economía abierta

Sectores de la nueva economía 20+20

20+20

Economía ABIERTA

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

EOI Escuela de organización industrial

economía abierta

Sectores de la nueva economía 20+20

20+20

Economía ABIERTA

CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Tíscar Lara
Vicedecana de Cultura Digital EOI

Eduardo Lizarralde
Director de Conocimiento EOI

Enrique Ferro
Técnico del Decanato EOI

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Fernando Casani
Profesor titular de Organización de Empresas (UAM)

AUTORES

Julen Iturbe-Ormaetxe Zamarripa
Consultor e investigador colaborador (MIK S. COOP.)

David Sánchez Bote
Consultor e investigador colaborador (MIK S. COOP.)

Estíbaliz Hernández
Investigadora (MIK S. COOP.)

Aitor Bediaga
Investigador (MIK S. COOP.)

Aitor Urzelai Inza
Director (MIK S. COOP.)

Libro digital en **www.eoi.es/savia**
Enlace directo en:

PROYECTO GRÁFICO
base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN
978-84-15061-00-7

© **Fundación EOI, 2010**
www.eoi.es

Madrid, 2010

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

Esta obra está bajo la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España de Creative Commons. Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública siempre y cuando se cite el autor de la obra y el titular de los derechos (EOI Escuela de Negocios) y no se haga un uso comercial. No se puede transformar esta obra para crear obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.es

EMPRESAS DE ESTUDIO

GRUPO IKUSNET

SAFE CREATIVE

IRONTEC

SOCIEDAD DE LAS INDIAS ELECTRÓNICAS

TUXBRAIN

TOURISM REVOLUTION ECOSYSTEM

PLATONIQ

XUL

YPRODUCTIONS

KOOPERA

ZEMOS98

OSOA (ERREKAADAPTA)

