de la Unión Europea en el año 1999. Si bien los primeros contactos tendentes a su creación comienzan a mediados de los años ochenta, la primera decisión a favor del inicio de los trámites se adopta en 20 de noviembre de 1990, pero será el 28 de enero de 1993 cuando se elabore un documento marco de acuerdo para la constitución de la Denominación de Origen de aceite de oliva producido en la Comarca de Sierra Mágina³⁷.

Sierra Mágina, como entorno comarcal, se localiza al sur de la provincia de Jaén, en la orla del Macizo de Mágina (que la preside y que la caracteriza), constituyendo el extremo occidental del Sistema Penibético. La superficie de la comarca es de 1.543,77 km², el 11,46% del total provincial, afectando a 16 municipios y a una población que supera los 56.000 habitantes. Los municipios integrados dentro del ámbito territorial son: Albánchez de Mágina, Bélmez de la Moraleda, Bedmar-Garcéz, Cabra del Santo Cristo, Cambil-Arbuniel, Campillo de Arenas, Cárcheles, Huelma-Solera, La Guardia de Jaén, Larva, Jimena, Jódar, Mancha Real, Noalejo- Hoya del Salobral, Pegalajar-La Cerradura y Torres.

La comarca de Sierra Mágina posee una identidad propia que viene dada tanto por su situación geográfica, en torno al Parque Natural del mismo nombre, como por su rica historia. Estos elementos, por un lado, han propiciado el desarrollo de una población con unas características diferenciadas en el contexto de unas relaciones sociales eminentemente marca-

³⁶ Entrevista realizada a D. Manuel Jesús Sutil García, Secretario General del Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Sierra Mágina, el 3 de octubre de 2011.

³⁷ Síles Barranco, Juan Antonio (2007). 10 Años de historia de la Denominación de Origen de Sierra Mágina. Consejo Regulador de Denominación de Origen de Sierra Mágina.

das por los roles tradicionalmente imperantes en el mundo rural, y en otro orden de cosas, han favorecido la existencia de unos determinados valores y un patrimonio natural, artístico y etnológico muy diverso y de gran riqueza.

La actividad económica de Mágina se ha basado en la agricultura y la ganadería teniendo una importancia crucial en la vida y la cultura la elaboración de aceite, de aquí el adjetivo de *humanizado* que recibe el Parque Natural, por la combinación de los paisajes agrarios con los forestales. Los tiempos y ritmos de vida, las tradiciones y costumbres están fuertemente enraizadas y vinculadas con los diferentes momentos de la producción oleícola.

El cultivo del olivar constituye la base de la economía de la Comarca de Mágina con un 95% aproximadamente de la superficie agraria cultivada. En las últimas décadas ha ocupado la superficie destinada a otros cultivos como hortalizas, cereales o almendros. Las políticas de apoyo al olivar desarrolladas, unidas a la subida de precios del aceite entre los años 1995 y 1998, y a la modernización del sector mediante la implantación del riego por goteo, han favorecido la extensión del cultivo, que fundamentalmente es de variedad Picual.

La tipología de explotación olivarera es básicamente la de un aprovechamiento familiar, con un sistema de laboreo completamente tradicional, es decir, en el sistema de trabajo del olivar la introducción de maquinaria es prácticamente nula, esto es debido a que por un lado la orografía de la comarca de Mágina es muy abrupta, lo que dificulta en gran medida la introducción de maquinaria, y por otro, que al tratarse de pequeñas explotaciones, la inversión en tecnologías es difícilmente asumible.

La Denominación de Origen sirve para caracterizar, mediante su vinculación con un territorio y un saber hacer, a un producto, para este caso, el aceite de oliva virgen extra procedente de los olivares maginenses.

El nacimiento de la Denominación de Origen de Sierra Mágina fue estimulado fundamentalmente por la Administración Pública, en concreto por la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, junto con los representantes municipales de los distintos ayuntamientos de la Comarca, si bien con la connivencia del sector olivarero de la Comarca. Este impulso se encontró amparado por dos motivaciones, por un lado, el reforzamiento de la identidad comarcal, y por otro la de dotar de imagen diferenciada a un producto sobre el que se comienza a ampliar la imagen exclusivamente como alimento para incluir beneficios en relación con la salud, siempre y cuando reúna una serie de requisitos que lo caractericen con parámetros de calidad.

El camino de la calidad certificada fue iniciado en nuestro país por los vinos. Los productores, conscientes del valor social y económico de su producto, y ante el riesgo de posibles fraudes, establecen las primeras normativas necesarias para su calificación. A ellos les siguieron los aceites de oliva. Sierra Mágina fue la cuarta denominación de aceite de oliva que se creó en España, siguiendo el camino de Sierra de Segura, Baena y Les Garriges. Todas ellas amparan exclusivamente aceites virgen extra, en ningún caso ninguna de las otras dos categorías que normalmente se utilizan para diferenciar el aceite de oliva, que son: acei-



te virgen y aceite lampante. En ningún caso se permiten bajo el sello de la Denominación de Origen las mezclas de aceites de oliva.

La diferencia entre las primeras denominaciones de origen de vino y de aceite, es que mientras en las primeras la necesidad de regulación la establecen los productores, en las segundas el estímulo procede fundamentalmente de las instituciones. En la actualidad dichas figuras han proliferado notablemente, convirtiéndose en un elemento necesario y disminuyendo su capacidad competitiva como instrumento de diferenciación.

2. El Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Sierra Mágina

El Consejo Regulador de la Denominación de Origen es el órgano decisor y ejecutivo de la misma. Se trata de un órgano pluripersonal en el cual se encuentran representados todos los agentes sociales y económicos que poseen intereses e interés por el sector olivarero y la calidad en la Comarca de Sierra Mágina.

La visión del Consejo Regulador de Denominación de Origen de Sierra Mágina consiste en la revalorización del patrimonio olivarero de Sierra Mágina, sus olivareros y almazaras, a través de sus aceites, lograr una mayor retribución del olivar y de su fruto para sus propietarios, a través del trabajo disciplinado dentro de la certificación de calidad, logrando rentabilizar el potencial de calidad del producto.

En cuanto a su misión, es posible definirla como la certificación, control, defensa y promoción genérica de los aceites de oliva virgen extra obtenidos en la comarca de Sierra Mágina. Asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad en los aceites que conlleven la certificación del nombre protegido de Sierra Mágina, única forma de que esta marca colectiva transmita por igual los valores del producto a todos sus clientes. Así mismo, llevar a cabo todas las acciones sobre el cultivo, transformación, embotellado y comercialización, tendentes a conseguir el máximo valor añadido del producto, cumpliendo siempre las especificaciones de calidad reglamentadas.

El Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Sierra Mágina es una entidad certificadora de la calidad de los aceites de oliva virgen extra producidos en la comarca, en un doble sentido, garantía referente al origen, y calidad intrínseca de los aceites. Con respecto al origen, certifican que los aceites amparados por la Denominación de Origen, no sólo proceden de olivares de Sierra Mágina, sino que han sido molturados y envasados en cualquiera de los términos municipales que la componen.

Con la denominada garantía “intrínseca” de los aceites de oliva virgen extra amparados, certifica que superan los análisis químicos y organolépticos (la llamada “cata” del aceite) realizados en los laboratorios del Consejo Regulador, situado en la localidad de Bedmar. Estos análisis se realizan, de forma totalmente codificada, tal como exige la norma de calidad EN45011, no sólo cuando se molturan en campaña, sino que se van contrastando cada vez que esos aceites van a ser envasados, es por tanto una certificación dinámica y no estática. Sólo cuando superan esos contrastes se entregan las contraetiquetas

numeradas de la Denominación de Origen Sierra Mágina. De esta forma, se garantiza la trazabilidad, y si un consumidor está interesado, con el envase de alguna marca de la Denominación de Origen de Sierra Mágina, a través del número de contraetiqueta es posible determinar la procedencia del aceite, fecha de envasado, análisis químico, perfil de cata, etcétera.

Además de la certificación de aceites de oliva virgen extra el personal técnico del Consejo Regulador realiza durante todo el año el control de plagas en olivar, dentro de la comarca, con asesoramiento a agricultores, cursos de formación, determinación del momento óptimo de la recolección, tratamientos contra la mosca del olivo, etcétera.

Hemos de recordar que el sistema de calidad establecido y homologado por la Unión Europea no serviría si no se contase con los olivares que conforman el macizo calizo de Sierra Mágina, y el esfuerzo de miles de familias en el cultivo y en la recolección de las aceitunas, además del importante esfuerzo modernizador realizado por las almazaras, que permite la obtención del aceite de oliva virgen extra.

A pesar de que el proceso de la valoración organoléptica es un método oficial, reconocido por la Unión Europea, y de obligada aplicación para todos los aceites de oliva virgen y virgen extra que se envasen, la cata del aceite tiene un componente inmaterial difícil de cuantificar, puesto que trata de las sensaciones de cada consumidor en función de su experiencia.

La cata que deben superar todos los aceites de oliva virgen extra que llevan la contraetiqueta de la Denominación de Origen Sierra Mágina, determina la retirada de aquellos que tienen algún defecto o que no tienen al menos un atributo con una intensidad superior a dos puntos sobre diez, como resultado de la mediana de la puntuación otorgada a dicho aceite por ocho catadores cualificados que forman el panel de cata. Aquellos aceites que muestran defectos en la cata, no pueden llevar la mención de virgen extra, sino de virgen o de lampante, según la intensidad del defecto.

Cuando se prueban aceites de oliva virgen extra de calidad, tanto de Sierra Mágina, como de otras variedades o comarcas, es cuando cada consumidor puede percibir unos matices, sensaciones a plantas o frutas, que dependen de la variedad de aceituna con la que se haya producido dicho aceite y del tratamiento que haya tenido en la almazara, para potenciar todas las características con las que el fruto llega del campo. En este sentido, los premios (sea cual sea su ámbito) a los mejores aceites se hacen mediante valoración organoléptica de sus atributos positivos, así como de la armonía y equilibrio del conjunto de sensaciones que generan.

Así, los aceites de oliva virgen extra de la Denominación de Origen Sierra Mágina, que se obtienen mediante la variedades picual (principalmente) y manzanillo de Jaén, son aceites muy frutados, con un ligero amargor y picor, con atributos como la hierba verde, tomate, higuera, almendra... En otros aceites de oliva virgen extra, producidos con otras variedades de aceituna, y en otras localizaciones geográficas, los atributos que puede



percibir el consumidor son diferentes, como el plátano y la manzana en la variedad arbequina, que se cultiva principalmente en Cataluña.

La forma de crear valor para la denominación es la generación de confianza en el consumidor de aceite de oliva virgen extra, a través de la exigencia en el cultivo y recolección de aceituna y su molturación hasta la obtención del producto final, es decir, el aceite calificado. Este proceso de generación de valor va aparejado a un trabajo serio de certificación y de autorización para utilizar las contraetiquetas del consejo. A todo ello hay que unir la transmisión del conocimiento del territorio y la forma propia de elaboración del producto, basado en el esfuerzo de los productores. En definitiva, comunicar a que quien compra un aceite catalogado, que no solo adquiere un producto alimenticio sino que compra la esencia de una tradición centenaria. De esta forma se genera valor tanto para el cliente como para el productor. El valor para el productor se encuentra fundamentado en la percepción del consumidor.

Ser un foro en el que coinciden los agentes del sector es otro elemento de la creación de valor y ha supuesto la generación de otras iniciativas de naturaleza comarcal, como han sido la comercializadora de la comarca de Sierra Mágina o la entidad Gesalma, que actualmente gestiona de forma conjunta el subproducto de la elaboración del aceite denominado alpeorujo.



TABLA 1

Modelo de Negocio de la Denominación de Origen de Sierra Mágina

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Creación, mantenimiento, verificación y protección de una marca colectiva vinculada a un territorio y a un producto.
Cliente objetivo	Almazaras y envasadoras de su ámbito territorial de actuación
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Servicios de certificación, asesoramiento y formación para olivaderos.
Capital relacional de la empresa	Instituciones públicas, grupos de desarrollo, cooperativas oleícolas, agricultores, centros de investigación y agricultores, consumidores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Estrecha vinculación con las entidades inscritas en la Denominación de Origen, olivaderos y consumidores finales de aceite de oliva virgen con certificación de la Comarca de Sierra Mágina.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Conocimientos y experiencia; profesionalidad y ética; calidad de servicio; orientación al cliente; innovación; compromiso y confianza.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Fiabilidad del trabajo técnico y la labor de protección, confianza de las entidades asociadas, confianza del cliente.

Fuente: *Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.*

Por su parte, la tabla 2 recoge la evaluación de las consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de la Denominación de Origen de Sierra Mágina, que nos permite conocer en cierta medida el grado de sostenibilidad del proyecto empresarial.



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio de la Denominación de Origen de Sierra Mágina

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mejorar la posición como producto de calidad del aceite de oliva virgen extra de la Comarca de Sierra Mágina.
Cliente objetivo	Agricultores oleícolas, almazaras y envasadoras de la Comarca de Sierra Mágina.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Servicios de consultoría agraria, servicios de formación, servicios de promoción de la marca colectiva y servicio de certificación.
Capital relacional de la empresa	Empleados internos, instituciones, proveedores, consumidores
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Fidelización y confianza del cliente a largo plazo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Experiencia, profesionalidad, satisfacción del cliente, calidad de servicio, innovación, confianza.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Confianza a largo plazo de los clientes y consumidores finales.

Fuente: Elaboración propia aplicando el Modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) a la empresa.

3. La organización como base de la estrategia

El Consejo es una entidad que precisa necesariamente de una organización compuesta por un personal con mucha experiencia y capacitación, capaz de generar confianza entre los miembros del sector, especialmente entre agricultores y almazaras.

La Denominación de Origen de Sierra Mágina es la entidad que tiene más trabajadores en comparación con otras denominaciones siendo su mayor activo. Su validez se encuentra avalada por la confianza que tienen las más de treinta marcas que se encuentran asociadas al Consejo. La mayor carga laboral se debe a que también Sierra Mágina es la que más servicios presta a los socios, no sólo se limita a la certificación de aceites.

Uno de los aspectos a destacar a nivel organizativo es la influencia determinante en el funcionamiento del Consejo de su composición. Dado que la mayoría de las entidades que integran la denominación son cooperativas, sus representantes en el Consejo de la denominación son cooperativistas que suelen cambiar periódicamente. Ello obliga muchas veces a reiniciar el proceso de concienciación por parte de la denominación para convencer a los nuevos representantes de la cooperativa de la utilidad de seguir perteneciendo a la Deno-



minación de Origen. Al ser más de 13.000 oleicultores los que están integrados en la denominación a través de las entidades en las que participan, su percepción de utilidad no es homogénea y está fuertemente influenciada por el valor que la entidad a la que pertenecen consigue obtener.

También hay que tener en cuenta la estabilidad que ha proporcionado al Consejo Regulador el hecho de que su Presidente siga siendo el mismo desde la creación de la Denominación de Origen, y que el puesto de Secretario – Gerente del Consejo haya sido ocupado sólo por dos personas.

En la composición de la Denominación de Origen priman las sociedades cooperativas frente a las entidades privadas, como reflejo de la forma jurídica más habitual en el sector. En la comarca no existen iniciativas de integración de segundo grado, a excepción de una extractora de orujo en Mancha Real. A pesar del elevado individualismo que suele caracterizar a las entidades del sector, ello no ha impedido su participación en la Denominación de Origen, ya que estar en la denominación no les coarta su actividad principal de elaboración y venta de aceite de oliva. Al contrario, la denominación les aporta valor para poder vender en el mercado con la ventaja competitiva del aceite calificado. No obstante, cualquier elemento que interfiera en la capacidad de venta de las entidades (cooperativas o privadas) sí hace peligrar las posibilidades de colaboración por la gran presión social que se genera en el entorno local por una operación de venta ineficaz.

La estabilidad de los miembros de la denominación se fundamenta en la satisfacción de sus expectativas hacia algunos de los servicios que prestan la Denominación, a pesar del descenso de precios que a los que se enfrenta el sector. Las barreras para la entrada a la Denominación son fundamentalmente el coste de asociación y la sensibilidad de las Juntas Rectoras de las cooperativas a la disminución o asunción de nuevos costes.

Los ingresos de la Denominación proceden de ayudas públicas y cuotas que satisfacen las entidades asociadas. La estructura de costes se encuentra presidida fundamentalmente por los derivados de personal, seguidos de los de promoción.

4. El papel de la confianza en el modelo de negocio

El hecho de que un producto alimentario esté amparado por una Denominación de Origen genera confianza en los consumidores, al aportar una garantía de procedencia y de cumplimiento de determinadas exigencias de seguridad alimentaria.

Esta confianza del consumidor se sustenta en la confianza en que el Consejo de la Denominación cumplirá fielmente la normativa, garantizando que no existe ningún sesgo. El Consejo se compromete con la neutralidad y puede darse la circunstancia de que las entidades asociadas no consigan que sus productos puedan ser calificados. En el caso del aceite, no todos los aceites cumplen las exigencias que permiten calificarlos como aceite de oliva virgen extra amparado por la protección de la Denominación de Origen. Por tan-

to la confianza se genera tanto hacia las entidades inscritas como hacia los consumidores gracias a la neutralidad del Consejo en el cumplimiento de la normativa.

Violar dicha confianza, al ser un sello público, delegado por la Administración, implicaría poner en tela de juicio, no sólo la labor del Consejo, sino también la imagen de un territorio, lo que afectaría a miles de personas. La Denominación es el núcleo vertebrador de la confianza en el sector.

De cara a los consumidores es sostenible la diversidad actual de Denominaciones de Origen. Es necesario reconocer que no siempre Denominación de Origen y capacidad comercial van unidas. Hemos de considerar que la Denominación de Origen está vinculada a un territorio, y éste sigue siendo un buen argumento comercial. La diversidad viene dada por la singularidad del territorio. Quizás el problema se encuentre en la capacidad de promoción que cada Denominación posee, y su impacto frente al cliente final. La mayoría de las ventas de aceite con Denominación se realizan en pequeñas cantidades en circuitos de venta de radio corto.

Los competidores no son las otras Denominaciones de Origen, sino las marcas blancas, como pone de manifiesto en los estudios realizados, que reflejan que los consumidores que conocen la Denominación de Origen la valoran muy positivamente.

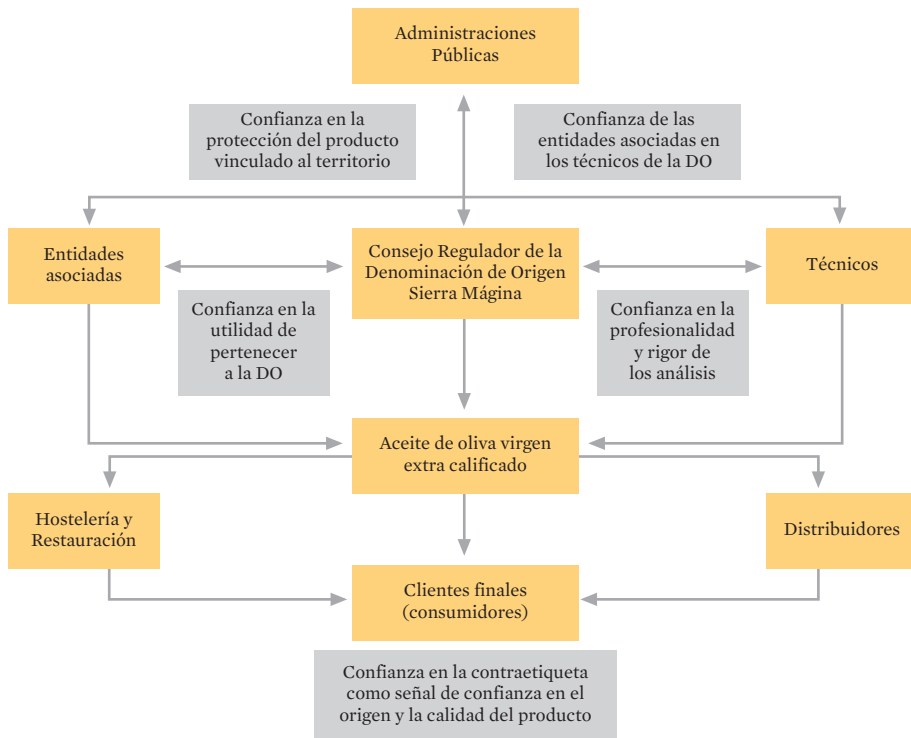
El valor que la Denominación le aporta al consumidor es fundamentalmente de seguridad, pero también le ofrece el saber hacer de un territorio. La Denominación puede mostrar dónde se fabrica un producto y en qué condiciones. Es posible trazar todo el proceso desde el cultivo hasta la obtención de aceite. El control y la transparencia que implica la reglamentación se traduce en confianza para el consumidor, en un producto especialmente sensible al tratarse de un producto de alimentación. Para el caso de la Denominación de Mágina estos estándares de calidad se encuentran más restringidos. Esto implica trasladar autenticidad al consumidor, pero no implica necesariamente y en todos los casos que se corresponda con los gustos del consumidor final.

La confianza también se genera con la cercanía que aporta, por ejemplo, el disponer de una vía de comunicación directa constituida por la posibilidad de descolgar un teléfono e interesarse por la procedencia de un producto o poder manifestar su opinión.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de negocio.
El círculo virtuoso de Denominación de Origen de Sierra Mágina



Fuente: *Elaboración propia.*

Así, tal y como se aprecia en la figura 1, el primer aspecto en el que se basa el “círculo virtuoso” de la Denominación de Origen de Sierra Mágina es en las relaciones de confianza entre empresa, asociados y consumidores. Como ya se comentó en el apartado anterior, la imagen de seriedad es clave para la sostenibilidad del modelo de negocio de la Denominación de Origen. Para ello, la entidad trabaja con un conjunto de competencias esenciales que traslada a socios y consumidores, en cuyo traslado son esenciales los trabajadores.

5. Conclusiones

Las Denominaciones de Origen ligan un producto a un territorio y a una forma de hacer, que le proporcionan unas características diferenciadas, tanto materiales como inmateriales. El trabajo se encuentra en convertir esas diferencias en ventajas competitivas. Primero debe



ser entendido por el propio sector productor de la comarca, para que pueda proyectarlo al exterior, analizando los principales mercados potenciales.

Para una comarca con dificultades geográficas de acceso, y poco explotada turísticamente, como es el caso de Sierra Mágina, en Jaén, el convertir el patrimonio inmaterial en un atributo positivo y diferenciado es básico, no sólo para los aceites de oliva virgen extra que produce, sino para venderse hacia el turismo interior, y para cualquier otra de las industrias locales. La explotación conjunta de dichos atractivos, supondría una mejora en la eficiencia del uso de ese patrimonio inmaterial que supone el saber hacer en el aceite de oliva y sus repercusiones sociológicas y culturales.

Ante la generalización y estandarización de la oferta en el aceite de oliva, la cata es la primera actividad inmaterial que permite una diferenciación positiva del producto. Sin embargo, las actividades relacionadas con el oleoturismo, permiten sumar atributos positivos al producto, pues si el consumidor conoce el territorio y percibe su elaboración, va a ser más fiel y propicio a su consumo, fidelizando la compra de un producto autóctono como es el aceite de oliva virgen extra.

6. Clave del éxito: Confianza en el origen y en la calidad garantizada de un producto excelente, el aceite de oliva virgen extra de la DO Sierra Mágina

Como Denominación de Origen, Sierra Mágina, ampara el aceite de oliva virgen extra que se produce en su territorio, cuyas características se deben fundamentalmente al medio geográfico, con sus factores naturales y humanos, que se produce, transforma y elabora en esa zona.

Los olivicultores que se acogen a la Denominación de Origen se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción. Asimismo, la existencia del Consejo Regulador es el garante del cumplimiento de las exigencias que implica pertenecer a la Denominación de Origen.

La principal ventaja que proporciona una Denominación de Origen a los consumidores es la confianza en un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas. A cambio, los productores obtienen una protección legal contra la producción o elaboración de tales productos en otras zonas, contribuyendo también a fomentar la organización del sector productivo y facilitar su acceso a mercados nacionales e internacionales.



TABLA 3

Entidades inscritas en el Consejo Regulador de la Denominación de Origen
“Sierra Mágina”

Albánchez de Mágina

Almazará el Picón
S.C.A. Ntra. Sra. de la Asunción
S.C.A. San Francisco de Paula

Bedmar

Aceites Andaluces. Sierra Mágina, S.L.
S.C.A. Bedmareense

Bélmez de la Moraleda

S.C.A. Ntra. Sra. de la Paz

Cabra del Santo Cristo

S.C.A. La Unión
S.C.A. Santo Cristo de Burgos

Cambil-Arbuniel

Avirol, S.L.
S.C.A. Ntra. Sra. del Rosario
S.C.A. Trujal de Mágina
S.C.A. Unión Oleícola de Cambil

Campillo de Arenas

S.C.A. Ntra. Sra. de la Cabeza

Cárcheles

S.C.A. San Antonio Abad
S.C.A. San Roque

Garciez

S.A.T. Ntra. Sra. del Camino

Huelma

Aceites San Miguel
S.A.T. La Concepción
S.C.A. San Isidro Labrador
Thuelma, S.L.

Jimena

Hnos. Torres González C.B.
S.C.A. Ntra. de los Remedios

Jódar

S.C.A. Nt. Sra. Pilar del Andaraje
S.C.A. Stmo. C de la Misericordia

La Guardia de Jaén

S.C.A. San Sebastián

Mancha Real

Monva, S.L.
S.A.T. Ntra. Sra. de la Esperanza

Pegalajar

Aceites Campoliva, S.L.
Agropecuaria El Puerto, S.L.
Ildefonso Espinosa Jiménez

Solera

S.C.A. San Juan Bautista

Torres

S.C.A. Ntro. Padre Jesús de la Columna
S.C.A. Santa Isabel



TABLA 3

Marcas certificadas por la D.O.P. Sierra Mágina

Albama Gold	Melgarejo Cosecha Propia
Albilia	Melgarejo Selección Gourmet
Aznaitín-Alb-Magín	Montabes Premium
Casería de Huéllar	Naturoliva
Capricho del Gourmet	Olivo de Cambil
Castillo de Alhabar	Olivus
Castillo de Solera	Oradillas
Cortijo de Archillas	Oro de Cánava
Conde de Argillo	Oro de Magnasur
De nuestra tierra	Oro Natural
Domingo del Palacio	Pago de Puerto Alto
Dóminus	Picumán Oro
Esmeralda de Mágina	Santuario de Mágina
Finca Alamillos Del Prior	Señorío de Camarasa
Juan Ortega	Señorío de Mesía
Hogaño	Sierra Cruzá
La Casona	Solana de Cárcchel
La Cántara	Valle Mágina
La Perla de Mágina	Verde Salud
La Quinta Esencia	Vergil
Magnasur	



Guadalinfo



1. Origen, historia, filosofía y valores

Guadalinfo³⁸ es una iniciativa basada en la presencia en el territorio y en la confianza en el potencial de la nueva sociedad en red, con el objetivo de estimular el desarrollo económico y social sostenible del conjunto de la ciudadanía, fomentar el bienestar, la calidad de vida y la capacidad de innovación de los andaluces a través de la puesta en valor del talento del capital humano, la cultura tecnológica, la integración en la Sociedad del Conocimiento y su conexión y apertura a la nueva sociedad global mediante el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Guadalinfo se lanzó en el año 2002 como un proyecto piloto, dentro del Programa Regional de Acciones Innovadoras de Andalucía, con el objetivo de lograr la integración de la Comunidad Andaluza en la Sociedad de la Información y el Conocimiento. Inicialmente se instalaron 26 centros Guadalinfo en diferentes municipios andaluces. El éxito de este proyecto piloto llevó a la extensión de los centros por todo el territorio de la Comunidad, de modo que entre 2004 y 2009 se crearon 637 centros en otros tantos municipios andaluces de menos de 10.000 habitantes.

Guadalinfo era en sus inicios, a lo largo del año 2003, una red pensada para que la Administración Local gestionara lo que se ha dado en llamar el estrechamiento de la brecha digital. Mediante un proceso de alfabetización progresiva de la población en las nuevas tecnologías se pretendía reducir la brecha entre las personas que tienen un acceso habitual a las competencias digitales y las que no, bien por encontrarse en un medio rural, en razón a la clase social o quizás debido a que la falta de oportunidades del barrio o la zona des-

³⁸ La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. Juan Francisco Delgado Morales, Director General del Consorcio Fernando de los Ríos, el 29 de septiembre de 2011.
- Información proporcionada por Guadalinfo y obtenida de Internet.



favorecida donde vive no le permite acceder en las mismas condiciones. El proyecto surgió para fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso a Internet.

De manera progresiva, a partir de 2004, a medida que este programa se implantaba se abrieron más oportunidades para realizar actividades más allá de la mera alfabetización.

En el año 2007, la Junta de Andalucía y las ocho Diputaciones que gestionaban los centros Guadalinfo de forma descentralizada deciden crear el Consorcio Fernando de los Ríos como órgano de gestión de este programa, y deciden también hacerlo evolucionar, sin abandonar los objetivos de alfabetización digital, ya que aún existía un colectivo que necesitaba este apoyo (aunque ya se había reducido bastante), pero, a su vez, también ese colectivo va evolucionando una vez que entra en el ámbito digital, y evoluciona porque la Red está llena de oportunidades y posibilidades para que estos colectivos sociales pongan su conocimiento al servicio de la transformación del territorio.

Desde esta perspectiva, la Red puede servir para transformar el territorio de Andalucía, para potenciar las capacidades que los ciudadanos tienen, para estimular el cambio. Sobre esa misión empieza a generarse una red que trabaja fundamentalmente en la innovación ciudadana, abierta, colaborativa, basada en proyectos de cambio para descubrir oportunidades, realizar acciones con la búsqueda de otros socios que pueden desarrollar un proyecto común, la búsqueda de un modelo de negocio que dé salida monetaria o económica a los proyectos, modos de darles viabilidad, acelerar los procesos para que los proyectos que tienen que ver con la tecnología sean mejores y tengan más visibilidad. Esa es la filosofía de la red Guadalinfo y del Consorcio Fernando de los Ríos que lo gestiona.

Los centros Guadalinfo, distribuidos por toda Andalucía, se conciben como una herramienta multifunción, una referencia física, al servicio de esta Red virtual en la que, con el trabajo de los dinamizadores territoriales se estimula la generación de proyectos e iniciativas entre los ciudadanos, conectándolos y estimulando su capacidad de transformar y mejorar el lugar donde viven. El proyecto Guadalinfo confía en que los andaluces se impliquen de forma masiva y participen decididamente en estos procesos de innovación, partiendo del conocimiento de las posibilidades que hay en su entorno. De este modo las TICs hacen posible el empoderamiento social de los ciudadanos.

La red social Guadalinfo en Internet es el escenario en el que la ciudadanía comparte conocimiento y desarrolla proyectos vitales. La presencia física en los municipios contribuye a la identificación, detección y activación de procesos de innovación y de liderazgo ciudadano.

En la actualidad, Guadalinfo está integrado por un total de 755 centros en Andalucía, 64 de ellos en zonas necesitadas de transformación social (CAPIS). También coordina 163 telecentros asociados, 18 puntos de acceso en Comunidades Andaluzas en el Exterior (CAES). En conjunto, más de 780 dinamizadores se esfuerzan por impulsar la Sociedad del Conocimiento en Andalucía y, basándose íntegramente en software libre, aprovechar las potencialidades que ofrecen internet y las TIC para estimular el desarrollo socioeconómico en el territorio andaluz. Con más 600.000 usuarios, Guadalinfo se configura como la ciudad



(virtual) más grande de Andalucía, en la que se han desarrollado más de 120.000 actividades de formación, inclusión social, alfabetización electrónica, participación ciudadana, etcétera.

En esta etapa se ha puesto en marcha una nueva experiencia de dinamización con más de 800 proyectos tractores de innovación social en toda Andalucía, en los que están implicados 280 municipios de toda la comunidad. Estos nuevos proyectos son la plasmación real de la nueva filosofía que ha adoptado Guadalinfo en los últimos tiempos. Su fin es la transformación del territorio a través de iniciativas que partan desde la ciudadanía. Utilizando como herramienta las tecnologías 2.0, pero con una importante labor de interacción con el entorno más cercano, la intención es fomentar la creación de redes y fuerzas de trabajo estables, que ayuden a incrementar el espíritu innovador en Andalucía e incentivar una ciudadanía activa.

Los valores que inspiran el trabajo de Guadalinfo son la innovación, excelencia, corresponsabilidad, igualdad, participación, cooperación, sostenibilidad y diversidad. Los buenos resultados de su actividad han motivado que Guadalinfo haya sido seleccionado como ejemplo de buenas prácticas para participar en el Congreso Europeo de Innovación social e Inclusión Digital, que se celebró del 5 al 7 de octubre de 2011 en la ciudad polaca de Gdansk.

2. El proyecto de GUADALINFO

La misión de Guadalinfo es estimular el desarrollo económico y social sostenible del conjunto de la ciudadanía en Andalucía, a través de la puesta en valor del talento del capital humano, su apertura e integración en la nueva sociedad global mediante el uso de las TICs. En definitiva, se trata de estimular el talento, la creatividad y la innovación para la transformación del territorio. Detectar el talento, promoverlo, promocionarlo y que genere oportunidades de desarrollo socioeconómico. Potenciar el entorno digital en el que la sociedad andaluza progresa desde una perspectiva cultural, económica y social.

La visión de Guadalinfo es ser el espacio de dinamización de referencia en el que la sociedad andaluza se desarrolla en red y en igualdad hacia una sociedad del conocimiento cosmopolita, innovadora, corresponsable y sostenible. En el futuro, Guadalinfo tiene que avanzar en crear una rica comunidad de usuarios (promocionando su talento) que mejore su vida y crea en sus proyectos.

Guadalinfo trabaja para promover y colaborar en la transformación del territorio por parte de los ciudadanos, no por la de la Administración, para que sea la ciudadanía la que transforme Andalucía, el territorio en su conjunto, no sólo desde una perspectiva económica, sino de transformación económica y social, ambas íntimamente relacionadas. La cohesión social que se está consiguiendo con el acceso, la promoción y el desarrollo de proyectos a través de Internet permite que personas en cualquier punto del territorio por muy lejano y pequeñito que sea estén llevando a cabo proyectos, de índole económica o social (aunque es difícil distinguir esa frontera muchas veces), y se esté generando una transformación social.



El proyecto Guadalinfo se centró inicialmente en fomentar la alfabetización digital en sus centros (espacios públicos de libre acceso a Internet) distribuidos por todo el territorio de Andalucía a fin de reducir la brecha digital entre zonas urbanas y rurales que, de continuar, comprometería a medio y largo plazo el desarrollo rural, así como la sostenibilidad de su forma de vida y su patrimonio cultural. A partir de ahí ha evolucionado incluyendo entre sus actividades el fomento de la innovación social, la formación y el empleo, prestando una especial atención a los colectivos sociales en situación de desempleo, riesgo de exclusión, etcétera.

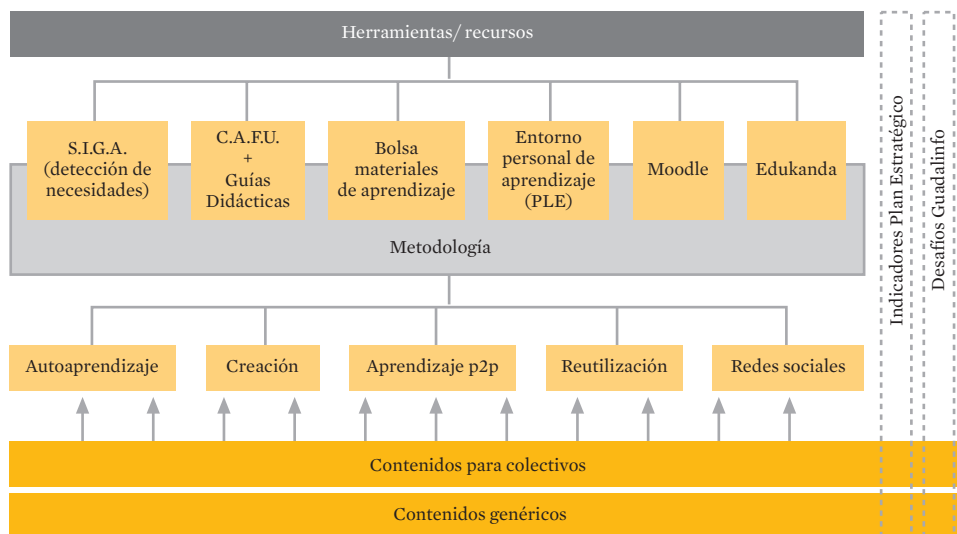
En los centros Guadalinfo se desarrollan actividades formativas y de dinamización, a la vez que se fomentan actividades complementarias de carácter innovador, se implantan servicios electrónicos, se impulsan prácticas de cooperación en red o se fomentan iniciativas emprendedoras que aseguran el uso continuado y eficaz de las posibilidades que ofrece la Sociedad de la Información.

Uno de los pilares básicos de Guadalinfo desde su puesta en marcha ha sido la formación, si bien con el paso del tiempo se ha pasado de una formación centrada en herramientas a una formación centrada en las necesidades de las personas que acuden al centro, siempre con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación. Aprender a utilizar una suite ofimática, una aplicación de diseño o un servicio de la web 2.0 está condicionado a la mejora de la calidad de vida de la persona que recibe esa formación, lo que implica un análisis personalizado de las necesidades de cada usuario de Guadalinfo.

También se trabaja para potenciar la integración de las redes sociales como espacios donde desarrollar los aprendizajes, fortaleciendo las redes de quienes participan en las acciones formativas de Guadalinfo, así como la apuesta por promover aprendizajes activos y generadores de nuevos contenidos por parte de los propios usuarios (figura 1). Todo ello son valores asociados a las nuevas estrategias pedagógicas del proyecto.



FIGURA 1
Metodología para la creación de contenidos



Fuente: www.guadalinfo.es

Cuando una persona va a un centro Guadalinfo o participa en alguna de las actividades, puede buscar inicialmente acceso a la alfabetización digital, por ejemplo, saber utilizar las hojas de cálculo, utilidades ligadas a las herramientas de Google, etcétera. Pero Guadalinfo intenta dar un paso más, la persona va a aprender eso, pero se le va a poner en relación con la finalidad para la que le va a servir, para que le sea útil. Si buscaba utilidades para su negocio, le van a ayudar a que cree una página web para éste, lo conecte con la red, desarrolle las herramientas que le van a dar servicio a su propio negocio y lo van a hacer funcionar. Es una alfabetización orientada a lograr un valor añadido.

La experiencia que tiene Guadalinfo es que cuando las personas inician ese proceso se enganchan al aprendizaje, y acaban generando innovaciones en su propio negocio, porque la formación y capacitación en TICs funciona como un acelerador del cambio. No sólo aprenden la herramienta sino todas las posibilidades que ésta ofrece. Se le da valor a la creatividad y se les introduce en un circuito de innovación para llevar a cabo la “alfabetización en innovación”.

La línea de trabajo a través de proyectos tractores trata de potenciar iniciativas ciudadanas que busquen la transformación del territorio empleando las tecnologías 2.0, pero desde el propio territorio, contribuyendo a desarrollar el espíritu innovador en toda Andalucía.

En el desarrollo de estos proyectos participan responsables de los centros, usuarios, asociaciones, instituciones públicas y otros agentes sociales que responden a las necesidades de los distintos municipios. Estos proyectos trabajan líneas muy distintas como empleo, respon-

sabilidad social y sostenibilidad, internacionalización, integración e inclusión,... siempre mediante iniciativas creadas a medida para el entorno en el que se desarrollan. Muchos de ellos implican a varios centros y municipios, en línea con otro de los objetivos especificados en el Plan Estratégico 2009/2010, el de crear sinergias entre los nodos de la Red Guadalinfo.

El Consorcio ha estudiado la cuantificación del impacto económico y social de la actividad de la red Guadalinfo, estimando que ha contribuido en el 22% del valor añadido bruto que se ha producido en Andalucía desde 2008 a 2010. Pero además, se ha traducido en 1.500 puestos de trabajo, directos e indirectos. No obstante, quizás el dato más significativo es que por cada euro que se ha invertido en capacitación del capital humano en TICs, que es la actividad básica de Guadalinfo, promover el talento, la formación y la capacitación en TICs, ha retornado al territorio 1,8 euros. Se ha rentabilizado la inversión a través del aumento de la cualificación del capital humano en lo que se refiere al uso de la tecnología, en PYMES, emprendedores, en personas que desarrollan su proyecto con la ayuda de la red.

Otro dato a tener en cuenta es que la inversión en una red como Guadalinfo con acceso a internet de banda ancha es seis veces más rentable en términos de rentabilidad económica y de productividad, que la inversión en infraestructuras viarias. Para hacerse una idea, la inversión global en toda la red de telecentros que hay en España, con un total de 3.200 telecentros, es lo mismo que se invierte en construir 90 km. de una carretera nacional convencional, o 4 kilómetros de alta velocidad. Este coste serviría para financiar toda la red de telecentros a nivel nacional, por lo que cuando en una época de crisis se tienen que priorizar las inversiones, hay que tener en cuenta esta relación entre inversión en tecnología y la inversión en infraestructuras viarias.

A nivel nacional, los centros que comparten la filosofía de la red Guadalinfo en la Asociación Española de Telecentros, han conseguido crear 2.800 empleos en los dos últimos años, de los que el 70% se genera en zonas con menos de 10.000 habitantes y entre colectivos con riesgo de exclusión, sea por su dispersión geográfica, razones de edad, género, discapacidad o falta de capacitación. Las redes de telecentros públicas en España prestan especial atención a sectores que parten con desventaja. Así, más del 90% de las actividades en los telecentros se dirigen a mayores de 50 años, a mujeres y a menores, y por encima del 60% a colectivos en riesgo de exclusión social y personas con discapacidad.

La clave del trabajo de Guadalinfo es aprovechar los recursos endógenos del territorio en términos de talento. En países emergentes como Brasil, donde el crecimiento del PIB llega a superar los dos dígitos, frente a las economías de EE.UU. y Europa, que están estancadas, se han planteado que es muy importante para el país no depender de que lleguen las grandes multinacionales allí para generar riqueza, porque eso tiende a no funcionar a largo plazo, sino que tienen que promover sus recursos endógenos, su propio talento, sus pequeñas y medianas empresas.

En España tenemos ese reto también, por eso una red como Guadalinfo, a menor escala y de forma modesta, trabaja también la potenciación de los recursos endógenos a nivel personal y a nivel colectivo, porque en Guadalinfo no se trabaja individualmente, sino que lo que se hace como buena práctica por parte de una persona o un grupo que lo desarro-



lla, el resto de la red lo comparte y puede promocionarlo. De hecho, el 65% de los proyectos están compartidos por toda la red y se desarrollan no sólo en un lugar, sino en varios lugares, aunque hayan surgido en un sitio concreto. La potencialidad de la red está también en eso, en la capacidad de expandir los proyectos. Ese es uno de los secretos del cambio del modelo económico, potenciar los recursos endógenos, que en Andalucía son muy grandes en muchos ámbitos, en el ámbito del turismo, del turismo rural, de la cultura, de la creatividad, del fomento de la innovación, de los investigadores que pueden transformar en productos, en patentes, en servicios, las cosas que hacen, y de la gente de la calle, ya que a veces transformar un negocio tradicional en un negocio en la red cuesta poco trabajo, es muy rentable y está dando buenos resultados.

El principal valor que crea Guadalinfo es potenciar las capacidades existentes. La riqueza intrínseca que hay en cada lugar la conecta con las posibilidades que ofrece la Red y se incentivan los procesos de innovación en el propio territorio y los acelera. Además hacen a la personas sentirse partícipes de una red que crece, que se desarrolla y que potencia cualquier iniciativa.

 **TABLA 1**
Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Ser y potenciar el entorno digital en el que la sociedad andaluza progresa desde una perspectiva cultural, económica y social.
Cliente objetivo	Ciudadanos de Andalucía, instituciones, empresas, Administraciones Públicas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Alfabetización digital, fomento de la innovación social, formación, emprendimiento y empleo, especialmente en colectivos sociales en situación de desventaja.
Capital relacional de la empresa	Dinamizadores, redes de telecentros, ciudadanos, instituciones públicas y privadas, empresas, Universidades, Grupos de Investigación, Ayuntamientos, Diputaciones, Gobiernos autonómico y nacional, Unión Europea.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Descubrimiento y potenciación del talento para estimular el desarrollo socioeconómico gracias a las oportunidades de internet y de las TICs.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Presencia en el territorio, red virtual y territorial superpuestas, conocimiento de la realidad social, económica y cultural del territorio, servicio al ciudadano, innovación, confianza en la potencialidad del territorio y sus gentes como agentes de transformación económica y social Compartir, co-crear, colaborar, cooperar son algunas de sus puntos clave.
Estructura de costes	Red de centros Guadalinfo, dinamizadores, red virtual.
Ingresos	Financiación de las administraciones públicas y proyectos competitivos.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Apoyo permanente para estimular la aparición y desarrollo de iniciativas innovadoras, colaborando de forma coordinada con instituciones y Administraciones Públicas para potenciar los proyectos.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 2

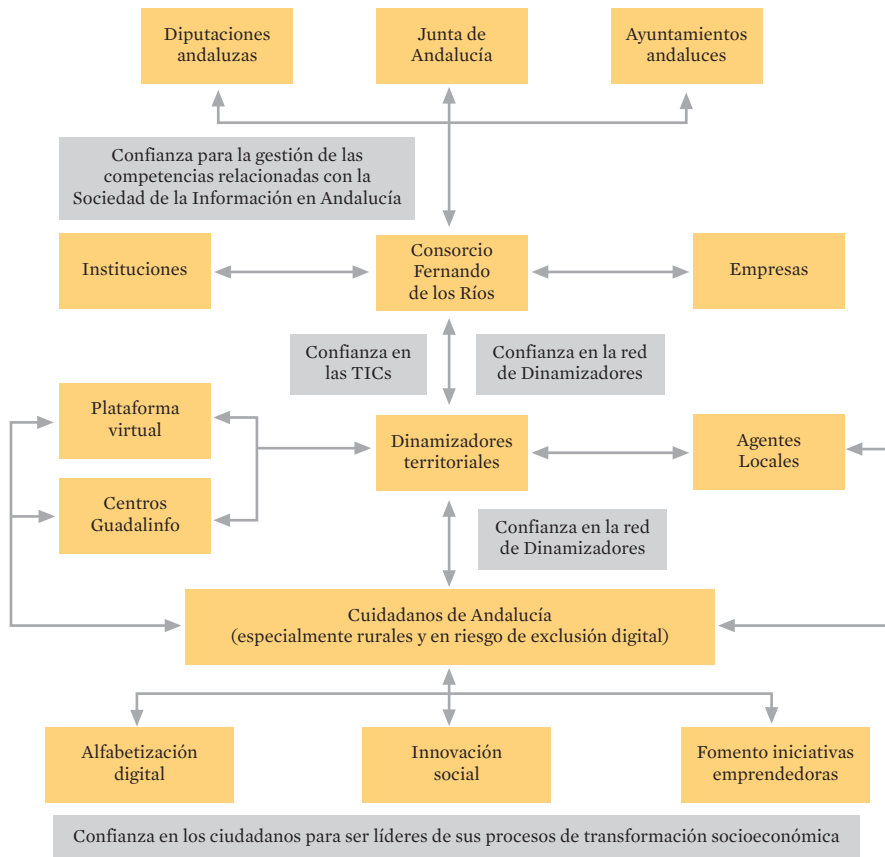
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio
Metas del proyecto empresarial	Ser el espacio de dinamización de referencia en el que la sociedad andaluza se desarrolla en red y en igualdad hacia una sociedad del conocimiento cosmopolita, innovadora, corresponsable y sostenible.
Cliente objetivo	Cualquier persona con necesidades de alfabetización digital a través de las redes sociales. A través de la Asociación Nacional de Telecentros y la Red Europea los proyectos pueden involucrar a ciudadanos de cualquier territorio en el mundo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Reducción de la brecha digital, fomento de la innovación social, emprendimiento en TICs.
Capital relacional de la empresa	Confianza entre dinamizadores, administraciones públicas, empresas, ciudadanos, entidades públicas y privadas de cualquier territorio que pueden conocer las iniciativas de la red y compartir su conocimiento y experiencias.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desarrollo de proyectos de transformación del territorio por parte de los propios ciudadanos, apoyados y acelerados por la labor de los dinamizadores y toda la red.
Competencias esenciales controladas por la empresa	El conocimiento del territorio, la confianza del dinamizador con los ciudadanos y la complicidad de las administraciones públicas configuran un escenario idóneo para promover proyectos ciudadanos en el territorio.
Estructura de costes	La posibilidad de trasladar muchas actividades formativas a la red puede facilitar la optimización y la contención de costes permitiendo el crecimiento y la expansión.
Ingresos	Reducción presupuestaria que exige un esfuerzo de austeridad y eficiencia.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Es uno de los ejemplos de buenas prácticas dentro de la Agencia Digital Europea como modelo a imitar para estimular el desarrollo socioeconómico. En una situación de crisis económica el empoderamiento de los ciudadanos es la mejor garantía de sostenibilidad.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



FIGURA 2
Red de valor de GUADALINFO



3. El papel de la confianza en GUADALINFO

La confianza es un elemento básico que justifica la existencia de Guadalinfo y su propia actividad. Guadalinfo se crea para evitar que la brecha digital entre zonas rurales y zonas urbanas pueda significar un hándicap añadido para el desarrollo socioeconómico de pequeños municipios, en los que las posibilidades de acceder a Internet y a los recursos que ofrece eran más limitadas. Este propósito lleva implícita la confianza en la capacidad y en la voluntad de las personas de estas zonas rurales para incorporarse a la Sociedad de la Información, a través de la alfabetización digital. Se plantea esta estrategia de alfabetización como un problema de acceso y formación, no como un problema de capacidad o de falta de interés por aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.