BLOBJECT

SARTU

INSTITUTO DE INNOVACIÓN PARA EL BIENESTAR CIUDADANO

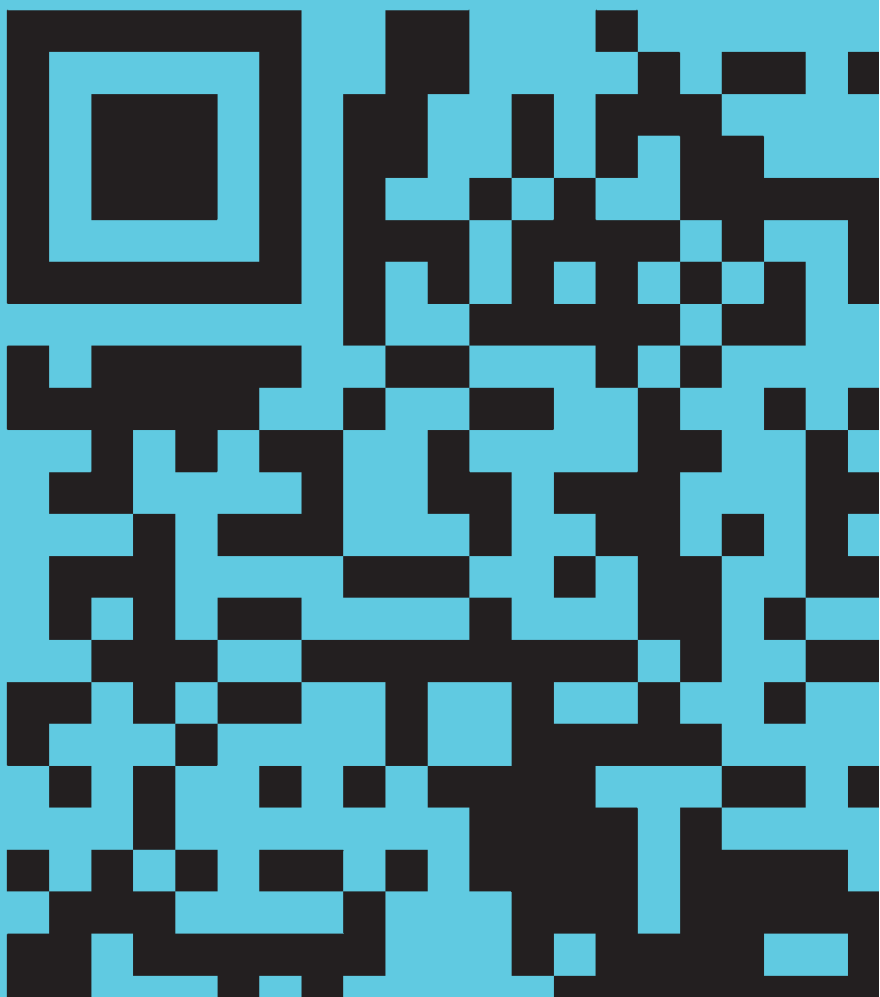
TRANSANDALUS

MAIER TECHNOLOGY CENTRE

CAJA DE AHORROS DE NAVARRA

NAIDER

CLUSTER DE TURISMO DE CANARIAS



ÍNDICE

Capítulo 0
EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20 7

Capítulo 1
LA ECONOMÍA ABIERTA 17
1. Justificación de la elección del sector 18
2. El paradigma de la paradoja 19
3. Cambios en la sociedad 20
4. Empresas diversas 25
5. Gestión de organizaciones con enfoque de red distribuida 27
6. Persona, como principio de todo 34
7. Consecuencia y factor de desarrollo 38
8. Conclusiones iniciales 40
9. Criterios para la selección de las empresas 41

Capítulo 2
PROYECTOS EMPRESARIALES 43
GRUPO IKUSNET 45
IRONTEC 57
TUXBRAIN 67
PLATONIQ 79
YPRODUCTIONS 89
ZEMOS98 99
BLOBJECT 111
INSTITUTO DE INNOVACIÓN PARA EL BIENESTAR CIUDADANO 123
MAIER TECHNOLOGY CENTRE 135
NAIDER 145
SAFE CREATIVE 155
SOCIEDAD DE LAS INDIAS ELECTRÓNICAS 165
TOURISM REVOLUTION ECOSYSTEM 177
XUL 189
KOOPERA 201
OSOA (ErrekaAdapta) 213

SARTU ..... | 223 |
TRANSANDALUS ..... | 233 |
CAJA DE AHORROS DE NAVARRA ..... | 245 |
CLUSTER DE TURISMO DE CANARIAS ..... | 257 |

Capítulo 3
CONCLUSIONES ..... | 269 |

Capítulo 4
BIBLIOGRAFÍA ..... | 275 |

Capítulo 5
AGRADECIMIENTOS ..... | 281 |

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 pretende analizar en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En esta primera fase desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas han analizado 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio. Los sectores que han centrado la investigación son los siguientes:

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

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 de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etc.).

[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.*

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 solo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde*. Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social*. Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía digital*. Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación**,** fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad*, que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía abierta*, empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.

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

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

Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Estos cinco sectores analizados, tan aparentemente diferentes entre sí, presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:

- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero solo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el *low cost* y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.

- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.

- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados *nativos digitales*. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos *low cost)* o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.

- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna *abierta*.

- Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.

- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza, ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.

- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.

- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por *software* abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.

- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los 100 casos empresariales 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 víncu-

lo 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. Solo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

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

  En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremanera a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

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

  Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata solo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del

proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick[3] según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

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

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

Según la revisión del Manual de Oslo[4] 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.

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

[3] Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation.* New York, NY: Harper & Row.
[4] http://www.oecd.org/

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 cinco sectores analizados en esta 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.