No obstante, la confianza de Guadalinfo en las personas no se ha limitado a promover su alfabetización digital, sino que una vez cubierta esta fase, la confianza más relevante es la que se proyecta en los ciudadanos andaluces de estas zonas rurales para ser partícipes y protagonistas de su proceso de desarrollo socioeconómico, poniendo en valor sus recursos endógenos, en términos de conocimiento, cultura, recursos naturales, patrimoniales y, sobre todo, su talento. Guadalinfo confía en el talento de las personas, en su capacidad para transformar la realidad, para asumir la responsabilidad de proponer y desarrollar proyectos que contribuyan al desarrollo.

Ello supone confiar en agentes en los que antes no se había confiado. Antes se confiaba más en las multinacionales para que se localizaran en el territorio, y las Administraciones Públicas estimulaban la instalación de multinacionales que se deslocalizaban cuando encontraban ventajas competitivas derivadas de menores costes en otros países. Por tanto, hemos pasado de confiar en unos agentes y en un tipo de empresas, a confiar en las propias posibilidades. Es fundamental tener confianza en las posibilidades que se tienen, en la autoestima como pueblo, en las posibilidades que tienen las personas de un pueblecito, por pequeño que sea, para iniciar un negocio nuevo en el mundo y que sea pionero de esa experiencia en la Red, y de hecho Guadalinfo tiene experiencias que lo demuestran.

Guadalinfo confía en las personas, en su capacidad, en su integridad y en su buena voluntad para liderar la transformación social, cultural, económica y vital que implica este cambio de civilización que estamos viviendo, en el que las tecnologías de la información están cambiando la forma de comunicarnos, de relacionarnos, de acceder a la información, de gobernar, de gestionar empresas y organizaciones. En definitiva, en la definición del nuevo paradigma de civilización. Guadalinfo confía en el liderazgo de las personas que, a través de las tecnologías de la información y la comunicación pueden acceder a información online de forma ubicua e instantánea, pueden contribuir a generar esta información a través de sus aportaciones en Internet, pueden visibilizar sus necesidades, inquietudes, recursos y posibilidades a base de conocimiento y de talento y pueden transformar la realidad mediante su participación en redes sociales.

Esta confianza en el talento de las personas está en el origen del desarrollo de la innovación social que está haciendo posible la red Guadalinfo, y que la UE ha reconocido como modelo de buenas prácticas que debería ser de utilidad para aplicarlo en todo el territorio europeo, de modo que potenciara el talento, el conocimiento y la participación de las personas para crear y desarrollar iniciativas que lideren su propio desarrollo socioeconómico.

Otra de las bases fundamentales del proyecto Guadalinfo es la confianza en las posibilidades de la tecnología para crear y compartir conocimiento, para articular una red social virtual a partir de una red territorial, y confía en el software libre y en la creación de conocimiento compartido.

Guadalinfo confía en la colaboración y en compartir recursos, conocimientos, proyectos, etcétera. como estrategia de desarrollo en el nuevo paradigma de civilización en el que quien más comparte más gana, al beneficiarse de las aportaciones de los demás, y ser percibido como alguien que contribuye al bien común. Guadalinfo no va dirigido al empen-



dimiento clásico, sino a un emprendimiento compartido. Los proyectos que Guadalinfo promueve en cualquier parte del territorio se comparten con los demás miembros de la red para que puedan servir de utilidad para otras personas que puedan desarrollar algo similar.

Confiar en la colaboración supone promover la confianza de cada individuo en sí mismo, en su capacidad para innovar, para desarrollar nuevos recursos y proyectos a partir del conocimiento compartido. No se trata simplemente de compartir para copiar, sino de compartir para acelerar la difusión del conocimiento y que cada persona pueda adoptar ese conocimiento en la forma que resulte más útil para el desarrollo particular de su realidad, en su territorio.

Guadalinfo confía en las Administraciones Públicas y en las posibilidades de los programas e incentivos públicos para estimular el desarrollo del territorio a través de proyectos en los que su red puede aportar capilaridad en el territorio, que implica a su vez conocimiento de la realidad de cada municipio, por pequeño que sea y capacidad para gestionar las actividades propuestas, gracias a su red de dinamizadores sobre el terreno. Esta confianza es mutua, en relación a las Administraciones más cercanas al ciudadano andaluz (Junta de Andalucía, Diputaciones Provinciales y, especialmente, la institución pública más próxima a las personas, los Ayuntamientos), ya que las competencias de promoción y desarrollo de la sociedad de la información están concentradas en el Consorcio Fernando de los Ríos que gestiona la red Guadalinfo, y conjuntamente con estas Administraciones Públicas se favorecen estrategias de desarrollo a través de la red que puedan colaborar al desarrollo socioeconómico de las zonas rurales.

Por otra parte, el respaldo de la Administración Pública a la red Guadalinfo también supone un depósito de confianza en el que no hay una institución privada, o una empresa con intereses particulares. La red Guadalinfo sirve de catalizador de confianza entre proveedores, empresas, entidades privadas, colectivos y tejido social, que la red Guadalinfo permite articular. El hecho de que más de 720.000 personas están participando en la red en sus centros de manera activa significa que hay confianza en lo que hacen.

Como se comentaba anteriormente, el papel de los dinamizadores en la red es el elemento central del funcionamiento de Guadalinfo, que confía en ellos para estimular, promover, y acompañar las iniciativas y proyectos de los usuarios de la red Guadalinfo, conectándolos con los recursos que precisen para alentarlos y desarrollarlos, ya sean recursos formativos, de acceso a contactos con empresas y/o instituciones, etcétera. Así, Guadalinfo también confía en la colaboración de las empresas con las que establece una comunicación fluida para poner en contacto necesidades mutuas.

La red Guadalinfo crea un ecosistema de confianza, en el que el dinamizador es el corazón del sistema, de forma que la formación y la capacitación de los dinamizadores en generación de confianza en ese ámbito es fundamental. En la metodología de fomento de la innovación social han establecido un procedimiento de actuación para crear un clima de confianza para que la gente se sienta participe del proyecto, que su proyecto entusiasme desde el primer minuto al dinamizador y que el dinamizador lo trabaje fomentando que el

liderazgo de esa persona se estimule, porque es uno de los trabajos de la red, y que esa persona entre en contacto con los recursos que necesite para poner en marcha ese proyecto. Saber que cualquier iniciativa que uno tenga, cualquier idea, va a obtener ayuda para intentar convertirla en un proyecto, genera confianza, además cada persona controla su propio proyecto. El control sobre lo que está pasando lo tiene la persona que idea el proyecto. Eso es fundamental para la confianza.

Guadalinfo es una marca que genera confianza en sí misma. Es una marca muy amigable porque genera poco ruido negativo, es una marca de ayuda, de apoyo, de cercanía, de acercamiento a las posibilidades, de manera individual y colectiva. La iniciativa de Guadalinfo está llegando a Portugal, a Brasil, por lo que podemos considerar que también hay confianza en el modelo de Guadalinfo, en un modelo que funciona para estimular el desarrollo del territorio.

En definitiva, el proyecto Guadalinfo supone la acumulación de un capital de confianza en la sociedad a través de las personas, instituciones y empresas, para articular una nueva forma de promover el desarrollo socioeconómico del territorio a través de la participación, la inclusión y la innovación social, confiando para ello en las posibilidades que ofrece Internet y el resto de tecnologías de la información y la comunicación.

4. La organización como base de la estrategia

Los centros de la red Guadalinfo nacieron por la necesidad de conseguir una cohesión digital, tanto a nivel territorial como social. El modelo inicial de estos centros se definía como un lugar público de encuentro y aprendizaje cuyo propósito era ampliar las oportunidades de desarrollo de grupos y comunidades facilitándoles el acceso y uso efectivo de las TICs. En la actualidad, los centros de la red se configuran como nuevos agentes de creación de oportunidades económicas, donde los dinamizadores se convierten en una figura fundamental para el buen funcionamiento de los mismos. Por tanto, su perfil de competencias también debe evolucionar hacia roles hasta ahora realizados más por sociólogos, antropólogos o filósofos que por los especialistas en TICs.

El papel del dinamizador debe ser no sólo el de dinamizar el centro, ofreciendo formación básica y orientando a los usuarios en el uso de las TICs de forma general, sino también el de ofrecer asesoramiento particularizado a emprendedores, empresas, elaboración de planes formativos o impulso de las TICs a nivel local y extra municipal, constituyéndose así, en referentes a nivel territorial.

La red de Guadalinfo y el papel de los dinamizadores territoriales son fundamentales para el desarrollo de los objetivos de alfabetización digital y en innovación, y son abanderados de esta evolución de los telecentros, gracias a su presencia en el territorio y al potencial de la nueva sociedad en red, desarrollando una forma de trabajo basada en la innovación, la gestión del talento, el valor del capital humano, la cultura tecnológica, la integración en la Sociedad del Conocimiento y su conexión y apertura a la nueva sociedad global.



El proyecto Guadalinfo, en primer lugar, cree en las personas, en segundo lugar les pone medios que las acercan a esos cambios que están ocurriendo y las hacen protagonistas de esos cambios, y además les hace ver que esas posibilidades que ofrece el cambio de paradigma les ofrece oportunidades que, con poco coste, poca inversión y con talento puede generar cambio y transformación, compartiendo, generando nuevos valores, y acelerando los procesos. Las Administraciones Públicas que apoyan el proyecto, la Junta de Andalucía, las Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos, lo consideran un elemento estratégico de cambio y cuando se impone un escenario de recorte económico importante, no se han planteado hasta este momento suprimir este proyecto porque es un modelo de futuro.

En la primera conferencia sobre Innovación e Inclusión Social, celebrada en octubre de 2011 en Gdansk, la Comisión Europea incluyó a Guadalinfo como buena práctica en el desarrollo de la innovación social en Europa, ya que una de las cuestiones que quieren introducir en la agenda digital europea es la importancia de la innovación social basada en la experiencia de modelos que están en la avanzadilla de la generación de innovación social, con cifras concretas de impacto sobre la innovación y sobre la transformación del territorio, para que la UE lo adopte como un modelo de transformación económica del propio territorio.

El verdadero potencial de la red Guadalinfo está aún por descubrir, ya que cada día se obtienen nuevos resultados derivados del potencial colectivo. El que más comparte es el que más éxito tiene en el desarrollo de los proyectos. Es una nueva filosofía de hacer las cosas. Antes, el que menos compartía, el más oportunista es el que más éxito tenía. Ahora, el que más comparte es el que más beneficio puede tener, no sólo beneficio económico, sino también social porque el poder de la información está distribuido y la información está al acceso de cualquiera y el conocimiento de cada uno añade valor sobre el conocimiento del resto, y ese valor lo da el que se pueda compartir una idea, se pueda compartir una forma de ver las cosas, incluso no compartiéndolas en cuanto al razonamiento, pero el hecho de que exista la dialéctica, ayuda a mejorar productos, procesos, empresas. De hecho, las grandes marcas comienzan a compartir los defectos y las virtudes con sus propios clientes, y empiezan a relacionar sus líneas de producción con lo que están oyendo en la red de sus propios clientes, están compartiendo en la red de manera abierta, porque además de posicionarlos como marca, también están captando información y compartiendo información que les hace crecer.

El plan estratégico “Tenemos un plan: 2009-2012” se enfoca a realizar acciones con la ciudadanía. Conscientes de que no hay proyecto de cambio posible sin la participación activa de los agentes que deben darle vida, consistencia y futuro, las acciones que se desarrollan inciden en tres aspectos:

1. Conozco. Ayudar a la formación es el primer paso para hacer de Guadalinfo algo útil y con valor de futuro.
2. Participo. Ampliar la participación del usuario más allá de los límites del centro, favoreciendo su presencia en las comunidades virtuales.
3. Me implico. Hacer que Guadalinfo forme parte de la vida cotidiana de sus usuarios aumentará su implicación con el proyecto.



Así, en relación con la sociedad y la ciudadanía, es necesario seguir trabajando en:

- Dar a conocer Guadalinfo y las oportunidades de la Sociedad de la Información.
- Aumentar el número de usuarios y el uso de los servicios de forma equilibrada.
- Mejorar las habilidades y capacidades de los usuarios.
- Potenciar la generación de contenidos 2.0 y la participación en la red social.
- Establecer alianzas y relaciones con grupos de interés.

Para garantizar la eficiencia y la sostenibilidad del proyecto, se plantean como objetivos:

- Optimizar la planificación y maximizar el uso y aprovechamiento de los recursos y servicios.
- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, mejorando la satisfacción de los usuarios.
- Innovar en la gestión y prestación del servicio, fomentando la sostenibilidad.
- Actualizar y dinamizar la Web Guadalinfo.
- Mejorar la comunicación interna entre los agentes del proyecto.
- Fomentar la implicación de agentes y grupos de interés buscando posibles sinergias.
- Garantizar la continuidad en la prestación del servicio.
- Adaptar los sistemas de información y las soluciones tecnológicas del proyecto.
- Optimizar la ejecución presupuestaria.

En relación al capital humano de Guadalinfo, los objetivos son:

- Optimizar el rendimiento y nivel de implicación de los recursos humanos.
- Desarrollar el talento de los dinamizadores territoriales y locales.
- Desarrollar el talento del equipo regional del proyecto.

El Plan Estratégico de Guadalinfo incluye, entre sus líneas estratégicas las siguientes:

- Desarrollo de las capacidades de los ciudadanos para innovar como motor del cambio y la transformación del territorio de Andalucía.
- Expansión del entorno propicio para la innovación promoviendo la participación de los usuarios fuera de los centros Guadalinfo.
- Establecer alianzas y sinergias con otras redes y grupos de interés (emprendedores, ONGs, empresas, administraciones públicas,...) para incrementar y generar valor añadido a las actividades de los centros Guadalinfo.

Una de las principales líneas de acción para conseguir esos ambiciosos objetivos son los Desafíos Guadalinfo, basados en la metodología de innovación social abierta, que se fundamenta en:

- Fuerte cooperación desde el principio con los agentes sociales locales del territorio (grupos de interés), divididos en tres grupos:
 - Organizaciones no gubernamentales (ONGs).
 - Empresas privadas, especialmente Pymes locales.



- Administraciones Públicas.
- Amplias líneas de acción o “desafíos” propuestos a nivel regional en el territorio:
 - Participación ciudadana.
 - Inclusión digital y social.
 - Emprendedores y empleo.
 - Internacionalización.
 - Motivación para el cambio.
 - Infancia.
 - Imagen de Andalucía.
 - Responsabilidad Social Corporativa.
 - Innovación y creatividad.
- Propuesta libre de proyectos e iniciativas desde la base (territorio) hacia arriba (gestores regionales), teniendo en cuenta las necesidades y el perfil socioeconómico de cada localidad. En este proceso la red global propuso un total de 24 desafíos para ser desarrollados en el territorio mediante varios proyectos.
- Apoyo profesional a la red de dinamizadores en el territorio, proporcionándoles:
 - Formación específica sobre diseño y gestión de proyectos.
 - Herramientas para identificar y seleccionar potenciales líderes de proyectos entre los usuarios Guadalinfo en el territorio.
 - Sesiones de motivación, empoderamiento y coaching.
 - Sesiones de grupo y brainstorming sobre los proyectos.
 - Conexión y trabajo en red entre desafíos similares en áreas geográficas diferentes de la región.
 - Apoyo y asistencia para promocionar los proyectos a través de las herramientas de la web 2.0.
 - Consultoría específica a demanda sobre los proyectos.
 - Sugerencia de alianzas potencialmente interesantes para reforzar cada proyecto.
- Creación de repositorios online de proyectos, nuevas ideas y buenas prácticas.
 - Promoción y reconocimiento de los mejores proyectos y prácticas en las reuniones, eventos y encuentros programados.

A través de este proceso se están desarrollando 370 proyectos en el territorio con 322 centros involucrados en estos proyectos (el 51,59% del total de la red Guadalinfo en Andalucía).

5. Conclusiones

Guadalinfo es la red de los que viven Andalucía en Red. Inicialmente surgió como un proyecto de alfabetización digital para reducir la brecha que separaba aún más de las oportunidades derivadas de Internet a pequeñas poblaciones rurales, que en muchos casos ya tenían otros hándicaps y podían quedar aún más rezagadas en la nueva sociedad de la información.

Guadalinfo es una red social con el soporte de una red territorial y un equipo humano de unos 800 dinamizadores, que está liderando procesos de transformación social y econó-



mica en la que los protagonistas son los propios ciudadanos, a los que se empodera con capacitación digital y detección y promoción del talento para desarrollar innovaciones sociales y proyectos compartidos.

Con el propósito de transformar el territorio de Andalucía, y potenciar las capacidades que los ciudadanos tienen, para estimular el cambio se articula una red que trabaja fundamentalmente en la innovación ciudadana, abierta y colaborativa.

La formación y capacitación es uno de los pilares básicos de Guadalinfo, que con el tiempo ha evolucionado de una formación centrada en herramientas a una formación centrada en las necesidades de las personas que acuden al centro, siempre con el apoyo de las TICs, potenciando el papel de las redes sociales como espacios donde desarrollar aprendizajes activos, en los que los propios usuarios contribuyan a construir conocimiento.

Otra de las bases fundamentales de Guadalinfo es el fomento de iniciativas ciudadanas que busquen la transformación del territorio empleando las TICs, siempre desde el propio territorio y por parte de los propios ciudadanos, poniendo en valor y potenciando su talento.

Guadalinfo potencia las capacidades y recursos existentes en el territorio, las conecta con las posibilidades que ofrece la Red y las acelera, haciendo que las personas se sientan partícipes de una red que colabora en potenciar estas iniciativas. La labor de Guadalinfo lleva implícita la confianza en la capacidad y en la voluntad de las personas de estas zonas rurales para incorporarse a la Sociedad de la Información, a través de la alfabetización digital, y en la confianza en su talento para liderar procesos de transformación social y económica mediante estrategias de innovación social. En el ecosistema de confianza que crea Guadalinfo entre la red y los ciudadanos, el dinamizador es el corazón del sistema, por lo que es fundamental la formación y la capacitación de los dinamizadores para generar confianza a los usuarios y en los proyectos que lideran.

6. **Clave del éxito: confianza en el talento de las personas para liderar procesos de transformación socioeconómica a través de la innovación social y las TICs**

La formación y capacitación en alfabetización digital es la condición necesaria para que los ciudadanos de territorios rurales puedan incorporarse a las posibilidades que ofrecen la sociedad de la información y las TICs.

También es clave en el éxito de Guadalinfo la presencia en el territorio, con un proyecto a largo plazo y con dinamizadores comprometidos en motivar y acompañar las iniciativas ciudadanas que surgen al potenciar el talento de las personas, utilizando las herramientas que proporcionan las TICs.



El verdadero potencial de la red Guadalinfo está aún por descubrir, por las ventajas derivadas de su capilaridad, la superposición de una red virtual y una red en el territorio, el descubrimiento y la potenciación del talento y el aprovechamiento de los recursos endógenos y las posibilidades que ofrecen las TICs para generar oportunidades de negocio que puedan transformar la realidad del territorio no sólo desde una perspectiva económica, sino también social.

En una reciente visita al Encuentro de Dinamizadores de Guadalinfo celebrado bajo el lema “Innovar + Transformar x Andalucía” en Granada del 12 al 13 de enero de 2012³⁹, Nicholas Negroponte, fundador del MIT Media Lab, un laboratorio y *think tank* de diseño y nuevos medios del Massachusetts Institute of Technology, en el que es profesor desde 1966, conoció directamente los proyectos que impulsa Guadalinfo, y tras una reunión con un grupo de líderes de estos proyectos de innovación social, afirmó que le parecía una experiencia extraordinaria y única en el mundo: trabajar desde el mundo rural para lograr que se desarrolle una actividad económica y solidaria, aprovechando la riqueza endógena de este entorno y el talento de su capital humano. En sus propias palabras, “lo que se está haciendo en Andalucía debería conocerlo el mundo entero”. La potencialidad y replicabilidad del proyecto Guadalinfo es fiel reflejo de los valores que inspiraron la leyenda que figura en el escudo de Andalucía: “Andalucía por sí, para España y la Humanidad”⁴⁰.

http://www.imaginar.org/telecentros/sostenibilidad/viabilidad_telecentros.pdf

http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/countries/es/index_en.htm

<http://telecentreeurope.ning.com/profile/JuanFranciscoDelgado>

http://www.mityc.es/es-ES/ElMinisterio/Documents/hoja_ruta.pdf

http://www.informeeespana.es/docs/Estudio_Comparativo_2011_Servicios_on_line.pdf

<http://www.informeeespana.es/docs/10eE.pdf>

<http://www.guadalinfo.es/proyectos>

http://www.centrodeestudiosandaluces.es/index.php?mod=cea_usuarios&op=recordar

http://www.elpais.com/articulo/sociedad/brecha/digital/agranda/Espana/elpepusoc/20070120elpepisoc_1/Tes

<http://innodig.eu/en/presentations/category/18-innovative-einclusion-life-changing-solutions-every-european-digital-empowered-active-and-independent-innowacyjne-rozwiazania-cyfrowe-poprawiajace-jakosc-zycia-wszyscy-europejczycy-w-swiecie-cyfrowym-komfort-aktywnosc-niezalezosc.html>

<http://www.slideshare.net/telecentros/informe-impacto-telecentros>

³⁹ El Encuentro Anual de Dinamizadores Guadalinfo 2012 forma parte del evento Másdigital Andalucía, que incluye, además, la Conferencia Internacional de Software Libre y otros foros y encuentros de alto nivel como el World Wide Web Consortium (W3C), el Congreso estatal de Telecentros, el Software Público Internacional (SPI), o el ISA de la Unión Europea.

⁴⁰ Artículo 3.2 del Estatuto de Autonomía de Andalucía. Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía. BOE núm. 68, de 20 de marzo de 2007.



Médicos del Mundo

"Combatir todas las enfermedades, incluida la injusticia"



1. Origen e identificación del proyecto

Si uno de estos días usted abre la web de Médicos del Mundo⁴¹ encontrará el siguiente mensaje: "Emergencia en el cuerno de África, necesitamos tu ayuda". La imagen y el mensaje representan muy bien la definición que da el Coordinador General de la organización en España: "somos un puente entre personas, entre la sociedad civil del norte y la sociedad civil del sur". Aceptan participar en el estudio porque consideran que la confianza es un concepto que define muy bien tanto a su organización como, en general, a las organizaciones de cooperación para el desarrollo, "una ONG es confianza en acción".

Médicos del Mundo es una asociación de nacionalidad española, con domicilio social en Conde de Vilches 15, 28028, Madrid, inscrita en el registro nacional de asociaciones, declarada de utilidad pública según O.M. de 17/10/1995, y reconocida como una entidad calificada, lo que facilita su acceso a financiación de entidades públicas y gubernamentales. Su ámbito de acción son los países en vías de desarrollo así como los colectivos excluidos de la sociedad del bienestar, especialmente aquellas personas con problemas de acceso al sistema público de salud. Su objetivo no es crear sistemas de asistencia paralelos, sino fortalecer los sistemas sanitarios públicos y lograr que todas las personas disfruten de condiciones de salud adecuadas.

Misión

Médicos del Mundo es una asociación de solidaridad internacional e independiente que promueve, a través del compromiso voluntario, el desarrollo humano mediante la defensa del

⁴¹ La entrevista fue mantenida con D. Antonio González, Coordinador General de Médicos del Mundo en España. El informe que se presenta ha sido realizado a partir de la información aportada en esta entrevista y de los datos que aparecen en la web de la organización <http://www.medicosdelmundo.org/>

derecho fundamental a la salud y a una vida digna para todas las personas. A través de la atención, el testimonio y la denuncia, Médicos del Mundo tiene como objetivo contribuir a hacer efectivo el derecho a la salud para todas las personas en situación de pobreza, inequidad de género y exclusión social, o que sean víctimas de crisis humanitarias. Además, impulsa, junto con otros movimientos sociales, los cambios en el sistema de valores y relaciones económicas y comerciales que determinan la ausencia de equidad y la imposibilidad estructural de acceso a los bienes y cuidados imprescindibles para el mantenimiento de la vida en condiciones de dignidad.

Áreas de actuación

Médicos del Mundo no trabaja sólo en emergencias como la crisis humanitaria que azota actualmente el Cuerno de África. La organización trabaja en otros muchos proyectos que se pueden clasificar en tres ámbitos:

Cooperación Internacional

Proyectos que buscan contribuir a mejorar la salud de las poblaciones excluidas de cada país en donde tenga presencia la organización, testimoniando cualquier situación de exclusión desde un enfoque de Derechos Humanos con perspectiva de género. En la actualidad, desarrollan más de 70 proyectos en más de 20 países o territorios de África, América y Asia.

Inclusión Social

Los proyectos de este ámbito están relacionados con la integración, la cohesión, la justicia social y están dirigidos a posibilitar la participación igualitaria de todos los miembros de una sociedad en todas las dimensiones sociales (económica, legal, política, cultural, etcétera). Desarrollan 28 proyectos en 12 Comunidades Autónomas para brindar asistencia a más de 20.000 personas en riesgo de exclusión social.

Mobilización Social

Médicos del Mundo desarrolla acciones orientadas al cambio social con el objetivo último de poner fin a los obstáculos en el acceso al derecho a la salud. Para ello, impulsa proyectos de Sensibilización, Educación para el Desarrollo e Incidencia Política. Su legitimidad se sustenta en el trabajo directo con las personas que sufren exclusión y pobreza que afectan directamente a su salud, pero la capacidad de influencia y de impacto para contribuir a cambiar estas situaciones de injusticia viene del apoyo social.



2. La organización y las personas

Médicos del Mundo tiene su origen en Médicos sin Fronteras de la que surgió en 1980. En España, Médicos del Mundo comenzó a trabajar en proyectos de Inclusión Social en 1988, como una delegación de Médecins du Monde, la sección francesa de la ONG. En 1990 se constituyó oficialmente Médicos del Mundo España, con programas y presupuesto propios. El 18 de noviembre tuvo lugar la primera Asamblea General de personas asociadas y quedó constituida la Junta Directiva. El 31 de marzo, en Cracovia, se firmó la Carta Europea de Acción Humanitaria.

Médicos del Mundo está presente, a través de las delegaciones de la Red Internacional, en Alemania, Argentina, Bélgica, Canadá, España, Francia, Grecia, Holanda, Italia, Japón, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza. La organización apuesta por el trabajo en red y participa activamente en plataformas sectoriales como la Coordinadora de ONG para el Desarrollo España, la Plataforma de Acción Social y la Asociación española de Fundraising, entre otras, así como en redes temáticas como el Movimiento de Salud de los Pueblos o la Red Española contra la Trata de Personas.

Médicos del Mundo es una asociación dirigida por los socios y las socias que participan de forma voluntaria y que tienen una implicación política y económica. Son estas personas, en Asamblea General, las que deciden las líneas estratégicas de la organización y las que eligen la Junta Directiva. La Asamblea General, el órgano supremo de gobierno de la asociación, se reúne como mínimo una vez al año y decide, entre otras cuestiones, las líneas y posiciones ideológicas de la asociación, los presupuestos y la gestión de la organización. La Junta directiva la componen 25 miembros (presidencia, 2 vicepresidencias, una secretaría general y una tesorería, 7 vocalías y 13 presidencias de Comunidades Autónomas). En estos momentos, la ONG tiene un equipo de coordinación integrado por una coordinación general, 5 direcciones, 12 coordinaciones de sedes autónomas y 17 coordinaciones de terreno.

Más de 115.000 personas y empresas apoyan como socias, colaboradoras y donantes los esfuerzos de la organización. Además, 1.000 personas voluntarias colaboran con Médicos del Mundo, participando y se implican, sobre todo, en las 12 sedes que la organización tiene en otras tantas Comunidades Autónomas. La Organización también la forman más de 700 personas contratadas en España y en el terreno. En el año 2010 la organización obtuvo unos ingresos de más de 23,6 millones de euros, fondos que se dedicaron a la financiación de los proyectos finalistas y no finalistas de la organización y al sostenimiento de la estructura de la misma.

3. Cultura y valores

Médicos del Mundo se define como una red de personas que pretenden un mundo en el que la universalidad de los Derechos Humanos sea real y efectiva para todas las personas, y que está abierta a la participación de todos aquellos que comparten los objetivos e ide-



ario de la organización y deseen asociarse, con plenitud de derechos, para colaborar con este fin. En la página web de la asociación se definen ampliamente los valores de la ONG:

Valores como organización

- **Asociacionismo:** Defender los valores asociativos y participativos, el trabajo en red y el derecho de la ciudadanía a intervenir en los espacios públicos.
- **Independencia:** Médicos el Mundo es una organización independiente de toda filiación política o religiosa.
- **Cooperación:** Promover un modelo de relación y trabajo basado en la cooperación, en el respeto por el otro, en la inclusión y en la construcción de relaciones de confianza entre iguales.
- **Transparencia:** Apostar por la transparencia y la rendición de cuentas ante las personas asociadas, voluntarias y donantes en primer lugar, y en general, ante toda la sociedad y, específicamente, ante las poblaciones beneficiarias de las intervenciones. La credibilidad debe fundamentarse en el rigor, exigencia y calidad de la información que se ofrece como organización.

Valores como organización humanitaria

- **Movimiento Humanitario:** Desde el origen pertenecen al denominado Movimiento Humanitario y, por lo tanto, comparte y promueve los valores de este movimiento: protección de las víctimas señalando la injusticia y denunciando lo inaceptable.
- **Enfoque de Derechos:** La visión del derecho a la salud se realiza a través de un enfoque de Derechos Humanos con perspectiva de género. Este enfoque considera a la persona como un sujeto de derechos y al Estado como responsable de garantizar su ejercicio en un marco de igualdad de oportunidades; por ello, la actuación se compromete con la defensa de estos derechos —desde esta perspectiva— en la lucha contra la pobreza y en la no discriminación por razón de raza, credo o cultura.

Valores como organización sanitaria

- La relación entre salud y desarrollo es muy estrecha. Así, la mejora de la salud de las personas y de los pueblos es uno de los grandes objetivos de la Cooperación para el Desarrollo y, al mismo tiempo, el disfrute de un buen nivel de salud es imprescindible para que una persona pueda desarrollarse. Un ejemplo de esta estrecha relación es que de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio definidos por Naciones Unidas en el año 2000 para luchar contra la pobreza, tres están centrados en la salud.
- **Defensa y fortalecimiento de los sistemas públicos de salud.** La atención sanitaria no es un bien que pueda regirse por las leyes del mercado y los sistemas públicos son los únicos que pueden garantizar universalidad, equidad y calidad. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario fortalecerlos para que puedan cumplir con las cuatro funciones básicas (rectoría, financiación, aseguramiento y prestación). Según la Organiza-



ción Mundial de la Salud no será posible afrontar los actuales retos para la salud mundial si no se refuerzan los sistemas públicos de salud.

- Defensa de los principios incluidos en la Declaración de Alma Ata: equidad, acceso universal, acción intersectorial, participación de la comunidad y orientación de los servicios de salud hacia la prevención. Esta Declaración fue elaborada en la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud celebrada en Alma Ata en 1978. Todas las delegaciones presentes propusieron la Estrategia de Atención Primaria de Salud como la mejor forma de alcanzar la meta de “Salud para todos en 2000”.
- Asimismo, asumen la Declaración para la Salud de los Pueblos.

Médicos del Mundo defiende el protagonismo que corresponde a la Organización Mundial de la Salud (OMS) y reivindica su autoridad y su independencia —en la OMS están representados todos los países miembros de la ONU— respecto de otros actores como el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, empresas, corporaciones multinacionales (industria farmacéutica) y nuevos agentes filántropos de carácter privado.

Médicos del Mundo se caracteriza por ser una organización internacional con valores e ideario común, pero no es una organización absolutamente centralizada y monolítica. En cada país la Asociación, en la medida que las forman personas, puede tener rasgos diferenciales. En el llamado Consejo de la Red Internacional, que lo forman las presidencias de todas las delegaciones internacionales, se debaten, entre otros temas, todo lo que tiene que ver con la confianza, la transparencia, rendición de cuentas, códigos éticos de relación con empresas, códigos éticos de la financiación, de fondos finalistas, no finalistas... Además tienen lugar reuniones monográficas de Recursos Humanos, de captación de fondos, de financiación de proyectos, donde se reúnen las direcciones de estas especialidades, y se elaboran documentos que son de obligado cumplimiento para todos los socios de la red.

El comportamiento de los miembros de la organización se regula por el Código de Conducta de Médicos del Mundo, así como por el Código Ético de las organizaciones de voluntariado.

4. El papel de la confianza en el desarrollo de la Asociación

Interesa analizar la forma en la que una organización, en este caso no lucrativa, crea valor y logra una identificación con sus fines por parte de las personas, que ya sea económicamente o a través de la implicación como voluntarias, colaboran y contribuyen con sus actividades. Se pretenden identificar las estrategias mediante las que la organización consigue recursos y apoyos para llevar a cabo sus fines.

En la tabla 1 se recogen los elementos fundamentales de la actuación de Médicos del Mundo:

TABLA 1
Elementos del desarrollo de la actividad

Elecciones del modelo de desarrollo de la actividad	Descripción de los elementos del desarrollo de la actividad
Proposición de valor	Organización independiente que se ocupa de atender los problemas de salud de personas que se encuentra en situaciones de emergencia o exclusión social con un enfoque de derechos.
Destinatarios	Poblaciones que no tienen asegurado su derecho a la salud.
Canal de distribución y prestación del servicio	Presencial, en las zonas donde se necesita su ayuda.
Relaciones	Con gobiernos, organismos internacionales, donantes, voluntarios y personal propio.
Configuración de la cadena de valor	Puesta en marcha de estrategias de empoderamiento de las poblaciones atendidas como titulares de derechos.
Competencias esenciales	Resolver problemas de salud eficazmente e incidencia sobre los Estados como responsable de garantizar el ejercicio del derecho a la salud.
Red de socios	Gobiernos, fundaciones, empresas, particulares y voluntarios.
Modelo de ingresos	Financiación pública y privada a través de donaciones.

El desarrollo de la actuación está ordenado en función del sistema de valor que recoge las distintas etapas que la conforman, desde la captación de fondos y apoyos hasta su aportación a las comunidades y poblaciones que los reciben. La representación del desarrollo de su actuación aparece en la figura 1.

FIGURA 1
Representación de modelo de actuación



Fuente: Elaboración propia.



El fin último de Médicos del Mundo es hacer efectivo el derecho a la salud para todas las personas, especialmente para aquellas que viven en situación de pobreza, inequidad de género y exclusión social. Curar es la primera misión de Médicos del Mundo y de las personas voluntarias y profesionales que conforman esta Asociación. Son instituciones del ámbito público y privados y personas comprometidas social e ideológicamente con estos objetivos las que aportan los recursos y esfuerzos necesarios para conseguir estos fines. En relación con la obtención de recursos, consideran que lo ideal sería un 50% financiación pública y 50% financiación privada. La financiación pública es la respuesta a la expresión de la ciudadanía, los gobiernos sólo la administran: su labor responde a un mandato de la sociedad civil, actúan como agente de la sociedad civil. Por otra parte consideran que la financiación privada de la organización es un reconocimiento del apoyo social de la ciudadanía. En estos momentos tienen un 35-38% de financiación privada que les aporta suficiente independencia. Cuentan en la actualidad con el compromiso de unas 110.000 personas que les apoyan con donativos particulares (el grueso de esta financiación procede de aportaciones individuales) y las aportaciones de empresas, aunque en número mucho menor. Estas decenas de miles de personas depositan su confianza en el trabajo y los objetivos de la Organización. La confianza es un elemento nuclear, básico para Médicos del Mundo.

No se trata sólo de la confianza de las personas que les financian sino también de las personas con las que y para quienes trabajan. Así, para Médicos del Mundo es fundamental la participación de las poblaciones afectadas en el ejercicio de sus derechos, y de sus organizaciones comunitarias, en la formulación de los proyectos. El trabajo en red y con las personas favorece el desarrollo sociosanitario de las poblaciones involucradas y el fortalecimiento de los servicios públicos. En una palabra, no se trata de imponer los programas, sino de diseñarlos con las propias poblaciones destinatarias, con las que las relaciones de confianza son esenciales y la participación son el mejor camino para lograrla.

Al hablar de cómo generar esa confianza, señalan una serie de componentes para ellos básicos. En primer lugar, la confianza tiene que ver con compartir algo, tienes que compartir un marco de referencia que es el planteamiento programático y de valores que hacen, ¿cómo lo hacen?, involucrando a las comunidades, involucrando a la gente, trabajando por el cambio social. Es importante que el marco de referencia sea conocido y luego que sea compartido, pero es necesario que exista para establecer un diálogo. En segundo lugar, en la confianza es importante la previsibilidad, la coherencia (decir que vas a hacer algo y hacerlo). En tercer lugar la competencia que muestran, aportar un saber hacer supone un valor añadido. Por ejemplo, en los hospitales de Palestina esperan que se aporte un nivel formativo que permita a su personal sanitario atender a su población. Si esto no ocurre se rompe la cadena de confianza. Esto es la confianza para Médicos del Mundo, confianza que se sustenta en estos tres pilares: marco de referencia compartido, coherencia, constancia, previsibilidad en el comportamiento y competencia. Después viene la comunicación. Si sólo hay comunicación, estaríamos hablando sólo de marketing; “para ofrecer confianza necesitas sustentarte en los anteriores pilares y sólo cuando lo tienes, cuando inspiras confianza, lo ves en la cara de la gente, en cómo te reciben, lees en sus rostros si confía en ti”. Estos pilares en los que se sostiene la confianza, son imprescindible para entender su relación con los grupos de referencia que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de esta

organización: instituciones públicas o gubernamentales, donantes privados, voluntarios y el personal propio de la organización.

Respecto a cómo establecer relaciones de confianza con gobiernos y entidades públicas, Médicos del Mundo señala que el nivel de exigencia en el caso de la financiación pública es alto. En primer lugar para conseguir financiación tiene que encajar el marco de referencia que la organización ofrece con la estrategia de cooperación que sigan las instituciones públicas o gubernamentales. Por otra parte es importante estar reconocida y acreditada por la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID) como ONGD calificada. Para obtener la calificación debes mostrar capacidad, aportar documentación, experiencia, solvencia,... y una vez que te conceden una subvención tienes que hacer un proceso de rendición de cuentas muy exigente (hecho poco conocido y a veces ocultado por los casos llamativos de quienes no cumplen). La calificación de la AECID supone un reconocimiento institucional a la trayectoria y al trabajo y avala a la organización como aliado estratégico del sistema español de cooperación y acción humanitaria para la realización de programas a medio plazo en base a convenios plurianuales. El nivel de exigencia y examen para las organizaciones de desarrollo es muy exigente y riguroso. La demostración es exhaustiva (por ejemplo, demostrar que has hecho el centro de salud, nombre y apellidos de los agentes de salud si ha habido proceso de formación, el coste económico de los talleres,...) y posible. Tienes que certificar también que has hecho el proyecto, porque si no se rompe la confianza. En relación con las organizaciones de desarrollo se empieza a tener que demostrar que la intervención está transformando la realidad.

En cuanto a los donantes particulares, la ONG entiende la transparencia y rendición de cuentas como un ejercicio de responsabilidad. Existen fondos no finalistas (cuotas para proyectos y campañas generales) y fondos finalistas (dinero para proyectos o causas específicas como la salud materno infantil o la emergencia del terremoto de Haití). La organización trabaja en un proceso de reflexión para que el donante confíe en la organización y estime que los fondos aportados serán orientados hacia la causa más necesaria de acuerdo con los fines y la misión de la ONG; no obstante si alguien está sensibilizado con una determinada problemática hay que garantizar que su dinero va a esa causa (por ejemplo, las donaciones para Haití y el Cuerno de África son para eso exclusivamente). Sin embargo, en una campaña sobre salud materna en el Sáhara, el dinero puede ir para un programa específico de formación de matronas en los campamentos de refugiados saharauis, para el que teóricamente se dona, o para otros proyectos dentro del ámbito de salud sexual y reproductiva que contribuyan a ese fin si ese proyecto ya tiene cubierta su financiación y otros, de la misma temática, necesitan fondos. Es necesario contar con ese margen de maniobra y así se lo manifiestan a las personas donantes. Para grandes donantes que quieren apoyar determinados proyectos se puede comunicar esa modificación del destino con una simple llamada o correo informándoles de la necesidad de destinarlo a otra intervención o causas compartidas. De ahí la importancia de las relaciones de confianza. Un ejemplo paradigmático de la distribución inadecuada de las donaciones son los apadrinamientos, figura criticada que ha ido evolucionando porque generaba desigualdades importantes y ha sido necesario pasar a apadrinamiento de comunidades y a incidir en que los beneficios de la cooperación no van sólo al niño o niña apadrinada sino a toda la comunidad. La confianza, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para mantener



las relaciones con los donantes. “Las ONG debemos hacer pedagogía para construir una relación más profunda con la persona donante”.

Por su propia identidad como asociación, Médicos del Mundo tiene establecidos procesos de rendición y control de cuentas hacia sus socios, voluntarios y donantes. Para una organización de carácter asociativo como Médicos del Mundo, la participación es un elemento básico de cohesión y de control. Las asociaciones poseen mecanismos de renovación democrática y periódica de los órganos de gobierno, obligación de aprobación de la gestión en asambleas abiertas a socios y socias en las que cada persona tiene el mismo poder o capacidad de intervención. Son mecanismos que permiten a las personas miembros de la asociación ejercer control sobre la gestión de la misma.

El personal interno de la organización se podría apuntar, paradójicamente, como una fuente de reflexión crítica de la confianza en la organización. Ello tiene que ver con que un concepto básico en la organización es la participación que se favorece en el seno de la ONG. Los miembros de la organización son muy militantes, comparten el proyecto, quieren participar, opinan sobre las directrices, en las decisiones. Es una cultura muy rica donde la crítica es permanente, lo que puede resultar complicado, pero que forma parte de la identidad de la organización y ésta no se entendería de otra manera.

Las personas voluntarias son un capital importante de la organización y colaboran con la organización por dos razones fundamentalmente. La primera tiene que ver con la satisfacción personal con la tarea que realizan. Muchos lo definen como una experiencia vital que les cambia la vida (ya se trate de trabajar con personas en situación de prostitución en Casa de Campo, o las personas usuarias de drogas que acuden a una sala de consumo supervisado,...). Por otra parte, el voluntariado es un canal de entrada a cierta competencia profesional. Hay mucha gente que llega al voluntariado y éste le sirve, además, para completar o desarrollar el curriculum: trabajar en la organización favorece la adquisición de ciertas competencias porque se aprende de los profesionales que trabajan en la organización. La relación de confianza es muy importante porque el voluntario es muy exigente, en cuanto ve que las cosas no encajan con el compromiso adquirido, la relación se pierde. Sería una confianza que estaría basada tanto en elementos emocionales como en información objetiva relacionada con la competencia de los profesionales y de la organización en su conjunto.

La confianza es un elemento esencial para el desarrollo y funcionamiento de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG). En primer lugar porque en España las ONG no existen jurídicamente. Los límites son difusos a la hora de decidir quién pertenece a la categoría. Y esto es uno de los factores que puede explicar la desconfianza que expresa un sector importante de la población. Los estudios sobre el perfil del donante muestran que el 30% de la población española valora muy positivamente el papel de las ONG. Dentro de estos, un 11% de la población española dona sistemáticamente a organizaciones (800-900 millones de euros anuales a organizaciones de carácter solidario). Un 40% opina positivamente sobre las ONG, teniendo una visión romántica y con escaso compromiso. Y un 30% tiene un discurso muy crítico, con una repercusión muy importante.

Médicos del Mundo está avalada por la Fundación Lealtad cuya misión es fomentar la confianza de la sociedad española en las ONG. En estudios sobre perfil del donante que hacen las organizaciones de fundrasing la ONG también aparece con una buena valoración (hay un primer grupo con Cruz Roja, Cáritas, Médicos sin Fronteras y un segundo grupo de 8-10 con valoraciones positivas donde estaría Médicos del Mundo).

Así mismo, la organización suscribe el Código de Conducta para las ONG de Desarrollo de la Coordinadora de ONGD España que incorpora aspectos relacionados con la transparencia y el buen gobierno. Precisamente, durante 2011, Médicos del Mundo aplica de forma voluntaria una serie de indicadores objetivamente verificables sobre la Transparencia y Buen Gobierno de las organizaciones miembro de la Coordinadora, y pasa un procedimiento para la verificación de su cumplimiento por parte de auditores profesionales.

5. Estrategia y conclusiones

Impulso al enfoque de derechos

En estos momentos están cerrando un nuevo plan estratégico, el anterior concluyó en 2010, con ligeras modificaciones sobre la orientación de la Asociación. Sin renunciar a atender a las víctimas de poblaciones vulnerables, a la asistencia en situaciones de crisis, la organización quiere orientar su trabajo hacia una sensibilización pública sobre las causas de las desigualdades y los problemas de acceso a la salud. En el nuevo plan se intensifica un enfoque de cambio social, de defensa de derechos, de participación. Es un proceso de evolución de la asistencia hacia un enfoque de derechos orientado a empoderar a las comunidades en las que trabajan, a hacerles partícipes del cambio y a fortalecer las redes sociales.

Este enfoque pretende ser un rasgo diferencial frente a otras organizaciones especializadas en atención a las emergencias. Médicos del Mundo se centra en el derecho a la salud de las poblaciones más vulnerables, aquellos colectivos más excluidos, por eso pretenden llegar donde no llegan otros. Trabajan con una determinada población con la que llevan a cabo los programas, y una vez finalizados, y habiendo fortalecido los sistemas públicos de salud, transferirlo al Estado como garante y responsable del ejercicio del derecho a la salud. La ONG trabaja sin duplicar esfuerzos, sin competir ni suplantar a institución alguna (por ejemplo, si una institución pública o privada facilita antirretrovirales ellos realizan un trabajo complementario). Se han ido de sitios, “han cerrado países” donde consideraban que habían cumplido su labor. Trabajan con una idea utópica: “existimos para desaparecer”.

Especialización y cooperación

En el desarrollo de sus proyectos optan por la cooperación frente a la competición. Hablan de un concepto de la competencia (en el sentido empresarial) diferente. Les repele el concepto de competencia incorporado en estas organizaciones porque va contra natura. Existen ocasiones en los que determinadas organizaciones pueden asumir mayor prota-



gonismo (por ejemplo, en Haití otras organizaciones tuvieron más exposición mediática por su propio tamaño o por su trabajo en la capital Puerto Príncipe, mientras que Médicos del Mundo se centraba en una zona geográfica más pequeña para tratar el cólera y coordinar esfuerzos). El tema de la coordinación hace daño. La “guerra” de las banderas en el tsunami de 2006 afectó a las ONG, se desperdiciaron recursos y no se logró sensibilizar a la sociedad. Por el contrario, en Haití hubo rendición de cuentas conjunta, se va aprendiendo y avanzando. Hay una leyenda negra sobre la competitividad entre las ONG, sin embargo, consideran que hay pocos sectores con tanto trabajo sectorial y con tanta puesta en común de información; “hay que mostrar el valor añadido de tu intervención, no frente a otros”. Se insiste en que no van a competir con otros, cuando se presenta un proyecto no es para quitárselo a otros. La competencia es subsidiaria, porque hay muchas necesidades y recursos limitados.

Valorar el impacto de los proyectos

Una de las preocupaciones y líneas de trabajo de la organización tiene que ver con el impacto de los programas que desarrollan. En el sector de la cooperación una de las líneas que más se están desarrollando en el marco internacional es la evaluación basada en resultados y la evaluación de impacto. La evaluación de los procesos es complicada desde un punto de vista de evaluación en el terreno, pero desde hace cuatro años tienen un departamento de Evaluación, Calidad y Mejora. Han impulsado procesos participativos de evaluación, basándose en experiencias latinoamericanas. Lo hacen con la participación de las poblaciones. Está siendo muy transformador internamente para la organización. La idea no es llegar, hacer la intervención, cumplir los indicadores e irse. En el periodo en el que se realiza el proyecto, a la mitad de vida del proyecto y al final del mismo, se realiza una valoración cualitativa contando con las propias poblaciones destinatarias. Hay una preocupación muy fuerte por la evaluación, una discusión sobre la metodología, y se hacen esfuerzos para ir en esta línea.

La imagen de la organización e Internet

Al abordar el tema de las campañas de sensibilización, señalan que la imagen de una organización como Médicos del Mundo es la imagen colectiva que proyecta. La imagen la organización, es la confianza que genera cuando habla y cuando se presenta ante la gente. Intentan cuidar su imagen al máximo y cuando surge algo analizan en qué contexto, quienes son los actores, se cuida no dañar el prestigio.