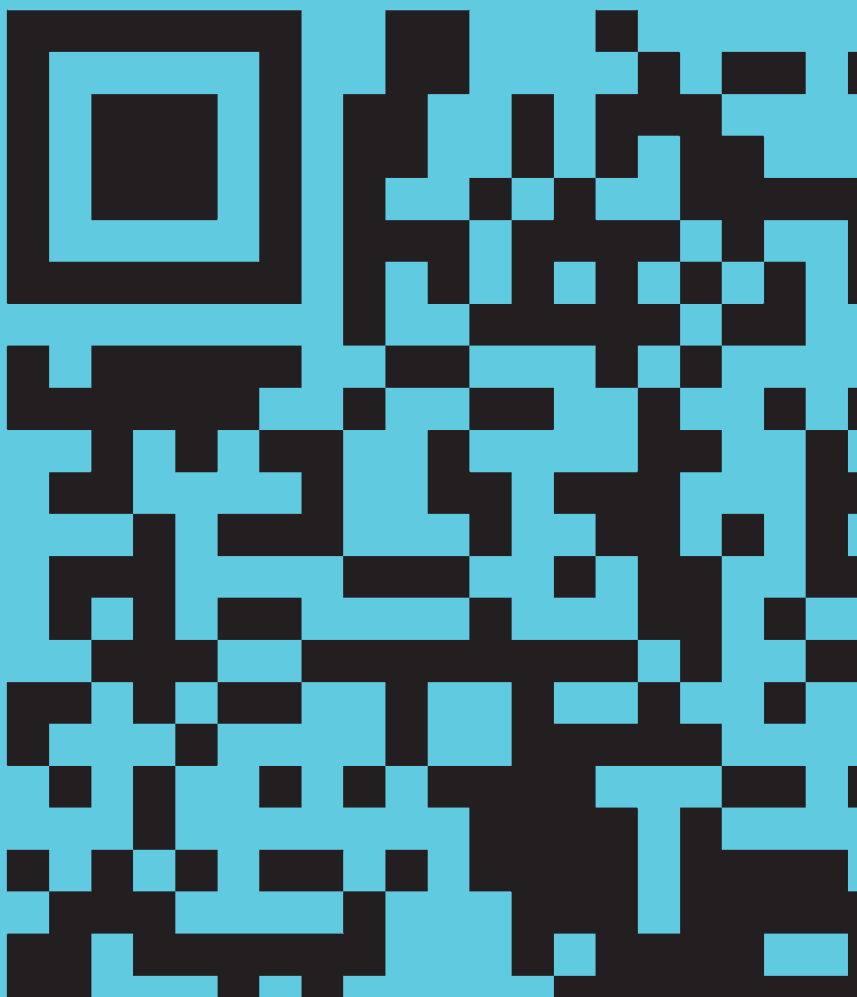
- Segundo, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:

  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 resaltado **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 ABIERTA



1. Justificación de la elección del sector

Una forma de justificar la existencia de las empresas son los costes de transacción. Ronald Coase escribió, en 1937, *The Nature of The Firm* y allí lo explicó con detalle. En líneas generales, se trata de una argumentación sencilla: los costes de transacción entre personas o áreas de trabajo se minimizan al incluirlos dentro de una misma estructura, o sea, la empresa. Esto es, si los costes de negociar con alguien son mayores al estar fuera de la organización, lo lógico es que a ese "alguien" se le incluya dentro. Insistimos en que pueden ser personas pero también áreas, funciones o departamentos. El objetivo es organizarse de tal forma que esos costes de transacción sean mínimos. De ahí la existencia de las empresas.

Pero, en pleno siglo XXI, la situación respecto a los costes de transacción ha cambiado. Han emergido numerosísimos factores que modifican las reglas del juego para aquellas empresas que justificaban su existencia por el hecho de que así minimizaban los costes de transacción. Uno de estos factores es la digitalización. Al tiempo que la información se convertía en materia prima fundamental para una economía del conocimiento, su digitalización avanzaba poderosa. Y digitalizar información en cantidades masivas ha provocado que los costes de distribuirla tiendan a cero. Aquellas transacciones que requerían intensos intercambios de información hoy se llevan a cabo a costes inapreciables. Distribuir un correo electrónico o distribuir millones de ellos cuesta, prácticamente, lo mismo. Otra cuestión sigue siendo, no obstante, su transformación en conocimiento.

En este contexto las empresas observan cómo sus viejos modelos de gestión encuentran dificultades. Gary Hamel lo argumenta en *El Futuro del Management* (2008; 22)

> "Ahora pensemos en los últimos veinte o treinta años de historia del management. ¿Puede enumerar una docena de innovaciones que estén a la altura de las que sentaron las bases del management moderno? Yo no. Como el motor de gasolina, nuestro modelo de management de la era industrial está languideciendo al final de la curva en S y podría alcanzar los límites de su perfectabilidad."

Una alternativa para enfrentarse con éxito a la situación actual es abrir los negocios e integrarlos mejor en sus ecosistemas de referencia. El objetivo es incrementar la cantidad y calidad del intercambio de información y también de conocimiento con quienes sean personas y entidades relevantes en su área de actividad. Se asume que las lógicas de control y protección son cada vez más difíciles de mantener y se opta por participar de forma activa con las nuevas reglas del juego. Las oportunidades surgen en la medida en que se comparte de forma intensa información y conocimiento. Se constituyen, así, redes heterogéneas donde la serendipia cobra relevancia porque se incrementan las posibilidades de que algo ocurra (Kilduff, Crossland & Tsai, 2008; 85-88).