Respecto a su relación con las redes sociales, han tenido un debate sobre la imagen que proyectan en éstas. Este tipo de organizaciones no han sido especialmente innovadoras con el uso de las redes sociales, en el fondo hay miedo porque no controlan lo que ocurre desde el momento en que aparecen en Facebook; ha habido muchas organizaciones muy reacias a entrar en el mundo de las nuevas tecnologías y en las redes sociales por miedo a perder su credibilidad, a dañar su imagen pública. La conclusión para el Coordinador General de Médicos del Mundo es que la decisión de incorporarse a las redes es incuestionable,



sí o sí. Considera que hay que aceptar liderar el proceso, construir una imagen pública de tu organización, sin olvidar que habrá personas que te cuestionen como organización o se aireen posibles fallos. Su recomendación a la dirección de las organizaciones es dar un paso al frente, asumir el riesgo, asumir lo que supone. El uso de las redes sociales debería ser identitario, “somos una organización social, que comparte,... somos una red de gente, no somos otra cosa”, nos dice.

Modelos propios de gestión

En lo que tiene que ver con la gestión de este tipo de organizaciones puede ser un error intentar importar determinados modelos empresariales. Por el contrario, en sus modelos de gestión hay propuestas que podrían arrojar luz sobre cómo tratar estos procesos en la empresa privada. La idea es que hay que crear modelos propios.

Preservar la confianza

Por otra parte, del contenido del encuentro destacaríamos la necesidad de preservar la confianza con todos los grupos que forman parte de la red que sostiene a la organización de Médicos del Mundo, financiadores públicos, donantes privados, voluntarios..., y especialmente la confianza de las poblaciones con las que quieren trabajar, porque cuando se pierde ésta por parte de una comunidad es difícil recuperarla. Pensando en casos donde han tenido que hacer procesos de reconstrucción, se valora que hay que hacer un esfuerzo de sinceridad siendo muy honestos y muy humildes. Hay que ponerse enfrente de la gente a la que has fallado y empezar un proceso de recuperación en la comunidad, paso a paso, no se recupera la confianza porque vuelvas a llegar, sino poco a poco y con sinceridad y honestidad total.

6. Clave de éxito: “Ser un puente eficaz entre personas”

Como organización de desarrollo tienen muy claro su rol, “No somos nada más y nada menos que un puente entre personas que comparte valores en determinados espacios territoriales. Y para que esto funcione tiene que haber un espacio de confianza para trabajar”. Médicos del Mundo identifica dónde hay personas y comunidades que se enfrentan a problemas de salud que ponen en riesgo su vida o su bienestar, y gestionan la obtención de recursos para aplicarlos allí donde se necesitan, de acuerdo con quienes los necesitan y buscando la aplicación efectiva de esfuerzos y recursos. Si todo sale bien, se irán.



ONCE



1. Origen, historia, filosofía y valores

La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)⁴² se forma como corporación de derecho público de carácter social. De este modo se rige por una normativa específica propia y su finalidad consiste en conseguir la autonomía personal y la plena integración social de las personas ciegas y con deficiencias visuales graves en todos los órdenes de la vida. La disposición adicional tercera de la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, recoge que dicha integración la conseguirán mediante la prestación de servicios sociales.

El Protectorado del Estado reconoce el interés general de los fines sociales de la ONCE y apoya su financiación, de modo que le ha otorgado un conjunto de autorizaciones públicas en materia de juego, y por ello ejerce funciones delegadas de las Administraciones Públicas en todo el territorio español.

La creación de la ONCE tiene lugar en 1938, siendo la respuesta institucionalizada a las necesidades y anhelos de los ciegos españoles. Ya en aquel momento se habían comenzado a organizar en diversidad de asociaciones provinciales y locales cuya financiación dependía de la venta de algunas rifas y otras actividades.

Actualmente, la ONCE se encuentra regulada por el Real Decreto 358/1991 de 15 de marzo, que reordena la Organización Nacional de Ciegos Españoles, por su modificación posterior en el RD 394/2011, de 18 de marzo, así como por sus Estatutos, que han sido elaborados por el Consejo General de la Entidad y cuya última modificación fue aprobada por el Consejo de Protectorado el 14 de abril de 2011.

⁴² La información de este caso ha sido redactada a partir de:

- Entrevista realizada a D. José María Prieto, Jefe de Prensa de ONCE.
- Información proporcionada por ONCE y obtenida de Internet.

Estas circunstancias dotan a la ONCE de una doble naturaleza institucional: con un carácter público, debido a las funciones públicas que le han sido encomendadas por el Estado y por otra parte, de naturaleza y base asociativa y por tanto regida por el derecho privado.

La ONCE como corporación de derecho público y carácter social y base asociativa es el centro de referencia de toda la organización. Destaca el hecho que la ONCE es una organización *de y para ciegos*. *De ciegos* por estar integrada únicamente por aquellas personas que cumplen los requisitos estatutarios de ceguera para entrar a formar parte de ella, y *para ciegos* por ser éstos, en su condición de miembros, los beneficiarios del conjunto de sus prestaciones y servicios sociales.

La Organización ha atravesado diferentes momentos clave a lo largo de su historia. Concretamente, a partir de 1982, los procesos de democratización interna y relevo generacional facilitaron que se abordaran diferentes objetivos de modernización, consolidación y apertura de la ONCE. Así, a finales de los años ochenta surgieron dos grandes proyectos estratégicos.

El primero de ellos tuvo lugar en 1988; se trata de la creación de la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad. Su objetivo es la plena inclusión en la sociedad de este colectivo y la mejora de su calidad de vida, a través de su incorporación al mercado de trabajo y mediante la realización de actuaciones en pro de la accesibilidad universal, el diseño de productos y servicios para todos y el acceso a la vida independiente. Asimismo, gracias a la política de solidaridad de los ciegos españoles con otras personas con discapacidad para la mejora de sus condiciones de vida, la Fundación ONCE desarrolla una amplia variedad de programas para personas con discapacidad en general. En su patronato participan dos representantes de la Administración (Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad) y otros representantes pertenecientes a diferentes organizaciones de personas con discapacidad.

El segundo gran proyecto estratégico fue la constitución de la Corporación Empresarial ONCE (CEOSA) en 1993. De este modo, el conjunto de empresas que la ONCE había creado desde 1989 se integraron en esta corporación. CEOSA es una sociedad cabecera, que gestiona un conjunto de empresas implantadas en diversos sectores y está constituida al 100% por capital de la ONCE. Esta corporación fue creada con una doble finalidad: por una parte, con una finalidad económica que permitiera diversificar las fuentes de ingresos de la ONCE, que en aquel momento dependían exclusivamente de la venta del Cupón; y por otra parte, con una finalidad social que permitiera integrar laboralmente a sus afiliados en otras actividades y sectores empresariales diferentes a los de la entidad.

Se entiende por “ONCE y su Fundación”, según los Estatutos, artículo 18. Uno: “(...) además de la ONCE y sus diferentes órganos, el conjunto de entidades con fuerte vinculación a la ONCE por razones institucionales, jurídicas o patrimoniales...”. La ONCE y su Fundación están integradas, además de por la propia ONCE, la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad; los grupos empresariales CEOSA y FUNDOSA; la Fundación ONCE del Perro Guía; la Fundación ONCE para la Solidaridad



con Personas Ciegas de América Latina (FOAL); la Fundación ONCE de Atención a Personas con Sordoceguera, la Federación Española de Deportes para Ciegos y todas aquellas entidades que la ONCE o su Fundación puedan crear en el futuro.

La ONCE tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar y de auto-organización. Su actividad social, económica y empresarial está guiada por los principios y valores de la solidaridad, el diálogo, el respeto a la diversidad, la ausencia de ánimo de lucro y el interés general.

Desde el primer momento de su creación en 1938, aparecen ya algunos de los valores que siguen caracterizando la actividad de la ONCE, tales como el espíritu de lucha y superación, la búsqueda de la autonomía personal a través del propio esfuerzo, una marcada vocación social y de integración en la comunidad y, sobre todo, la convicción de que actuando juntos de manera unitaria y cohesionada sería posible salir de la histórica situación de pobreza y marginación de los ciegos.

Desde sus orígenes y en función de las posibilidades de cada momento histórico, el colectivo de personas ciegas ha tenido vocación solidaria con otros colectivos de discapacitados. A mediados de los ochenta, la ONCE pudo incorporar progresivamente vendedores de cupón no ciegos con la reforma del Cupón, integrando más de 10.000 personas con otras discapacidades entre 1985 y 1987. La creación de la Fundación ONCE en 1988 es un paso más en este esfuerzo solidario.

Concretamente la ONCE basa su modelo de atención social en los principios de una atención de calidad, que se centra en el usuario y en un marco teórico que enfatiza las potencialidades de la persona (actividad y participación social), y no tanto en su discapacidad. Los principios básicos de actuación de este modelo son los siguientes:

- La igualdad de acceso a los servicios y de atención de todos los usuarios, con independencia de su edad, condición social, etcétera.
- La participación activa del usuario en la identificación de sus necesidades e intereses y, por tanto, de los servicios a recibir.
- Un enfoque integral que tiene en cuenta el conjunto y la relación entre las diferentes necesidades sociales derivadas de la ceguera y la deficiencia visual de cada persona.
- Una atención personalizada, adaptada e individualizada para cada usuario en función de sus recursos personales y sociales, intereses, etcétera.
- La mejora continua de la calidad de los servicios, en función del análisis y reflexión de profesionales, gestores, etcétera, sobre los resultados obtenidos valorados en términos de incremento de la calidad de vida y de la satisfacción del usuario.

2. El proyecto de la ONCE

La misión principal de la ONCE es facilitar y apoyar, a través de servicios sociales especializados, la autonomía personal y la plena integración social y laboral de las personas con ceguera y deficiencia visual.

La ONCE es una de las principales redes del mundo de prestación de servicios específicos, para las personas ciegas y con deficiencia visual.

El carácter social que posee la ONCE como corporación de derecho público la distingue de otras entidades que defienden intereses económicos o representativos de colectivos profesionales o ciudadanos. Este carácter social impregna y condiciona todas las actividades que la ONCE realiza para la consecución de dos grandes objetivos: la autonomía personal y la plena integración social de sus afiliados. Entre las actividades que desarrolla destacan:

- Inclusión educativa, a lo largo de las diferentes enseñanzas y niveles educativos.
- Formación e inserción laboral, para que todos los afiliados tengan un puesto de trabajo acorde a sus capacidades, preferentemente en el mercado ordinario de trabajo.
- Rehabilitación integral.
- Autonomía personal, mediante la enseñanza y refuerzo de recursos para la movilidad y vida diaria independientes, el acceso a la información y la comunicación, y el ajuste emocional a la ceguera o deficiencia visual grave.
- Accesibilidad universal y diseño para todos.
- Impulso del I+D+i en materia de ceguera y deficiencia visual grave y de la tiflotecnología.
- Promoción de fondos bibliográficos accesibles y su distribución para propiciar la integración educativa y laboral, así como el acceso a la cultura.
- Impulso del desarrollo cultural y práctica del deporte.
- Información interna y externa de sus actividades y mejora de la percepción social de la ONCE y de la ceguera.
- Cualquier otra de análoga naturaleza.

La ONCE ofrece y presta una serie de servicios sociales especializados con la finalidad de desarrollar su misión y hacer más independientes y autónomas a las personas ciegas y deficientes visuales, ayudarles a alcanzar su integración plena, y a que participen en su entorno con la seguridad y confianza de cualquier otro ciudadano.

Estos servicios se entienden desde dos perspectivas, como:

- Dispositivos orientados a ayudar a las personas ciegas y deficientes visuales a resolver las necesidades surgidas como consecuencia de su déficit visual en cualquiera de las etapas de la vida (infancia, adolescencia, madurez y vejez) y en las diferentes áreas de su funcionamiento (vida diaria, educativa, laboral, cultural, recreativa, etcétera.).
- Medios de creación y obtención de recursos facilitadores de su plena integración social.

Asimismo, estos servicios también se organizan en dos modalidades: como servicios de atención personal y como actividades y recursos complementarios.

En la primera modalidad, los servicios de atención personal tratan de dar una respuesta totalmente individualizada y ajustada a las necesidades sociales específicas derivadas de



la deficiencia visual de cada usuario, y resultan imprescindibles para la consecución de su pleno desarrollo personal y comunitario.

Fundamentalmente los objetivos prioritarios de los servicios de este nivel son:

- Autonomía personal. Trata de proporcionar a estas personas el máximo grado posible de independencia para llevar a cabo las tareas cotidianas (desplazamiento, cuidado personal, tareas domésticas, acceso a la información), así como de recursos para adaptarse positivamente al impacto de la pérdida de visión.
- Integración social. Pretende potenciar en estas personas el acceso, utilización o disfrute, en igualdad de oportunidades con el resto de los ciudadanos, de recursos comunitarios fundamentales, tales como educación, empleo, ocio y bienestar social básico.

Los servicios de atención personal son:

- Apoyo psicosocial. Orientación personal y entrenamiento en estrategias adaptativas para la aceptación la ceguera o deficiencia visual.
- Rehabilitación integral. Entrenamiento en habilidades y técnicas para una ejecución, lo más autónoma posible, de los desplazamientos y las actividades de la vida diaria; y, en caso de resto visual, también el entrenamiento para una lectura cómoda y eficaz.
- Comunicación y acceso a la información. Enseñanza del sistema braille y de las adaptaciones en braille y sonido de diferentes dispositivos informáticos y tecnológicos (tiflotecnología).
- Atención educativa. Apoyo al centro educativo para el seguimiento, por parte del alumno con ceguera o deficiencia visual, del currículo escolar oficial ofrecido a todos los estudiantes y refuerzo de aprendizajes específicos y necesarios para su desarrollo personal y social.
- Apoyo al empleo. Asesoramiento profesional y formación para el empleo con el fin de acceder al mundo laboral, mantener o mejorar el puesto de trabajo.
- Ocio y tiempo libre. Orientación personal para la identificación de intereses de ocio y una ocupación creativa del tiempo libre.
- Apoyo al bienestar social básico. Información y orientación sobre recursos sociales comunitarios de carácter no especializado (pensiones, becas y prestaciones económicas, ayuda a domicilio, residencias, salud mental, etcétera.).

En la segunda modalidad y actuando como refuerzo a los servicios de atención personal, la ONCE oferta una serie de actividades o recursos complementarios, de carácter colectivo o grupal, abiertos al libre uso, participación o solicitud del conjunto de afiliados o de sectores muy amplios de los mismos.

Se encontrarían en este grupo actividades como:

- Bibliotecas braille.
- Bibliotecas sonoras. Libro hablado en cinta o DAISY, bibliotecas que se ofertan además en formato virtual, pudiéndose descargar las obras desde los ordenadores de los usuarios.

- Audiodescripción.
- Suscripciones a revistas institucionales (braille, cinta o sistema DAISY).
- Transcripciones al braille o grabaciones en cinta o sistema DAISY de libros de texto, apuntes, etcétera.
- Dispositivos informáticos adaptados y ayudas ópticas y no ópticas para baja visión.
- Ayudas técnicas y materiales adaptados para la educación, empleo, vida diaria, movilidad, ocio, etcétera.
- Reparación de aparatos o dispositivos informáticos adaptados.
- Ayudas económicas para el empleo (formación, prácticas, autoempleo).
- Adaptación del puesto de trabajo.
- Adaptación del puesto de estudio.
- Viajes y excursiones.
- Actividades y talleres recreativos y culturales.
- Actividades deportivas.
- Voluntariado.

La Fundación ONCE tiene como objetivo principal la realización de programas de integración laboral-formación y empleo para personas con discapacidad, así como también programas de accesibilidad global, promoviendo la creación de entornos, productos y servicios globalmente accesibles.

Cualquier persona de nacionalidad española con discapacidad, física, psíquica, sensorial o mental, conforme a la regulación y calificación legal vigente es beneficiaria potencial de la Fundación. También las entidades de nacionalidad española, dotadas de personalidad jurídica, que con arreglo a sus estatutos, desarrollan una actividad coincidente con la que lleva a cabo la Fundación ONCE, de acuerdo con lo establecido en los Estatutos pueden ser beneficiarias potenciales. Asimismo la acción protectora de la Fundación puede extenderse, previo acuerdo de su Patronato, y a propuesta de la Comisión Permanente, a personas naturales o jurídicas de distinta nacionalidad en quienes concurren los requisitos citados anteriormente. Además los beneficiarios deben reunir otras condiciones que sean establecidas específicamente en los diferentes planes y programas que apruebe el Patronato de la Fundación ONCE o su Comisión Permanente. La Fundación ONCE, desde su creación en 1988 y hasta diciembre de 2007, ha apoyado más de 22.000 proyectos, presentados por personas físicas y jurídicas, por un importe total superior a los 1.150 millones de euros.

Desde su creación en 1993, la Corporación Empresarial ONCE, S.A. (CEOSA) ha ido desarrollando y consolidando todas las participaciones empresariales en una sola sociedad cabecera de grupo, centralizando los aspectos financieros, fiscales, jurídicos, patrimoniales y de recursos humanos, así como la coordinación con otras áreas de la ONCE. Desde su creación la Corporación asume el firme propósito de crear valor de forma sostenida y a largo plazo para el accionista, mediante el desarrollo de empresas rentables, capaces de contribuir a la integración laboral de ciegos y deficientes visuales y de colaborar en la creación de empleo para otras personas con discapacidad, de acuerdo con las políticas de solidaridad de la ONCE. Igualmente, CEOSA, mediante una gestión eficiente, se esfuerza por acreditar la capacidad de las personas con discapacidad para dirigir y asumir responsabi-



lidades en el ámbito empresarial ante la sociedad, los empresarios y los poderes públicos. Actualmente CEOSA desarrolla actividades principalmente en los sectores de promoción inmobiliaria, servicios a empresas, turismo, seguros, alimentación, mobiliario urbano, fisioterapia,...

Al igual que otras organizaciones de naturaleza similar, la ONCE obtiene recursos para financiar sus actividades a partir de donaciones, subvenciones, rendimientos de su patrimonio, etcétera.

No obstante, el Estado le confirió la responsabilidad de atender a los ciegos españoles mediante un amplio sistema de protección social especializado y le otorgó la concesión estatal de la gestión en exclusiva de la venta del Cupón como modalidad derivada del monopolio estatal de Loterías, así como autorización de otras modalidades de juego, para financiarlo y con el objetivo de dar estabilidad financiera a la Organización, dado que los ingresos por juego son la principal vía de financiación de la ONCE.

Con estos recursos se financia un amplio sistema de servicios sociales para ciegos y además permite el mantenimiento de unos 131.320 puestos de trabajo en el conjunto de la ONCE y su Fundación, de los cuales 55.149 son empleos internos y 76.169 empleos han sido creados por la ONCE y su Fundación en terceras empresas. Resulta especialmente relevante que el 81,5% de dicho total corresponde a personas ciegas o con otros tipos de discapacidad. Por su parte, del empleo interno en España (empleo en entidades de la ONCE y su Fundación y en empresas filiales y participadas), un 42,4% está ocupado por mujeres de modo que se supera el objetivo del 40% como mínimo, de representantes de cada género, según lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Adicionalmente, al comparar el empleo interno con el conjunto de la economía, uno de cada 346 residentes en España con puesto de trabajo, pertenece a entidades y sociedades de la ONCE y su Fundación.

Por otra parte, la Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad (en adelante Fundación ONCE) también se financia con estos recursos, mediante la aportación del 3% de las ventas de los juegos autorizados, que es un verdadero modelo de solidaridad con otras personas con discapacidad no ciegas. Además, la ONCE contribuye a la generación de riqueza nacional, tanto por su actividad económica como por las significativas aportaciones a los ingresos públicos a través del pago de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social.

La Organización aporta recursos significativos a otras entidades vinculadas: la Fundación ONCE para la Solidaridad con Personas Ciegas de América Latina (FOAL), la Fundación ONCE para la Atención de Personas con Sordoceguera (FOAPS), y al mundo del deporte paralímpico, dentro del cual cabe destacar la Federación Española de Deportes para Ciegos, amén de los apoyos relevantes que se prestan al Comité Paralímpico Español o a la Asociación Internacional de Deportes para Ciegos (IBSA). Finalmente, todo ello se complementa con una diversa tarea de cooperación, mediante acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas, con y sin ánimo de lucro.



Las relaciones de la ONCE con las Administraciones Públicas son básicamente de dos tipos: de cooperación y de control. La cooperación es muy rica y diversa en múltiples materias, como son: formación, empleo, educación, accesibilidad, nuevas tecnologías, cultura, deporte, etcétera. Además se articula mediante acuerdos marco o convenios de colaboración a niveles local, autonómico y estatal. Resultaría excesivo intentar describir esta actividad, pero existen decenas de convenios con Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos, Consells insulars, Comunidades Autónomas y Departamentos ministeriales.

El instrumento más significativo de cooperación es el denominado Acuerdo General en materia de Cooperación, Solidaridad, y Competitividad para la estabilidad de futuro de la ONCE, que trae su causa en la disposición adicional 4ª de la Ley 55/1999, de medidas fiscales administrativas y del orden social para el año 2000. El Acuerdo General vigente es el aprobado por el Consejo de Ministros el 27 de febrero de 2004, con vigencia hasta 2011. Este acuerdo, que fue revisado en el año 2009, contiene los compromisos de la ONCE en materia de servicios sociales, solidaridad con otras personas con discapacidad y control de CEOSA, así como el marco de autorizaciones del Gobierno a la Entidad en materia de juego, junto con otros compromisos gubernamentales que coadyuven a la seguridad jurídica e institucional de la ONCE.

En cambio, el Gobierno de la Nación posee la competencia exclusiva de la función de supervisión y control sobre la actividad de la ONCE, como ya sentenció el Tribunal Constitucional el 23 de julio de 1998, mediante el Consejo de Protectorado de la ONCE en el que participan los Ministerios de Sanidad, Política Social e Igualdad; Economía y Hacienda, e Interior y una representación amplia de la ONCE. Este Consejo de Protectorado está adscrito al Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad y desarrolla una labor de control de legalidad y de la correcta aplicación de los recursos a los fines que tiene encomendados la ONCE. Estos mecanismos de control se concretan en informes previos, conocimiento de los asuntos, aprobación de propuestas de la ONCE, inspección de determinadas actividades o verificación de decisiones en materia de juego, y se contienen en el artículo 8 del Real Decreto 358/1991. Dichos controles conciernen principalmente a la ONCE, pero también a su Fundación y Corporación Empresarial respecto de determinadas obligaciones de carácter social o económico.

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus servicios y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. En la tabla 1 se recogen los elementos fundamentales del modelo de negocio de la ONCE y en la tabla 2 sus consecuencias económicas y estratégicas.



TABLA 1

Cuadro resumen

Elecciones del modelo de negocio	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de negocio
Metas del proyecto	Facilitar y apoyar, a través de servicios sociales especializados, la autonomía personal y la plena integración social y laboral de las personas con ceguera y deficiencia visual.
Cliente objetivo	Cualquier persona comprometida con los objetivos de la ONCE que quiera colaborar con este proyecto social solidario, especialmente las personas que compran el Cupón y las Administraciones Públicas, empresas e instituciones que financian las actividades de la ONCE.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Asistencia y servicios a personas con ceguera o discapacidad.
Capital relacional de la empresa	Administraciones, instituciones, empresas y personas comprometidas con la acción social solidaria de la ONCE.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Todas las actividades que sean necesarias para hacer posible la integración social, laboral y vital de las personas con discapacidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Conocimientos, recursos, capacidades específicamente orientados a la atención de personas con ceguera y discapacidad.
Estructura de costes	Labor asistencial, formativa, promoción de la integración.
Ingresos	Venta del cupón y resto de productos de juego, ingresos de empresas de corporación y atípicos (donaciones, rentas del patrimonio mobiliario e inmobiliario, subvenciones,...).
Sostenibilidad del modelo de negocio	Proporciona una atención integral a su colectivo, por delegación de las Administraciones Públicas y bajo el Protectorado del Estado, que reconoce el interés general de sus fines sociales.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 2

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio
Metas del proyecto	Conseguir que las personas con discapacidad puedan integrarse plenamente a nivel personal, laboral y social.
Cliente objetivo	Cualquier persona o institución comprometida con la integración plena de las personas con discapacidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio	Asistencia y servicios a personas con ceguera o discapacidad y actividades empresariales en las que se integran como empleados.
Capital relacional de la empresa	Compromiso de la sociedad con una gran labor social.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Atención integral a cualquier necesidad de las personas con discapacidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Atención especializada y recursos específicamente orientados a personas con discapacidad visual.