En cierta forma, se asumen las condiciones que ya hace años explicitaron Nonaka y Takeuchi en su artículo seminal *The Knowledge-Creating Company* (1991), publicado en Harvard Business Review. Allí estos dos autores citaban cinco condiciones para que las empresas

aceleraran la creación de nuevo conocimiento; entre ellas, la redundancia de información. No tiene sentido que, en un mundo donde la información ha explotado, las empresas sigan creando "perfiles de usuario" para limitar y controlar los accesos. Esto supone enlatar lo que por naturaleza no admite tabiques: el conocimiento. Así pues, es preferible favorecer la generación de condiciones que impulsen el flujo y no tanto el almacenamiento de información (claro está, sin olvidar este asunto). La empresa abierta es una alternativa en esta dirección.

Este documento analiza lo que hemos denominado "sector de la economía abierta", que es un primer paso para localizar prácticas coherentes con esta forma de entender la competitividad en el siglo XXI. Se analizarán empresas muy diferentes que miran a sectores diversos –a veces, incluso se inventan– pero que comparten una actitud abierta ante su entorno y respecto a sus propios límites. Somos conscientes de que la "economía abierta" es un constructo teórico que resulta de la búsqueda de un denominador común para diversas realidades empresariales. En tanto que la sociedad cambia, también la economía abierta lo hará. De momento, aquí ponemos una primera piedra para entenderla.

A continuación realizamos una descripción de los elementos que describen la empresa abierta. En primer lugar, asumimos la paradoja del momento actual donde las certezas y las incertidumbres, lo real y la ficción, conviven en el seno de las empresas. Después, repasamos una serie de cambios en la sociedad que, desde nuestro punto de vista, exigen modificar el enfoque del management clásico y justifican el modelo de empresa abierta. Estos cambios son los que nos conducen, en un siguiente apartado, a reconocer que coexisten muy diversas formas de crear empresas abiertas. Por último, mostraremos una serie de guías orientativas de la gestión de la empresa abierta, primero enfocadas a la organización y la gobernanza, y luego a la persona. Terminaremos con una conclusión referida al papel de la web social e Internet en todo este panorama.

2. El paradigma de la paradoja

A lo largo de nuestras investigaciones nos hemos encontrado, de forma recurrente, con realidades contradictorias. Al mismo tiempo que Lego acepta abrir el código de sus robots *Mindstorms*, obliga a sus *lead users* a firmar rigurosos contratos de confidencialidad[1]. El software de código abierto es una base necesaria para extender las posibilidades de diseño y construcción de esos robots, pero continúan las restricciones para que esos usuarios avanzados, con quienes han configurado el *Mindstorm User Panel,* no compartan el proyecto en que están participando (al menos hasta que el producto, en su momento, saliera al mercado).

La gestión paradójica emerge cuando las condiciones del entorno son tan cambiantes como lo son en el momento actual. Surge una nueva lógica que atenta contra formas lineales de pensamiento. Peter Senge (1992; 122-163) lo recogía en sus círculos de causalidad, Ulrich

[1] Koerner, B.I.: Geeks in Toyland, Wired, 14.02, 1-5, February 2006.

Beck (1998; 83) lo denominaba diferenciación inclusiva, Edward de Bono (1995; 57-58) lo aceptaba como pensamiento paralelo, Charles Handy (1994) lo entendía como característica de toda una era y Jerry Fletcher y Kelle Olwyler (2001) lo concebían como un estilo de gestión.

3. Cambios en la sociedad

Se describen a continuación una serie de cambios en la sociedad actual que influyen en la forma en que las empresas deben gestionarse, con la idea de fijar la atención sobre una serie de aspectos cualitativos, que ayudan a comprender el porqué de la economía abierta.

3.1. La noción del tiempo

Las empresas asumen que el tiempo es dinero. Por tanto, cuanto menos tiempo emplean en diseñar y lanzar al mercado sus productos y servicios, más competitivas se perciben. En esta progresiva reducción del tiempo, su mismo concepto se ha modificado. Por una parte, el tiempo tiende a desaparecer por cuanto que el objetivo es minimizarlo, pero es que, además, los seres humanos, cada vez reciben mayor número de estímulos informativos por unidad de tiempo. Por tanto, al combinar la presión de hacer las cosas en menos tiempo con el aumento del número de impactos informativos, la conclusión es evidente: se percibe que "no hay tiempo".

Por otra parte, la certeza del pensamiento occidental de que el tiempo es lineal también se viene abajo. La complejidad de los sistemas en que se insertan las empresas se lleva mejor con un concepto cíclico e impredecible del tiempo. W.E.Deming explicó a través del ciclo PDCA una lógica temporal y de dedicaciones óptimas de tiempo. Pero esa forma de entender la gestión ha sufrido alteraciones radicales. Es fundamental llegar primero al mercado y estar allí como condición previa de competitividad. Hay que aceptar una lógica de mayor exposición y reaccionar rápidamente a los cambios del ecosistema al que se pertenece.

En última instancia, el tiempo es relativo. Puede durar mucho o durar poco. Las personas lo perciben de forma diferente. Algo puede hacerse eterno o consumirse en un abrir y cerrar de ojos. De hecho, una de las características del estado de flujo es la distorsión del sentido del tiempo (Csikszentmihalyi, 1990).

3.1. La abundancia de información

La información se ha convertido en la principal materia prima con la que las empresas construyen sus productos y servicios. En ese sentido, las empresas son competitivas en la medida en que saben transformar bien esa materia prima. Frente a la tradicional gestión

de recursos escasos, asociada a la transformación de materia prima física, la información no escasea, sino todo lo contrario. Más bien se puede hablar de polución informativa o de *infoxicación* (Cornella, 2000; 126-127). Así, este nuevo mercado de la información, por tanto, requiere competencias diferentes a las clásicas del trabajo con bienes físicos.

Una de las consecuencias de esta abundancia de información es que evidencia cuál es el gran recurso escaso: la atención de las personas (Goldhaber, 1997; Davenport & Beck, 2001; Davenport & Völpel, 2001). En tanto que esa información debe ser captada, asimilada, filtrada e interpretada en buena parte por seres humanos, éstos disponen, por su estructura fisiológica, de unas limitadas capacidades. Esta característica, sin embargo, queda matizada por la disponibilidad de herramientas para tratar con estos tremendos volúmenes de información disponible. Los buscadores, con Google como mejor ejemplo, se convierten en intermediadores: extraen la información que pedimos acudiendo a sus bases de datos y lo hacen en tiempos mínimos.

3.2. El factor conocimiento

Siguiendo con el hilo del punto anterior, esa información debe ser transformada en conocimiento. Y esto lo hacen las personas, que son quienes poseen el conocimiento. Por tanto, la forma en que las personas se desarrollan dentro (o fuera) de las empresas es fundamental. Las personas se convierten en el centro de la empresa en tanto que representan su fuente principal de competitividad. Personas que, con información, adquieren conocimiento. La clave es generar contextos donde ese conocimiento fluya entre las personas y que no quede almacenado en silos aislados.

Se habla de la "sociedad del conocimiento", de una economía que dejó atrás la era industrial y que lleva ya unos cuantos años inserta en un paradigma diferente. La concepción del trabajo cambia. Ya no son lo fundamental el capital, la tierra o el número de horas que se empleen en algo (Drucker, 1993). En su lugar, la competitividad tiene que ver con la forma en que se genera, difunde y explota nuevo conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1991).

Esta característica de la emergencia del factor conocimiento, aunque muy referenciada, todavía no ha sido asimilada en la mayor parte de las empresas. Porque las consecuencias de que eso sea así son tremendas para la empresa. Entre otras cabe considerar:

- ¿Cómo se delimita el tiempo de trabajo y no trabajo cuando estamos hablando de conocimiento?
- ¿Hasta qué punto la empresa entorpece o favorece compartir conocimiento?
- ¿Cómo se gestionan los derechos de propiedad de ese conocimiento?, ¿tiene sentido hablar de "propiedad" del conocimiento?
- ¿Qué sentido tienen las normas, los procedimientos o la limitación de la expresión creativa de la persona?

Son preguntas que todas ellas ponen en tela de juicio la forma en que la mayor parte de las empresas están organizadas. Basadas en gran parte en la planificación y el control, en las

"cosas bien hechas", en la calidad y la excelencia, muchas empresas sucumben para digerir su nueva materia prima: el conocimiento que poseen las personas que trabajan en ellas.