TABLA 2 (CONTINUACIÓN)

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio

Elecciones del modelo de negocio	Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de negocio
Estructura de costes	Los costes laborales y asistenciales, así como los premios están estrechando el margen de beneficio.
Ingresos	La competencia en el sector del juego y la crisis económica están presionando a la baja los ingresos.
Sostenibilidad del modelo de negocio	La concesión de nuevas autorizaciones públicas en materia de juego y los esfuerzos de marketing para incentivar la participación de los clientes ofrecen oportunidades para la sostenibilidad.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

A continuación, en el gráfico 1 se muestra la representación gráfica de la red de valor del modelo de negocio de la ONCE, o “Círculo virtuoso de la empresa”.



FIGURA 1

Red de valor del Modelo de Negocio.
El círculo virtuoso de la empresa





3. El papel de la confianza en el modelo de negocio de de ONCE

La auto-organización de la ONCE es el mejor exponente de la confianza de la Organización en sus asociados, de forma que son ellos los que eligen de forma democrática a los que van a dirigir la ONCE por períodos de cuatro años.

Esta auto-organización democrática implica una confianza de la Organización en la capacidad de sus propios afiliados, en su capacidad para gestionar de forma profesional e íntegra, para comprender las necesidades del colectivo y promover iniciativas que mejoren su situación personal, laboral y social.

La ONCE genera un caudal de confianza también en sus afiliados, en su capacidad de superación y de integración plena en la sociedad. La actividad de la ONCE se desarrolla en un esquema de trabajo que enfatiza las potencialidades de la persona, frente a otros modelos meramente asistenciales. La ONCE estimula la confianza de sus afiliados en sus propias posibilidades, en su capacidad, en sus habilidades, en su integración laboral y social con normalidad. La pérdida de la visión o una deficiencia visual grave sólo limitan una capacidad del individuo, no al individuo completo. Pese al enorme impacto emocional que supone la pérdida de visión, la labor de la ONCE contribuye a que las personas con discapacidad recuperen la confianza en sí mismas, y colabora a su integración social plena en todos los órdenes de la vida.

A través de su actividad hace posible que personas con ceguera o discapacidad visual grave puedan disponer de un apoyo permanente y especializado que les facilite su acceso al mercado laboral y a todas las posibilidades que pueda tener cualquier persona, haciendo accesible su entorno y promoviendo la normalización de su experiencia vital.

La existencia de la ONCE y sus actividades generan confianza a sus afiliados al garantizarles un puesto de trabajo acorde con sus capacidades, preferentemente en el mercado ordinario de trabajo, en los términos establecidos en estos Estatutos. Para ello, la ONCE desarrolla un conjunto integral, coordinado y preferente, de medidas y acciones en materia de promoción y orientación profesional, formación ocupacional y continua, y el apoyo activo al empleo en ocupaciones acordes a las capacidades de los afiliados, con el fin de conseguir el gran objetivo de la integración plena en la sociedad y de alcanzar un nivel de calidad de vida digno, integrado y participativo, que posibilite una vida económicamente independiente.

Una organización que asiste a más de 70.000 afiliados necesariamente debe confiar en sus trabajadores, en su capacidad para comprender, asistir y acompañar a sus afiliados en su adaptación a su situación de discapacidad visual. También la ONCE confía en sus empleados como la red más comprometida posible para comercializar el Cupón, que se configura como su principal fuente de ingresos.

Por otra parte, la ONCE promueve la confianza dentro de las empresas propias (de la corporación) y en empresas ajenas. En las propias (Corporación Empresarial ONCE-CEOSA: Oncisa, Alentis, Confortel, Viajes 2000, Seguronce, Primur, R C Alimentación y Revitass)

donde el 9,99% de los empleados tiene una discapacidad, la Organización ha depositado en ellos la confianza de que realizarán sus funciones correctamente. En las empresas ajenas también se contratan a personas que cuentan con una discapacidad y se confía plenamente en su buen desempeño.

Además, la ONCE consigue la confianza de los clientes, principalmente de aquéllos que compran el Cupón confiando en que se hará un buen uso del dinero invertido en el sorteo que no sea entregado en premios, ya sea la parte correspondiente a la remuneración de los vendedores del cupón como a todas las actividades que la organización lleva a cabo en sus organismos. Aunque el objetivo de cualquier juego es ganar premios, las personas que habitualmente juegan al cupón de la ONCE saben que, independientemente de que resulten o no agraciados, su colaboración está haciendo posible una gran labor social. Asimismo, obtiene la confianza de los clientes de las empresas propias que muestran a su vez una alta satisfacción con los bienes y servicios (siendo el grado medio de satisfacción de los clientes de las empresas de CEOSA del 80,52%).

La ONCE también genera confianza en las Administraciones Públicas, y de hecho tiene encomendada la acción social del colectivo de personas ciegas y con discapacidad visual grave y sus actividades están declaradas de interés general. Para el resto de instituciones y empresas la ONCE también es una organización en la que poder confiar para colaborar en diferentes programas que promuevan la asistencia a la discapacidad, la integración laboral y la inclusión social, pudiendo confiar en una gran organización que gestiona sus recursos con profesionalidad y sensibilidad social.

4. La organización como base de la estrategia

Los miembros de la ONCE, denominados afiliados, son las personas con ceguera total o con deficiencia visual grave. Pueden ser miembros todos los ciudadanos españoles que así lo soliciten y que, examinados por un oftalmólogo autorizado por la ONCE, se compruebe que cumplen en ambos ojos y con un pronóstico fehaciente de no mejoría visual, al menos, una de las siguientes condiciones: agudeza visual igual o inferior a 0,1 (1/10 de la escala de Wecker) obtenida con la mejor corrección óptica posible, o campo visual disminuido a 10 grados o menos. Al finalizar el año 2010 el número de afiliados de la ONCE ascendía a 70.195 personas.

Sus afiliados tienen acceso a un gran número de prestaciones, servicios sociales y de inclusión que desarrolla la organización, asimismo tienen derecho a participar en la vida democrática de la Institución. Dicha afiliación es un acto voluntario, pero a su vez es un requisito previo para ser miembro de la Organización y por tanto ser sujeto de los derechos de:

- Participación desde su estructura democrática, en la vida asociativa de la Entidad; en el ámbito representativo, a través de los Consejos Territoriales (uno por Comunidad Autónoma) y el Consejo General de la ONCE. Y también en la dirección y gestión de la Entidad.



- Acceso a los servicios y prestaciones de carácter especializado que la ONCE presta a las personas ciegas y deficientes visuales.

La ONCE funda su organización y funcionamiento en el principio de democracia interna y, por tanto, de plena participación de sus afiliados en la elección y presencia en los órganos de gobierno y representación; el Consejo General, y subordinados a éste, los Consejos Territoriales. Prueba de ello es que se han celebrado nueve procesos electorales para elegir los órganos representativos y de gestión de la Organización desde 1982 hasta el pasado 15 de marzo de 2011, en que tuvieron lugar los últimos.

El otro principio inspirador es el de la auto-organización, dada la naturaleza de corporación de derecho público de la Entidad y asimismo, es uno de los elementos fundamentales que determinan la estrategia de la ONCE.

En efecto, el Consejo General es el máximo órgano de gobierno y representación de la Entidad, elegido democráticamente por y entre las personas afiliadas mayores de edad e inscritas en el censo electoral, como máximo cada cuatro años y con arreglo a una normativa electoral específica, pero inspirada en los principios generales de la legislación estatal sobre régimen electoral general, que es supervisada desde el punto de vista de legalidad por el Consejo de Protectorado del Estado sobre la ONCE. Los afiliados pueden presentar su candidatura a través de las diferentes opciones políticas específicas existentes en la ONCE, organizadas en agrupaciones electorales que concurren a las elecciones en las 17 circunscripciones electorales. Actualmente este órgano está integrado por 15 vocales electos, provenientes del proceso electoral citado, los cuales eligen al presidente y los vicepresidentes y nombra al secretario general del Consejo General y al director general de la Organización, a cuya propuesta se nombra al conjunto de directivos de la estructura central y territorial de la Entidad.

Fruto de la filosofía participativa de la Institución, también se eligen los Consejos Territoriales, pilar sobre el que se sustenta la democracia interna de la ONCE. Su distribución está ajustada a las 17 Comunidades Autónomas.

Cada Consejo se constituye en función del número de afiliados con derecho a voto de cada circunscripción por lo que cada uno de los consejos tiene un número diferente de consejeros. Tras las elecciones celebradas en 15 de marzo de 2011 el número de Consejeros Territoriales asciende a 150, que unidos a los 15 Consejeros Generales arroja una cifra de 165 personas encargadas de gestionar los intereses de los afiliados a la ONCE en sus respectivos órganos de representación.

El órgano máximo de gobierno de la ONCE es el Consejo General y los Consejos Territoriales son órganos representativos subordinados.

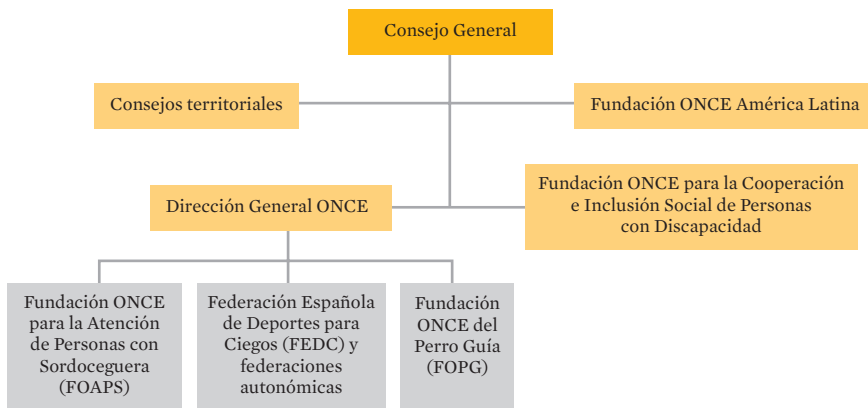
La estructura profesional de gestión se articula en servicios centrales, mediante direcciones ejecutivas, y en estructura territorial, ésta se encuentra integrada por delegaciones territoriales, direcciones administrativas y centros especializados. Todos ellos están coordinados

bajo la dirección superior del director general de la ONCE, a quien nombra el Consejo General.

En la actualidad, tal y como se refleja en el Gráfico 2, el Consejo General de la ONCE coordina la estructura de la ONCE y su Fundación. Dicho consejo tiene adscritos los Consejos Territoriales y la Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina. Además, de él dependen dos áreas ejecutivas:

- Dirección General de la ONCE, de la que dependen: la Fundación ONCE del Perro Guía, la Fundación ONCE de Atención a Personas con Sordoceguera y la Federación Española de Deportes para Ciegos.
- Fundación ONCE.

FIGURA 2
Organigrama de la ONCE

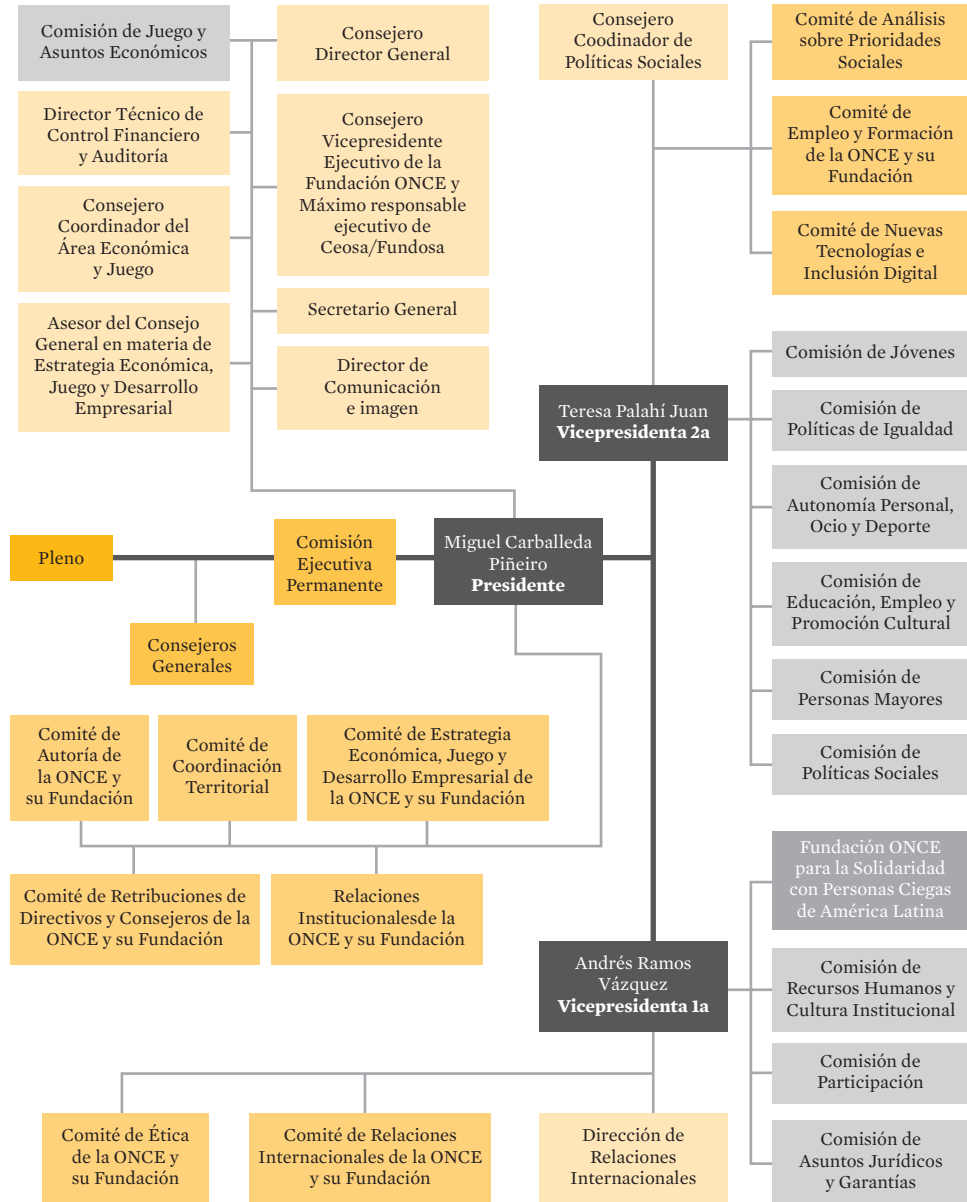


Estructura Organizativa de la ONCE y su Fundación.

Las elecciones del 15 de marzo produjeron una modificación de las estructuras de la ONCE y su Fundación, por lo que para facilitar la coordinación de la acción empresarial de la misma, a partir de la constitución del nuevo Consejo General el día 26 de abril (ver Gráfico 3), los dos grupos empresariales CEOSA y FUNDOSA dependen orgánicamente de una nueva dirección coordinada sinérgica y global (ver Gráficos 4 y 5).



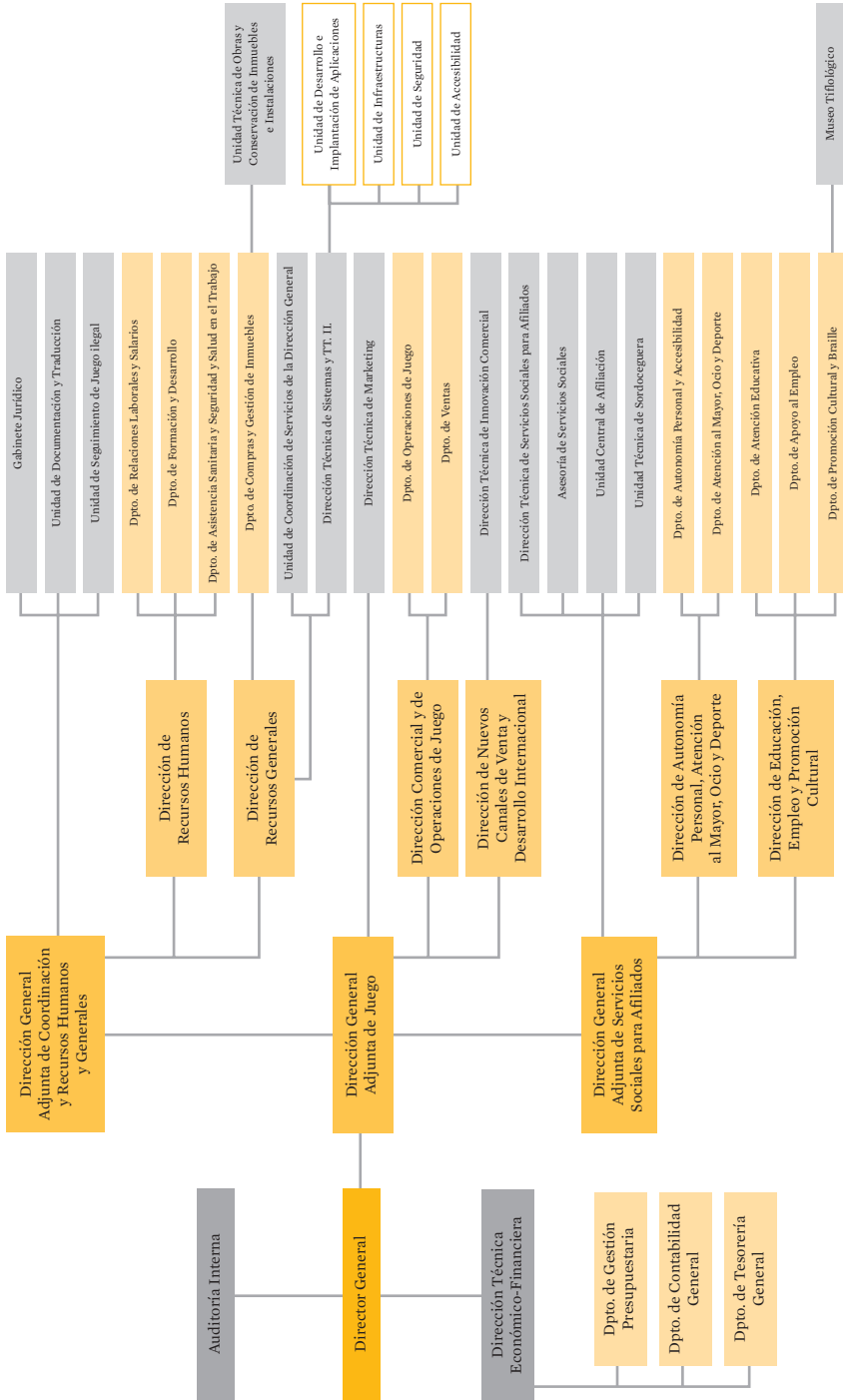
FIGURA 3
Consejo General de la ONCE



Organigrama del Consejo General de la ONCE (IX mandato, periodo 2011-2015).

FIGURA 4

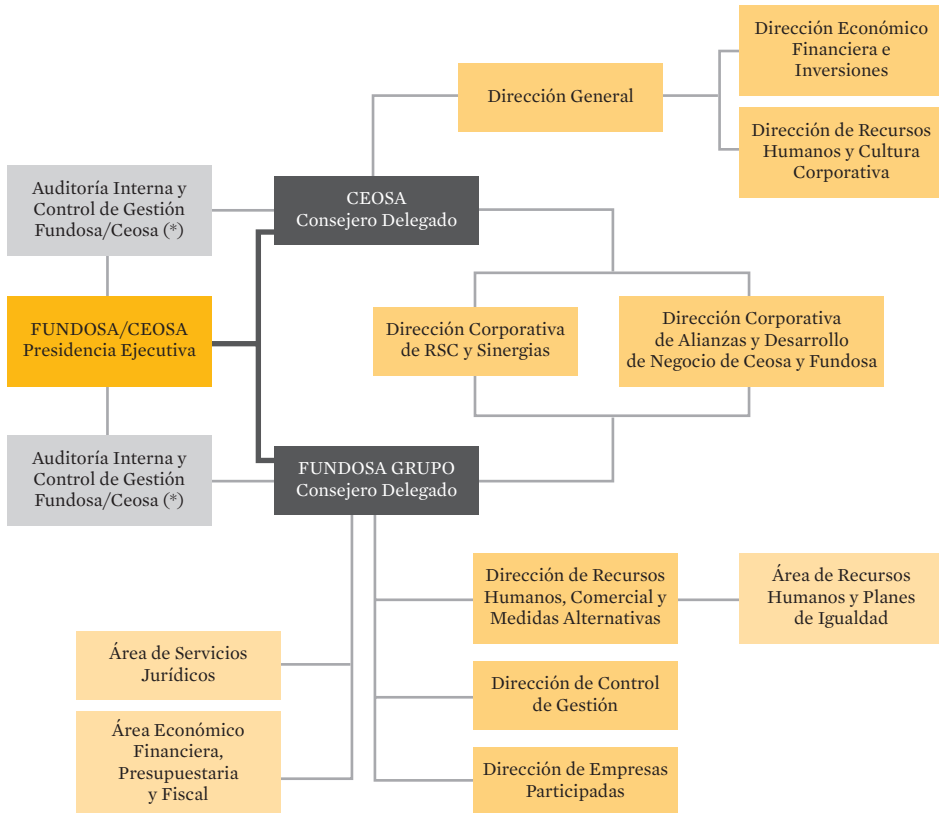
Dirección General de la ONCE (organigrama vigente a partir de mayo de 2011 para el periodo 2011-2015)



Dirección General (organigrama vigente a partir de mayo de 2011 para el periodo 2011-2015).



FIGURA 5
FUNDOSA / CEOSA



(*) Ambos cuadros son representaciones del mismo área.

Dirección General de FUNDOSA/CEOSA.

La gestión de los recursos humanos en la ONCE se basa en la confianza en las personas con discapacidad, aunque también aboga por la integración de otros colectivos que suelen tener mayor dificultad para encontrar empleo como son las mujeres, los mayores de 51 años y los extranjeros.

Así pues, adicionalmente a la integración de personas con discapacidad, principio fundamental de la política social de CEOSA, se ha trabajado en aras de la igualdad de oportunidades y la no discriminación, como lo ponen de manifiesto los siguientes datos del empleo de 2010:

- Porcentaje de empleados/as con discapacidad: 9,99%.
- Porcentaje de personal extranjero en la empresa: 7,04%.

- Porcentaje de personal mayor de 51 años: 20,12%.
- Porcentaje de mujeres: 48,66%.
- Porcentaje de mujeres directivas respecto de la media de directivos de CEOSA 14,81%.

Por otra parte, en 2010 la plantilla de FUNDOSA Grupo y sus empresas filiales se cifró en 8.796 empleados, de los cuales 5.191 son personas con discapacidad. Esto, unido a los trabajadores de las empresas en las que tiene participación, da una plantilla total de 16.533 empleados de los que 11.483 (un 70%) son trabajadores con discapacidad (ver tabla 3).



TABLA 3

Plantilla ONCE y entidades dependientes 2010

Plantilla media consolidada ONCE y entidades dependientes a 31-12-10

	Afiliados	Otros discapacitados	No discapacitados	Total
Agentes-vendedores	9.072	11.468	0	20.540
No vendedores	977	1.261	15.008	17.246
Total general	10.049	12.729	15.008	37.786

Plantilla consolidada ONCE y entidades dependientes a 31-12-10

Grupo/categoría	Resumen				Total
	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres	
Consejeros Generales	6	40,00	9	60,00	15
Directivos	110	76,92	33	23,08	143
Mandos intermedios	311	72,66	117	27,34	428
Vendedores juego	14.074	69,32	6.228	30,68	20.302
Otros Trabajadores	9.010	38,72	14.257	61,28	23.267
Totales	23.511	53,25	20.644	46,75	44.155

La relación entre la estructura mixta y su estrategia integradora de recursos humanos basada en la confianza en la capacidad de superación de las limitaciones y barreras de las personas discapacitadas augura un futuro prometedor a esta compañía que se muestra tremendamente humana y caritativa a la par que fuerte y válida para superar todos los retos que resulten necesarios.

Basta con observar la cuenta de pérdidas y ganancias (ver tabla 4), para comprobar que los ingresos con los que cuenta la organización provienen fundamentalmente de las ventas de cupones (1.863.145.000 euros), seguido por las ventas del grupo (460.540.000 euros) y la prestación de servicios (2.378.000 euros). Si bien es cierto que ha habido un descenso respecto al ejercicio anterior, la entidad ha tenido beneficios.



TABLA 4

Cuenta pérdidas y ganancias ONCE y entidades dependientes 2010 y 2009
(miles de euros)

	Ejercicio	
	2010	2009
Importe neto de la cifra de negocios	2.326.063	2.429.622
Ventas de juego	1.863.145	1.980.780
Ventas del grupo	460.540	446.196
Prestaciones de servicios y otras ventas	2.378	2.646
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	(2.524)	(35.556)
Premios de juego	(918.239)	(990.961)
Aprovisionamientos	(100.018)	(73.994)
Otros ingresos de explotación	24.050	25.928
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	12.744	14.451
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	11.306	11.477
Gastos de personal	(1.097.641)	(1.148.654)
Personal vendedor de juego	(488.011)	(524.733)
Personal no vendedor	(407.865)	(401.826)
Cargas sociales	(201.765)	(222.095)
Otros gastos de explotación	(273.009)	(289.816)
Servicios exteriores	(201.025)	(207.478)
Ayudas monetarias	(69.477)	(74.290)
Tributos	(1.471)	(6.805)
Otros gastos de gestión corriente	(1.036)	(1.243)
Amortización del inmovilizado	(30.510)	(35.497)
Asignación financiera del Estado	93.645	62.957
Recuperación deuda colaboración con la Seguridad Social	-	33.783
Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado	(524)	6.743
Otros ingresos y gastos	518	2.262
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	21.811	(13.183)

Por su parte, en la tabla 5 se observa que el resultado del ejercicio después de desasignar el fondo de estabilidad de premios sigue siendo de beneficios.

TABLA 5
Cuenta de resultados ONCE y entidades dependientes 2010 y 2009 (miles de euros)

	Ejercicio	
	2010	2009
Ingresos financieros	21.681	30.811
Dividendos	7.116	9.281
Intereses aplazamiento anualidades del premio del producto de fin de semana	11.429	6.803
Ingresos financieros deuda colaboración con la Seguridad Social	2.600	13.104
Otros ingresos financieros	536	1.623
Gastos financieros	(17.066)	(20.160)
Deterioro de valor y resultado enajenación instrumentos financieros	(102)	(5.009)
Otros resultados financieros	113	1.021
BENEFICIO FINANCIERO	4.626	6.663
Resultado de sociedades puestas en equivalencia	80	150
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	26.517	(6.370)
Impuestos sobre sociedades	2.262	2.160
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	28.779	(4.210)
Resultado atribuido a socios externos	80	204
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE	28.699	(4.414)
Asignación/Desasignación del fondo de estabilidad de premios	(5.446)	39.865
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE, TRAS LA DESASIGNACIÓN DEL FONDO DE ESTABILIDAD DE PREMIOS	23.253	35.451

5. Conclusiones

La ONCE nace como respuesta a una necesidad fundamental, de confianza, por parte del colectivo de personas ciegas o con deficiencias visuales graves. Así, su misión es facilitar y apoyar la autonomía personal y la plena integración social y laboral de las personas con ceguera y deficiencia visual.

Así pues la primera meta de esta organización es la de facilitar y apoyar la autonomía personal y la plena integración social y laboral de las personas con ceguera y deficiencia visual. Se plantea lograr esta meta mediante la colocación de personas con discapacidad en las empresas, para empezar en la propia empresa y en empresas de su propiedad.



Aunque la actividad fundamental es el sorteo del Cupón, que es una concesión estatal que le permite la explotación en exclusiva de esta lotería estatal. Por otra parte también acoge con ilusión a aquellas personas que deseen de manera voluntaria colaborar en las distintas actividades que se organizan. Con los ingresos obtenidos gracias a la venta de cupones y la prestación de otros servicios dentro de las empresas de su propiedad se logran financiar múltiples proyectos de carácter humano y necesario para la integración de este colectivo.

La confianza se erige como un pilar clave ya que las administraciones, las instituciones, las empresas y las personas que trabajan para las que, o con las que la ONCE trabaja, hacen todo lo posible para que estos colectivos se integren y puedan llevar una vida normal. Las Administraciones han delegado la función en la asociación y las empresas confían que, cuando desde la ONCE se les ofrecen determinados recursos humanos, estos sean personas confiables. Cuando el cliente compra un Cupón, confía en que parte de ese dinero que ha pagado irá destinado a las actividades que organiza la asociación. Es de esta forma que la asociación genera valor para todos los colectivos que se relacionan con ella.

6. **Clave del éxito: Confianza en la capacidad de las personas con discapacidad**

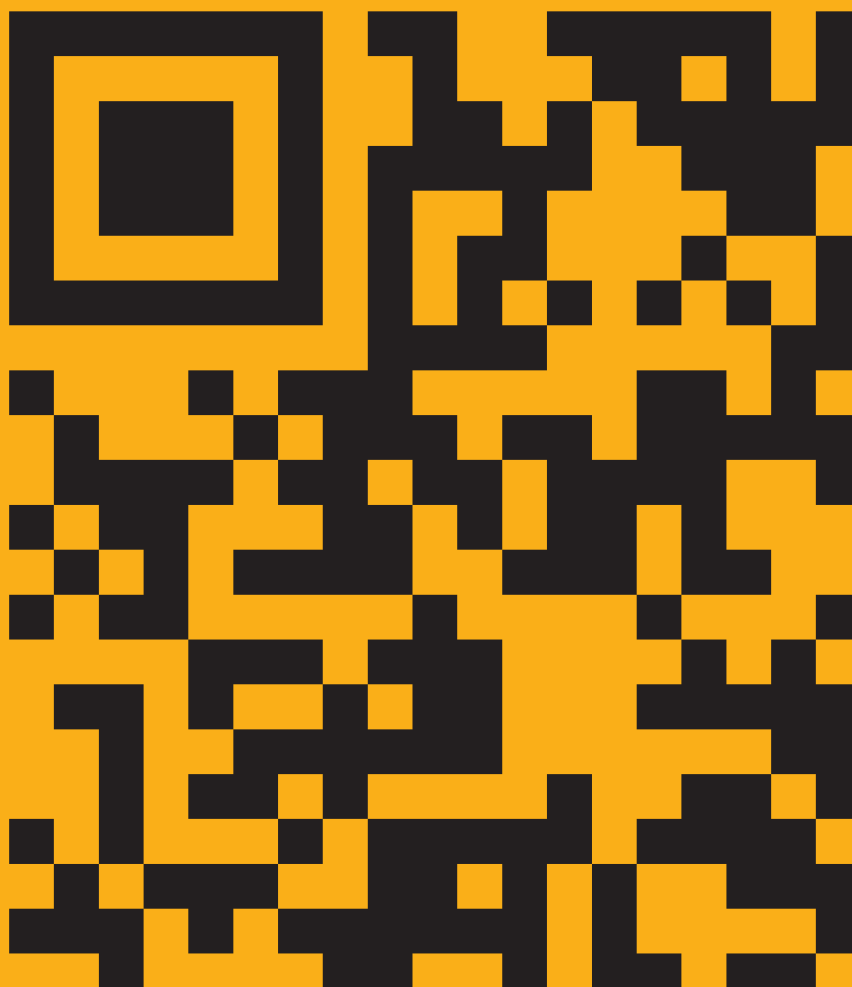
El éxito de esta organización basada en la confianza está en los resultados, las personas ciegas o con discapacidad visual grave desarrollan el resto de sus sentidos por encima de lo que consideramos normal debido a la necesidad de suplir esa carencia. De este modo, son perfectamente capaces de desempeñar muchas otras funciones en las que no es necesario utilizar la vista si se cuenta con los medios oportunos, como son todos aquellos que utilizan el Braille.

Encontramos en la Organización personas con discapacidad en prácticamente cualquier puesto y, en exclusiva, en la venta del Cupón. De esta forma el consumidor de Cupones de la ONCE puede comprobar de primera mano que es cierto que comprando un Cupón le estás dando un puesto de trabajo, y por lo tanto se le hace más fácil pensar o confiar que en todos los puestos que no se ven, también hay gran parte de personas con discapacidades diversas.

En resumen, la Organización confía en el colectivo de discapacitados y éste confía en la Organización. Se trata de una asociación tan útil que en el mes de marzo 2011 se ha aprobado la modificación del Real Decreto que reordena la ONCE, en el que se adecua el funcionamiento de la Organización a la situación actual, y se desarrolla la posibilidad de que la ONCE suscriba acuerdos con otros operadores de juego habilitados para operar en países del Espacio Económico Europeo.

3

CONCLUSIONES



El objetivo de este trabajo es conocer mejor el fundamento de varios modelos de negocio que se sustentan en la confianza. Para ello hemos contado con 20 organizaciones de distintos sectores de actividad. Las entrevistas realizadas a los responsables de las organizaciones que han participado, junto con el análisis de la información contenida en las web institucionales y la facilitada específicamente por las propias organizaciones, nos permiten apuntar algunas conclusiones generales sobre las claves de éxito de las organizaciones participantes y, centrándonos más en los objetivos de este estudio, sobre cómo opera la confianza en sus modelos de negocio.

Se han llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con un guión común. No obstante, la interacción entre entrevistado/a y entrevistadores/as dio lugar a un encuentro singular y personalizado en el cual algunos aspectos relativos a la confianza pueden haber recibido más atención que otros, fundamentalmente dependiendo de las particularidades de la actividad empresarial, la trayectoria y características de la organización, etcétera. En todos los casos se ha abordado el papel de la confianza en cada modelo de negocio. Esto es, lo que los responsables de cada organización participante entendían como confianza y lo que tal concepto significaba, los grupos de interés con los que mantenían relaciones de confianza, las estrategias para desarrollar, mantener y recuperar la confianza, así como los efectos o evidencias de la confianza.

En la tabla 1, se resumen las claves de éxito de las organizaciones participantes.

 **TABLA 1**
Clave de éxito de las organizaciones

Nombre	Clave de éxito
Linea Directa	Eliminación de intermediarios para el acercamiento al cliente y optimización de los procesos clave del negocio.
NH Hoteles	Atención excelente al cliente y sostenibilidad.
Triodos Bank	Ofrecer un modelo bancario sostenible, basado en valores.
Grupo Feydo	Vinculación y compromiso con el territorio.
Grupo Inforges	Fidelización del cliente, compromiso con los empleados y búsqueda de los mejores “partners”.
Informa	Ser la fuente más confiable de información empresarial que permite a sus clientes decidir con confianza y seguridad.
Nearmeeting	Facilitar la relaciones de negocio basadas en la confianza.
Velneo	Cuando una persona está a gusto en su trabajo da lo mejor de sí.
Google España	Si algo existe, Google lo tiene.
Tuenti	Confianza en la privacidad y seguridad de una red social.
Granxa Familiar	Innovación y desarrollo sostenible a partir de nuevas formas de vida y de comercio justo.
Tribunal de las Aguas	Compromiso social y búsqueda del bien común.
Hojiblanca	Compromiso con los socios, adhesión de nuevos proyectos y búsqueda de los mejores “partners”.



TABLA 1 (CONTINUACIÓN)

Clave de éxito de las organizaciones

Nombre	Clave de éxito
Keiretsu Forum Spain	Profesionalidad, experiencia e internacionalidad.
AENOR	Aportar confianza en las relaciones comerciales entre las empresas y los consumidores.
Confianza Online	Un proyecto integral.
Denominación de Origen “Sierra Mágina”	Confianza en el origen y en la calidad garantizada de un producto excelente, el aceite de oliva virgen extra de la DOP Sierra Mágina.
Guadalinfo	Confianza en el talento de las personas para liderar procesos de transformación socio-económica a través de la innovación social y las TICs.
Medicos del mundo	Ser un puente eficaz entre personas.
ONCE	Confianza en la capacidad de las personas con discapacidad.

Concepto de confianza

Los casos recogidos lo han sido debido a que, de un modo u otro, destacan la importancia crucial que la confianza tiene en el desarrollo de sus actividades. No obstante, tal y como sucede con la revisión teórica de la literatura disponible, entre las personas entrevistadas se observa una disparidad de criterios con respecto a la propia idea de confianza. Puede pensarse que tal disparidad en ocasiones no es más que una diferenciación en la expresión del concepto; y que en los casos estudiados la idea básica de confianza aparece (al menos implícitamente).

A nivel formal, algunas organizaciones emplean un elaborado y amplio vocabulario para definir la confianza, en la que hacen referencia a valores compartidos con los grupos que depositan en ellos la confianza, mientras que otras son más escuetas a la hora de definirla, limitándose a señalar las competencias o habilidades que sustentan su labor. Si pusiésemos juntos todos los elementos que han sido citados por las organizaciones e hiciésemos un ejercicio de coincidencias o emparejamientos con los múltiples elementos que también se utilizan en la literatura para definir confianza, encontraríamos que prácticamente todos ellos han sido mencionados en las diferentes aportaciones que cada organización ha hecho de forma independiente. Un ejemplo, en el modelo de Mayer et al., (1995), se plantea que son requisitos o componentes de la confianza la capacidad, la integridad y la benevolencia. Ninguna de las personas que entrevistamos nos dijo que estos tres elementos eran lo que definía la confianza en su organización, ninguna organización los menciona todos ni de la misma manera, pero sí ocurre que cada uno de ellos es aludido de uno u otro modo por prácticamente todos los entrevistados. En síntesis, hemos podido comprobar que las dimensiones de la confianza más consensuadas están conjuntamente incorporadas en las organizaciones estudiadas. El efecto es similar a si todas hubiesen participado en un juego cooperativo para definir el mapa conceptual de la confianza.

No obstante, sí existe un elemento que es común a todas las aproximaciones explícitas a la confianza que hacen los participantes en el estudio. Señalan, quizá como no podía ser de otra manera, la importancia de las relaciones personales. La confianza es un fenómeno que surge de las relaciones personales. Algunos entrevistados van más allá, y, ajustándose a esquemas propiamente lewinianos, apuntan que la confianza surge de la interdependencia que se mantiene entre la organización y sus grupos de referencia, ya sea con clientes, trabajadores, usuarios o personas pertenecientes a otras empresas. Las relaciones que responden a este criterio son directas, sinceras, estables, cercanas.

Cada organización participante expresa y define la confianza de una manera particular y la cuestión desafiante es si esa conceptualización diferente se corresponde también con estrategias de actuación diferentes.

Los diferentes componentes de la estructura de la confianza que señalan diversos autores (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) son relatados, cada uno en su grado o en distinto grado por las organizaciones. En gran medida coincidiendo con las propuestas teóricas clásicas (por ejemplo, McAllister, 1995), la concepción que tienen de la confianza las organizaciones participantes tiene que ver tanto con competencia como con aspectos afectivos. Algunas insisten más en uno u otro de estos aspectos y otras los consideran a ambos importantes simultáneamente. Médicos del Mundo sería un ejemplo de este último caso. Desde la organización se señala que con sus donantes tienen un marco compartido de valores sobre la salud universal, equilibrio de género, igualdad de derechos..., que les permite una aproximación a ellos, pero a la vez tienen que mostrar que son competentes para prestar el servicio de salud que la sociedad les encarga y que así lo sientan quienes reciben este servicio y se muestren satisfechos por ello. Puestos a discriminar, en el caso de esta organización sería incluso más importante la dimensión afectiva, dado que encontrar personas que colaboren tiene que ver con compartir previamente determinados valores relacionados con la solidaridad, el compromiso con comunidades desfavorecidas, etcétera, aunque todo ello sin olvidar en modo alguno todo lo que tiene que ver con la dimensión de competencia. La definición que da esta organización podría sintonizar con la de algunos autores (McAllister, 1995) y haría referencia a que la confianza como fundamento de su modelo de negocio tiene una parte relacionada con la competencia y otra relacionada con aspectos afectivos y emocionales.

Cabe decir que el que se dé más o menos saliencia a la dimensión afectiva o a la dimensión competencial de la confianza quizá tiene que ver con el tipo de actividad de cada una de las organizaciones. Si el contenido del negocio es poner sellos de calidad tras cumplir una serie de requisitos, o fabricar un determinado software, lógicamente se verá más acentuada la dimensión funcional, mientras que si el núcleo del negocio es la gestión de la solidaridad, el compromiso social, la sostenibilidad, etcétera, ello justificaría que se resalte la dimensión afectiva de la confianza.

El estudio llevado a cabo ha permitido contrastar que, para algunas organizaciones, la generación de confianza es una condición previa para que puedan existir transacciones entre grupos. Es decir, para algunas organizaciones la confianza es el antecedente de la puesta en marcha de su actividad. Si no se cumple este criterio no hay resultado. En el caso de otras organizaciones, que en principio no fueron creadas bajo el moderno paradigma de



la confianza, el análisis en perspectiva de su tarea les llevó a concluir que haciendo lo que hacen generan confianza, la confianza es la consecuencia de su actividad.

Elementos que facilitan las relaciones de confianza

Una vez que se ha optado por la confianza como elemento fundamental de las relaciones con los stakeholders, se ponen en marcha estrategias y actuaciones para mantener y desarrollar las relaciones de confianza. Señalamos algunos elementos que según las organizaciones participantes contribuyen a este fin:

- **Imagen.** Se ha convertido en un factor de competitividad, e incluso, de desarrollo de la confianza previamente establecida. Siendo perfectamente conscientes de la importancia de la imagen transmitida y a la vez de que la imagen también se forma en la red, muchas de las organizaciones se sienten en estos momentos desafiadas por incorporar el uso de las TI y seguir siendo los propietarios y gestores de su imagen en la web.
- **Transparencia.** Entre las actuaciones informadas por las organizaciones participantes se apunta, por ejemplo, ser muy transparentes con las cuentas, dar información pormenorizada sobre los proyectos que se están llevando a cabo. El grado de transparencia asumida depende en cualquier caso del tipo de organización y hemos encontrado más énfasis en organizaciones que no tienen ánimo de lucro o que reniegan de la especulación.
- **Demostrar competencia.** Complementariamente, la transparencia suele ir acompañada de pruebas empíricas de la competencia y la fiabilidad para desarrollar la tarea encargada, ya sea prestando eficazmente actuaciones relacionadas con la salud o gestionando adecuadamente los ahorros que a un banco se le encomiendan. Hemos visto que en algunos casos la confianza es la consecuencia de una actuación que se pone en marcha porque las condiciones del contexto así lo requieren, es decir porque surge una necesidad. Quien toma la iniciativa y lo hace de forma solvente puede acabar teniendo una reputación de marca de confianza.
- **Fiabilidad en el comportamiento.** Genera confianza saber que puedes esperar que una organización (también ocurre en el caso de las personas) sabe hacer las cosas bien y va a hacerlas bien, independientemente de factores ambientales, estados de ánimo, etcétera. En este sentido, coherencia, constancia, previsibilidad en el comportamiento y en las actuaciones son factores a los que aluden las organizaciones para explicar cómo consiguen mantener la confianza de sus grupos de apoyo.
- **Valores compartidos.** El comportamiento está determinado por una serie de valores. Estos valores, al ser compartidos por los usuarios, de la misma forma que sucede con los clientes y con los financiadores de ciertas organizaciones, potencian y mantienen la relación de confianza.
- **Información y comunicación con el cliente,** e incluso, con la sociedad en general, son aspectos clave del comportamiento de la empresa que inciden en la relación de confianza con el cliente.
- **Adaptación al contexto geográfico y cultural.** En otras organizaciones, principalmente en empresas locales muy ligadas a una zona determinada, la confianza se puede basar en la relación personal, en la tradición, en lazos ideológicos, etcétera.

Una reflexión aparte merece el tema de la recuperación de la confianza, en estos momentos un desafío a nivel global para optimizar el funcionamiento de las organizaciones e instituciones públicas y privadas. Cuando hemos trasladado la cuestión a los responsables de las organizaciones, ellos y ellas expresan claramente la dificultad que les supondrán recuperar la confianza, en el caso de que se perdiera, de sus clientes o usuarios. No se obvian tampoco las consecuencias incontrolables y los daños que pueden tener actuaciones que provoquen pérdida de confianza. Por otro lado, una conducta que traicione la confianza previamente establecida con un grupo de referencia va a tener en nuestros días un impacto mucho más extenso (debido a la facilidad de difusión de informaciones a través de Internet) y duradero (porque las tecnologías de la información permiten conservar mejor los detalles de las transacciones).

Relaciones con los stakeholders

Todas las organizaciones son conscientes de que sin la confianza de sus clientes, proveedores, empleados, dejarían de existir. Las organizaciones empresariales en general coinciden en que lo más importante es generar y mantener una relación de confianza con sus clientes. Este es un punto en el que coinciden casi todas las organizaciones participantes. Para lograr este objetivo es prioritario atender a dos aspectos: el comportamiento y la reputación, que en muchos casos se incluyen en el prestigio de la marca. La reputación y la marca atraen a nuevos clientes, que esperan obtener un servicio o un producto de una determinada calidad y precio. Si efectivamente la empresa satisface al cliente se mantiene el vínculo. En otros términos, se genera un círculo de confianza que nace con la reputación y se refuerza con el comportamiento de la empresa.

En ciertos casos las emociones juegan un papel importante. Esto es especialmente importante en la competencia con otras compañías, y más aún cuando se compite con grandes empresas con gran poder de mercado. En esos casos, la identificación de los clientes con el proyecto y con los valores de la organización puede ser fundamental para que éstos confíen en la empresa. Este vínculo es tanto mayor cuanto más correcto le resulta el comportamiento de la empresa a los clientes, y especialmente, cuando entienden que la empresa está comprometida con ellos y con el proyecto.

En la relación de confianza con los clientes son fundamentales los trabajadores, especialmente en los casos en los que éstos están en constante contacto directo con los primeros. Por tanto, un factor clave para mantener la confianza de los clientes es el compromiso y la profesionalidad de los empleados. La confianza entre la organización y los empleados reforzará la confianza entre los clientes y la empresa.

La confianza de la organización en los trabajadores y de los trabajadores en la organización es un aspecto fundamental. Esto tanto para las organizaciones empresariales, como para otro tipo de organizaciones y asociaciones. Cuando la organización confía en los trabajadores, cuando sabe que van a desempeñar bien su trabajo, cuando sabe que van a representar los valores de la organización, cuando saben que van a implicarse en el proyecto,...



la organización funciona mejor. Esa confianza impulsa determinadas actuaciones como son la promoción interna, la flexibilidad horaria para permitir la conciliación laboral y personal, el teletrabajo, el buen ambiente laboral, etcétera. Esto suele llevar a que las personas trabajen mejor y produzcan más, por lo que finalmente los beneficios (pecuniarios o no) incrementan, contribuyendo a incrementar la confianza de la organización. Se reconoce en esta descripción del modo de proceder empírico la bidireccionalidad que algunos autores atribuyen a la confianza.

Los trabajadores confían en la organización cuando tienen seguridad laboral, cuando la organización es consistente y coherente en sus acciones, cuando saben que la organización les va a facilitar ciertos aspectos de su vida cotidiana (por ejemplo en relación a la flexibilidad horaria), cuando su trabajo en la organización va a traerles satisfacción personal, etcétera. En suma, cuando hace honor al *contrato psicológico*.

En ambos casos, la comunicación vertical, la información, el fomento de la motivación, el trabajo en equipo, la capacidad de decisión, el trato justo y equitativo, etcétera, son herramientas clave en la relación de confianza. Al mismo tiempo, estas actitudes impulsan la confianza de los trabajadores en la organización.

Para muchas empresas, la confianza de los usuarios es fundamental para obtener ingresos a través de sus clientes, ya que en muchos casos, éstos dos grupos son distintos pero están conectados. Por ejemplo, en el caso de Triodos Bank, son distintos los inversores y los usuarios de los créditos que concede el banco, pero ambos grupos tendrían interés en proyectos de sostenibilidad ambiental, por ejemplo, siendo éste un elemento que les conecta. En otras ocasiones, es el propio cliente el que se encarga de que el usuario final confíe en la empresa. En organizaciones no empresariales sucede de forma análoga, pero en lugar de clientes nos referiríamos al grupo que deriva parte de sus ingresos a la organización para que ésta pueda desarrollar su actividad.

El siguiente grupo de stakeholders que hemos identificado como relevante es el de “Propietarios (Asociados) y Proveedores”. En nuestro estudio hemos encontrado ciertas similitudes que nos han permitido la agregación de todos ellos, pero se podría dividir y hacer un análisis más profundo para cada uno.

De nuevo es importante la satisfacción con el resultado final y la imagen, pero adquieren una relevancia muy grande, especialmente para los propietarios y los asociados, otros factores, ligados a la vinculación con el territorio, la historia, la consistencia en el tiempo y las relaciones personales.

Las relaciones directas y cercanas generan confianza porque amplían y facilitan la comunicación y las relaciones de intercambio. La comunicación, la información (de ahí la importancia de la transparencia) y la tecnología favorecen la confianza, porque reducen, podríamos decir en términos neoinstitucionalistas, los costes de transacción.

Algunas organizaciones han sido incluidas en el estudio porque actúan como intermediarios entre una organización y sus clientes o sus usuarios. Estamos hablando de organis-

mos o empresas que certifican y garantizan que ciertos productos, servicios, o mecanismos de intercambio, cumplen unas determinadas condiciones mínimas en diversos aspectos, como puede ser seguridad, calidad, responsabilidad social, sostenibilidad medioambiental, etcétera.

A través de una acreditación, sello, marca, etiqueta,... que ellos conceden las organizaciones, generan y refuerzan la confianza con sus distintos grupos de interés. En este caso, la certificación es un mecanismo a través del cual una parte de la relación de intercambio se asegura de que la otra parte es fiable cuando no han tenido relaciones previas.

Por último, hemos hablado de “sociedad”. Hacemos mención a este último grupo porque hay ciertas organizaciones que, aunque con algunos *stakeholder* son más importantes que otros, es el total de la sociedad al que se dirigen y es el total de la sociedad el que está pendiente de sus actividades, además del grupo del que obtienen sus ingresos (clientes, socios, accionistas,...) o al que dirigen sus actividades (usuarios, clientes, receptores finales,...).

En este caso, un aspecto crucial para que exista confianza son los valores. La organización ha de compartir un marco de referencia con la sociedad, o con un grupo de ella, para que ésta legitime su actividad. Eso contribuirá a que una parte de esa sociedad se convierta en clientes, usuarios o socios de la organización. Esos valores generarán más confianza conforme sean más conocidos y la sociedad vaya evolucionando en la dirección en la que se encuentran los mismos. La comunicación permanente y directa con la sociedad es por tanto fundamental.

En muchos casos, la marca de la organización trae implícitos ciertos valores, como pueden ser: salud, ecología, comercio justo,... La imagen de la organización se basa en sus valores y en sus actuaciones (incluida la venta de productos y servicios si se trata de una empresa). No sólo es importante que la organización desempeñe bien su trabajo, sino que además haya una cierta coherencia y previsibilidad en sus actividades.

Conclusiones generales

La confianza siempre ha sido un elemento consustancial con el intercambio, es decir, adquiere un carácter indispensable para que se lleve a cabo cualquier transacción económica. Los casos analizados han permitido observar una evolución de este concepto paralela a la evolución de los mercados en un marco de creciente complejidad. Así, la profundización y ampliación de la confianza es un requisito previo para que el mercado pueda expandirse.

Hoy en día las interacciones sociales y económicas precisan de un desarrollo más integral y sistemático de la confianza. En efecto, a medida que aumentan el número de agentes de todo tipo con los que se relaciona la organización (incluyendo a sus *stakeholders*) y la información precisa, tanto para valorar los bienes como para tomar decisiones, los vínculos han de hacerse más robustos. La confianza se convierte en el factor de las relaciones que ha de construir la organización para el adecuado logro de sus fines.



En sociedades desarrolladas con poblaciones de gran tamaño es necesario reducir los riesgos inherentes a la producción y al intercambio, de modo que estas actividades puedan llevarse a cabo de manera continuada. Dado que en tales sociedades se ha perdido el vínculo fuerte que ligaba a las personas en las pequeñas comunidades tradicionales, es grande la incertidumbre que rodea el inicio de cualquier nueva relación. Por tanto, la sistematización de la confianza (a través de instrumentos tales como la certificación) permite limitar el riesgo derivado de la incertidumbre. Cuanto más se desarrolla la sociedad, más énfasis pone en la reducción del riesgo. Por este motivo, construye sistemas técnicos para asegurar la confianza. Tal vez puede hablarse de la *paradoja de la confianza*: en las sociedades postindustriales hay menos confianza que en las tradicionales, y sin embargo es un concepto omnipresente cuya presencia se persigue mediante métodos y sistemas relativamente normalizados.

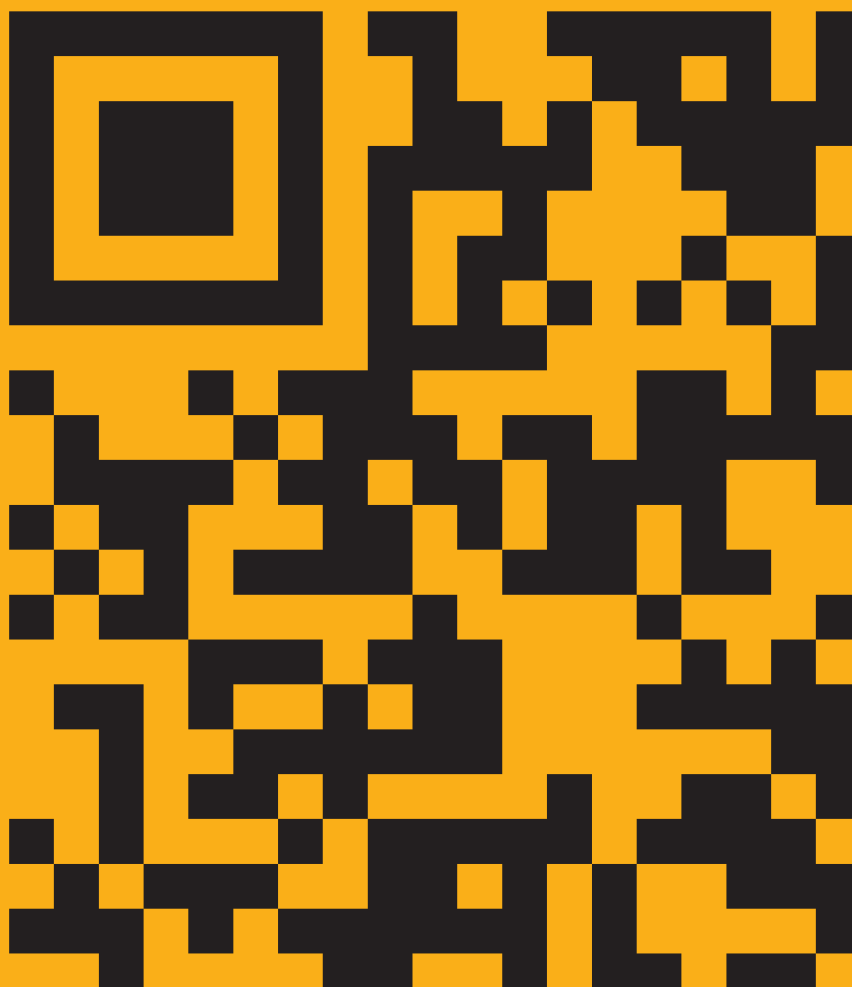
Dado que, por definición, toda relación de confianza es un *salto en el vacío*, surge el problema cuando no se dispone (como sucedía en las sociedades preindustriales) de un instrumento sencillo para generarla, valorarla y aplicarla. En otros tiempos dicho instrumento consistía en la interacción cotidiana de un número pequeño de personas durante largos períodos de tiempo. Hoy en día, el proceso de desarrollo de la confianza la lleva a cubrir aquellas áreas de la interacción social cuyo desarrollo armónico no está plenamente garantizado por las instituciones.

En la confianza confluyen aspectos emocionales y racionales. Con respecto a estos últimos sí es posible superar el riesgo mediante el empleo de mecanismos de evaluación y control, pero los emocionales son irreductibles (la reiteración de las relaciones no implica que desaparezca por completo el riesgo de que la otra parte traicione la confianza en un momento dado porque hayan cambiado sus prioridades). Siguiendo a Williamson, habría que decir que cuando la confianza se basa en el cálculo pierde su sentido profundo y, además, no es sino una mera estimación de probabilidades. Aunque la información sea más perfecta (alimentando así sistemas analíticos más completos), no por ello se borra completamente la posibilidad de fracaso en la relación de confianza.

Por último, la valoración de dicha relación no escapa de la esfera de la subjetividad. En otras palabras, cada sujeto decide, a partir de su personalidad, qué niveles de riesgo se encuentran comprendidos dentro de su esfera de confort emocional. Toda relación social conlleva incertidumbre, y la investigación realizada permite observar un incremento en la sofisticación de los mecanismos a través de los cuales se despliega la confianza. También conviene considerar la diferencia semántica que en la lengua inglesa se establece entre *confidence* y *trust*; lo que busca el primer término es la seguridad en el comportamiento o en el funcionamiento, mientras que el segundo implica abordar un territorio desconocido. Se acaba racionalizando, sistematizando y tecnificando la confianza para desarrollar los mercados, en un contexto social en el que se busca con ahínco que la aplicación de los valores sea coherente, porque aún se recuerda el antiguo sentido del concepto. La interconexión creciente y la visibilidad de las relaciones que antes no eran accesibles ponen de manifiesto la importancia de algo que ya era importante desde los puntos de vista social y económico, pero que ahora encuentra nuevos canales y mecanismos para desarrollarse.

4

BIBLIOGRAFÍA



AENOR. www.aenor.es

Akerlof, G. & Shiller, R. (2009). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton: Princeton University Press.

Argandoña, A. (1999). La enseñanza de la ética por el método del caso. En Flecha, J.R. (ed.), *Europa: ¿mercado o comunidad? De la Escuela de Salamanca a la Europa del futuro*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.

Arrow, K.J. (1975). Vertical Integration and Communication. *Bell Journal of Economics*, 6 (1), 173-183.

Asociación Comunidad Redes de Telecentros. (2010). *Impacto socioeconómico de las redes de telecentros de la asociación comunidad de redes de telecentros*. Consultado, 2011, de <http://www.slideshare.net/telecentros/informe-impacto-telecentros>

Asociación Española de Economía Digital. Consultado, 2011, de <http://www.adigital.org>

Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (AutoControl). Consultado, 2011, de <http://www.autocontrol.es/>

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 282-304.

Bachmann, R., Knights, D. & Sydow, J. (2001). Trust and Control in Organizational Relations. *Organization Studies*, 22 (2).

Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22 (2), 337-365. doi:10.1177/0170840601222007

Bachmann, R. & Van Witteloostuijn (2003). Networks, Social Capital and Trust. A Multidisciplinary Perspective on Interorganizational Relations (Part I and II). *International Studies of Management and Organization*, 33.

Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Barney, J.B. & Hansen M.H. (1994). Trustworthiness: Can it Be a Source of Competitive Advantage? *Strategic Management Journal*, 15 (S2), 175-203.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust, *Scand. J. Mgmt*, 13 (3), 271-286.

Bradach, J.L. & R.G. Eccles, (1989). Price, authority and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading.

Capgemini Consulting. (2011). Estudio comparativo 2011 de los servicios públicos online en las comunidades autónomas. Resultados 5ª medición. Fundación Orange.

CESCE. <http://www.cesce.es>

CESCE (2009). *Plan de Igualdad de Informa D&B*. Obtenido, 2011, desde <http://www.cesce.es/material/file/RSE/Plan%20de%20Igualdad%20Informa.pdf>



- Clark, M.S., Mills, J. & Powell, M.C. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 333-338.
- Clark, M.S., Mills, J. & Corcoran, D.M. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 533-542.
- Cook, K.S. (2001). *Trust in Society*. New York: Russel Sage.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costa, A.C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32 (5), 605-622.
- Couch, L.L., Adams, J.M. & Jones, W.H. (1996). The Assessment of Trust Orientation. *Journal of Personality Assessment*, 67, (2), 305.
- Couch, L.L. Adams, J.M. & Jones, W.H. (1997). Measuring levels of trust. *Journal of Research in Personality*, 31(3), 319-336. doi:10.1006/jrpe.1997.2186
- Denegri Coria, M. (2010). *Introducción a la psicología económica*. PSICOM Editores.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- El Economista (2011). Hojiblanca sigue ajena a la crisis del sector ganadero. *El Economista*.
- Entidad Pública Empresarial red.es. <http://www.red.es/nuestras-funciones/article/889>
- Erikson, E.H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton.
- European Commission. *Information Society.Digital Agenda for Europe*. Consultado, 2011, de http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/countries/es/index_en.htm
- Fairén Guillén, V. (2003). Breve examen del Tribunal de las Aguas de Valencia y de su proceso. *Arbor*, CLXXXV, 691, 1295-1330.
- Falcone, R., Singh, M.P. & Tan, Y. (2001). *Trust in cyber-societies: integrating the human and artificial perspectives*. Berlín: Springer Verlag.
- Fernández de Lis, P. (2007). La brecha digital se agranda en España. *El País*.
- Gambetta, D. (1988). Mafia: the price of distrust. In Gambetta, D. (ed.). *Trust — Making and Breaking Relationships*, Oxford: Basil Blackwell.
- García, A. & Catalá, F. (2009). Los nuevos retos de la globalización en el sector hotelero: El caso de NH hoteles. En Rodríguez-Antón y Alonso-Almeida (eds.), *Nuevas tendencias y retos en el sector del turismo: un enfoque multidisciplinar*. Madrid: Editorial Delta Publicaciones.
- Grupo Inforges. <http://www.inforges.es>
- Guadalinfo. www.guadalinfo.es

- Hardin, R. (2004). Terrorism and Group-generalized Distrust. En Hardin, R. (ed.). *Distrust*. Nueva York: Russell Sage.
- Hofstede (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, Cal. and London: Sage.
- Hojiblanca. Informe Anual del grupo Hojiblanca 2010.
- Hojiblanca. www.hojiblanca.coop.
- Huemer, L. (1998). *Trust in business relations: Economic logic or social interaction?* Boréa, Umeå.
- Huemer, L. (1994). Trust in interorganizational relationships: a conceptual model. A paper presented at the 10th IMP conference.
- Hwang, P. & Burgers, W.P. (1997). The many faces of multiform alliances: Lessons for managers. *California Management Review*, 39 (3), 101-117.
- ICEX (2011). El ICEX ofrecerá los servicios de Informa D&B en condiciones preferentes a sus clients. Consultado, 2011, de http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4525805,00.html
- ICO (2011). *Indicador de confianza del consumidor*. Madrid: Servicio de Estudios ICO.
- Informa D&B. <http://www.informa.es>
- Informa D&B. *Información corporativa*. Consultado, 2011, de <http://www.einforma.com/info-einforma?portal=FPYM>
- Información de Empresas (2011). INFORMA D&B lanza un nuevo servicio de Certificación Online. Consultado, 2011, de <http://www.infodempresas.com/informa-db-lanza-un-nuevo-servicio-de-certificacion-online/>
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41. doi: 10.1002/smj.4250090104
- Johnson-George, C. & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jones, A.J.I. (2002). On the concept of trust. *Decision Support Systems*, 33, 225-232.
- Junta de Andalucía. *Centro de estudios andaluces*. Consultado, 2011, de <http://www.centrodeestudiosandaluces.es/>
- Kramer, R.M. (2006). *Organizational trust: A reader*. Oxford UK: Oxford University Press
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R.M. (2006). Introduction organizational trust: Progress and promise in theory and research. In R.M. Kramer (ed.), *Organizational trust: A reader* (pp. 1). Oxford: University Press.



- Kramer, R.M. & Cook, K.S. (2004). En Kramer R. M., Cook K. S. (eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. The Russel Sage Foundation.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (1996). En Kramer R. M. & Tyler T. R. (eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. California: Sage Publication.
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and issues in the study of trust. En Lane, C. & Bachmann, R. (eds.), *Trust Within and Between Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press.
- Lazaric, N., Lorenz, E. (1998). *Trust and economic learning*. Cheltenham: Edward Elgar
- Lewis, D.J. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Línea Directa. Memoria Anual Línea Directa 2010.
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Santiago: Anthropos.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mayer, R.C. y Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
- McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Acad. Management Journal*, 38 (1), 24-59
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Introduction to the special issue on trust in an organizational context. *Organization Science*, 14 (1), 1-4.
- McKnight, D. & Chervany, N. (1996). *The Meanings of Trust*. Technical Report MISRC 96-04. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011). *Hoja ruta MITYC 2011-2012*.
- Misztal, B.A. (1996). *Trust in Modern Societies. The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge: Polity Press.
- NH Hoteles. <http://www.nh-hoteles.es>
- NH Hoteles. Informe anual 2010.
- North, D. (1995). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. *Fondo De Cultura Económica*.
- Noteboom, B. (2002). *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ONCE. <http://www.once.es>

- Osterwalder A., Pigneur Y. & Tucci C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15, 751-775.
- Pascale, P. & Pascale, R. (2009). La economía en tiempos de desconfianza. *Quantum*, 4 (2), 74-91.
- Petermann, F. (1999). *Psicología de la confianza*. Bilbao: Herder.
- Proenza, F.J. (2003). La sustentabilidad de los telecentros. Mitos y oportunidades. *Asociación Argentina De Teletrabajo*.
- Registro General de Cooperativas de la Junta de Andalucía. <http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa>
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112
- Ring P.M. & Van de Ven, A. (1992). Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Rotter, J.B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26 (5), 443-451.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35, 1-7
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Ruscio, K.P. (1997). Trust and the Administrative State. *Public Administration Review*, 57 (5), 454-458.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? En Lane, C. & Bachmann, R. (eds.), *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust, Inter-firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- San Emeterio Martín, N. (2006). *Nueva economía institucional*. Editorial Síntesis, S.A.
- Shamir, B.L.B. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organizational Studies*, 24 (3), 463.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schoorman, F.D. & Ballinger, G. (2006). *Leadership, trust and client service in veterinary hospital*. Working paper, Purdue University, West Lafayette, IN.
- Siles Barranco, J.A. (2007). 10 Años de historia de la Denominación de Origen de Sierra Mágina. Consejo Regulador de Denominación de Origen de Sierra Mágina.



Telecentre Europe. *Juan francisco delgado's page*. Consultado, 2011, de <http://telecentre-europe.ning.com/profile/JuanFranciscoDelgado>

Tribunal de Aguas de Valencia. www.tribunaldelasaguas.com

Triodos. www.triodos.com

Triodos. Informe Anual 2010. Consultado, 2011, de www.triodos.es/informeannual

United Nations. *Global Compact*. Consultado, 2011, de <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

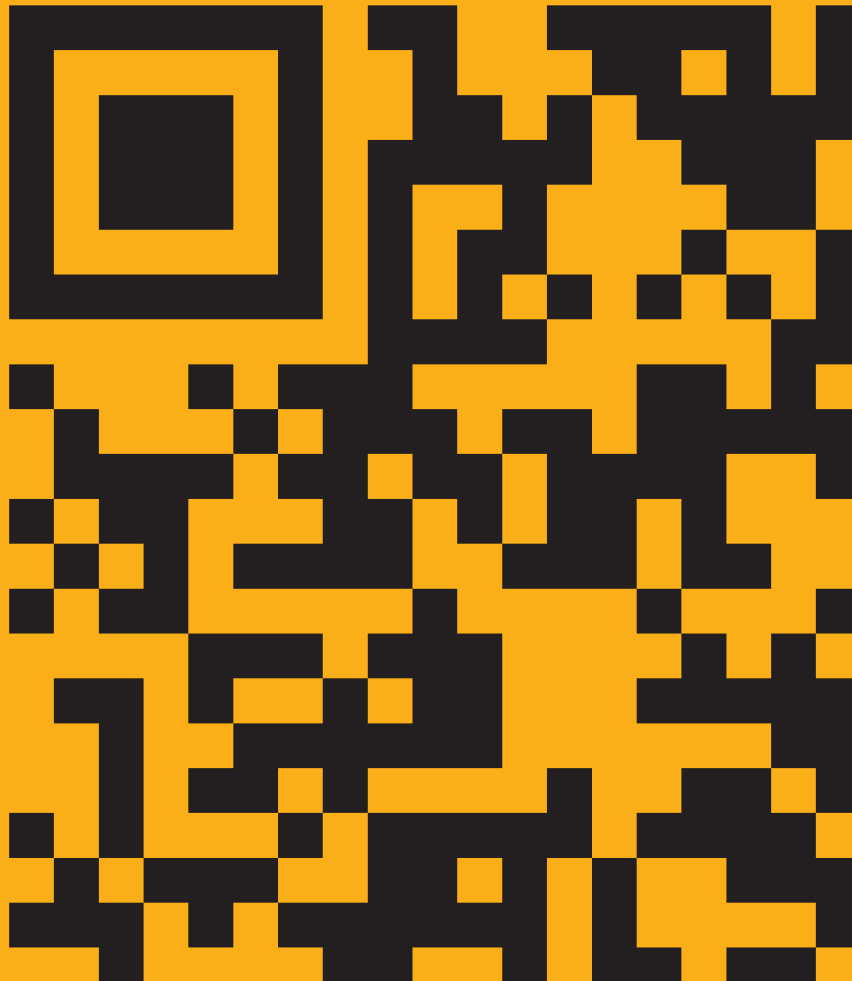
Volery, T. & Mensik, S. (1998). The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective, *Journal of Business Ethics*, 17 (9/10) 987-994.

World Bank. (2010). *Worldwide governance indicators*. Consultado, 2011, de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>

Zak, P.J. & Knack, S. (2001). Trust and growth. *The Economic Journal*, 111, 295-321.

5

ANEXOS





CUESTIONARIO I

1. Generación de confianza en los clientes

Señale en qué medida percibe que los CLIENTES aplican a su empresa las siguientes afirmaciones, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Confianza percibida por los CLIENTES	1	2	3	4	5
Que somos muy capaces de hacer bien nuestro trabajo					
Que siempre cumpliremos nuestra palabra					
Que nuestras acciones y conductas son consistentes					
Que unos sólidos principios guían nuestra conducta					
Que somos especialistas en lo que hacemos					
Que nos preocupamos por su bienestar					
Que confían en esta empresa					
Que sus deseos y necesidades son muy importantes para nosotros					
Que no haríamos nada que les perjudicase					
Que realmente resolveremos lo que es importante para ellos					
Que les ayudaremos					
Que corren importantes riesgos al confiar en nosotros					
Que, de entrada, están predispuestos a confiar en nuestra empresa					
	Menos que la media	Igual que la media	Más que la media		
En comparación con la empresa media del mismo ámbito, en esta empresa los clientes confían cuánto, de entrada, están predispuestos a confiar en nuestra empresa					



CUESTIONARIO II

2. Confianza de la organización en los empleados

En relación con los EMPLEADOS de la empresa, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Confianza en los EMPLEADOS	1	2	3	4	5
Son muy capaces de hacer su trabajo					
Conocen muy bien el trabajo que tienen que hacer					
Confía mucho en sus habilidades y competencias					
Están muy preocupados por conseguir el máximo beneficios para la empresa					
Las necesidades y objetivos de la empresa son muy importantes para ellos					
A sabiendas, no harían nada que perjudicase a la empresa					
Siempre cumplirán su palabra					
Sus acciones y conductas no son muy consistentes					
Unos sólidos principios guían su comportamiento					
Confío en los empleados de esta empresa					
El riesgo que corremos al confiar en los empleados es (1=nada, 2=poco, 3=regular, 4=bastante, 5=mucho)					

	Menos que la media	Igual que la media	Más que la media
En comparación con la empresa media del mismo ámbito, en esta empresa estamos más predispuestos a confiar (en nuestros empleados)			



CUESTIONARIO III

3. Confianza de la empresa en otras empresas

En relación con los EMPRESAS con las que colaboran, señale en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Confianza en otras EMPRESAS	1	2	3	4	5
Son muy capaces de hacer su trabajo					
Conocen muy bien el trabajo que tienen que hacer					
Confía mucho en sus habilidades y competencias					
Están muy preocupados por conseguir el máximo beneficios para la empresa					
Las necesidades y objetivos de la empresa son muy importantes para ellos					
A sabiendas, no harían nada que perjudicase a mi empresa					
Siempre cumplirán su palabra					
Sus acciones y conductas no son muy consistentes					
Unos sólidos principios guían su comportamiento					
Confío en las empresas con las que colaboramos					
El riesgo que corremos al confiar en las empresas con las que colaboramos es 1=nada, 2=poco, 3=regular, 4=bastante, 5=mucho					

	Menos que la media	Igual que la media	Más que la media
En comparación con la empresa media del mismo ámbito, en esta empresa estamos más predispuestos a confiar (en nuestros empleados)			



AGRADECIMIENTOS





Agradecemos muy sinceramente a todas las organizaciones y a todas las personas que han participado en este proyecto, especialmente a: José Luis Alonso, Marta Ayed, Ricardo Belenquer, Avelino Brito Marquina, Laura Bueno Valenzuela, Lola Calvo, Marta Carballo, Esteban Carneros, Xabier Casares, Francisco Castillo, Fran Catalá, Juan Francisco Delgado, Rosario Estébanez, Sonia Felipe Larios, Carlos Fernández, Florentino Fernández, Carlos Ferrás, Ana García, Jesús Gómez-Salomé, Antonio González, Salome Herce Lerma, Pablo de Lombas, Antonio Luque, Lucas Miguel Martínez Berzal, Sebastián Muriel, Bárbara Navarro, María José Olmos Rodrigo, Nicolás Osuna, Javier Pastor Madalena, José María Prieto, Albert Recasens, Javier Rodríguez Zapatero, Juan M^a Sáiz, Manuel Jesús Sutil, Francisco Valencia, Santiago Velázquez Jordan, Eloisa Vicente Sánchez, Miriam Vicente.

In memoriam Albert Recasens (Director General de Confianza Online).

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

economía
social
 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



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