3.4. La fusión de lo físico y lo digital

Cada vez más, lo físico se digitaliza y lo digital, al mismo tiempo, se funde con lo físico. Los objetos portan información; son emisores y receptores de señales que sirven para llevar a cabo diversas actividades. En la medida que más y más productos son digitalizables, su distribución es más sencilla y menos costosa. Cada vez hay más objetos físicos que tienen una réplica digital, la cual tiende a sustituir al artículo original por razones de coste, sin que, a veces, caigamos en la cuenta de lo que esto supone. En general, son las denominadas "industrias de contenidos" las que más directamente se ven afectadas. Sus modelos de negocio no son válidos, en buena parte, para la nueva situación. La copia perfecta y su inexistente coste las obligan a repensar dónde y cómo están compitiendo.

Pero, al mismo tiempo las oportunidades (y las amenazas) crecen a un ritmo vertiginoso. La "realidad aumentada" se convierte en parte de lo cotidiano. Llega al teléfono móvil y a los juegos de consola. Asociar de forma inmediata información a los objetos físicos que están frente a nosotros, para extraer más valor de ellos, es algo que despliega enormes posibilidades. Un buen ejemplo son las investigaciones de Auto-ID Labs[2], proyecto que agrupa a varios centros de prestigio en el área de RFID (identificación por radiofrecuencia). Nace la "Internet de las cosas", en la que destaca también el trabajo de Neil Gershenfeld y su equipo en el CBA (Laboratorio de bits y átomos) del Massachusetts Institute of Technology[3].

Esta digitalización de lo físico genera una gran oportunidad para las empresas. Aquellas que sean capaces de aprovechar ese nuevo flujo de información, que se deriva de lo digital, e incorporarlo a sus prácticas de gestión, podrán ganar en competitividad. No es tanto que la economía se haga digital, sino que lo digital se integre en lo físico y que pueda llegar a eliminarlo si demuestra ser más eficiente (casi siempre, en términos de coste/beneficio). Hace ya cierto tiempo que esta "nueva" economía convive con otros modelos tradicionales.

3.5. La sobreexposición y la transparencia

Hoy en día, la transparencia es una de las características más reclamada por la sociedad actual. La ciudadanía quiere conocer lo que está detrás de las prácticas de empresas y gobiernos. En cierta forma, la transparencia ha recibido un respaldo institucional con la llegada de Barack Obama a la presidencia de los Estados Unidos. Su apuesta por las prácticas de *open goverment* ha tenido gran repercusión y son "copiadas" en buena par-

[2] http://www.autoidlabs.org/.
[3] http://cba.mit.edu/.

te por las administraciones públicas de otros países[4]. Se basa en los principios de transparencia, participación y colaboración.

En el caso de las empresas, el escándalo de Enron ha movido a la ciudadanía a querer saber más de lo que sucede en ellas, de puertas para dentro. Por ejemplo, se exige saber más de las retribuciones de los altos directivos, del tratamiento fiscal o de la forma en que tratan a los empleados. En los últimos tiempos parecen ponerse en marcha ciertos mecanismos de mayor control sobre los paraísos fiscales, aunque seguramente todavía demasiado tenues.

Por otra parte, aunque no lo quieran, las empresas –al igual que las personas– están más expuestas a la opinión pública por la pujanza de Internet. Junto al discurso "oficial" tradicionalmente recogido en sus memorias anuales, o en los sitios web, surgen muchas opiniones paralelas. Pero la gran diferencia reside en que, hoy en día, esas opiniones están fácilmente accesibles a través de los buscadores en Internet. Se construye así lo que suele denominarse "identidad de dominio público"[5], controlable sólo en parte por las empresas. La reputación corporativa tiene, cada vez más, que ver con lo que Internet dice de las empresas.

3.6. El capitalismo funky y la sostenibilidad

El siglo XXI, en el primer mundo, deja atrás el paradigma de la producción masiva y el exceso de oferta centrado en los productos físicos, deja atrás al consumidor pasivo que elige entre una gran diversidad de alternativas de propiedad. En el siglo actual, se abre paso con fuerza la posmodernidad, el individualismo en red y la realización personal a través de la cultura y el consumo. Como dirían Nordström y Ridderstråle, los autores de *Funky Business,* donde antes había iglesias hoy se levantan centros comerciales. Es la dinámica del consumo como goce y disfrute. Es un nuevo capitalismo que cobra fuerza en tanto que va dirigido a la persona, a lo que es y lo que puede ser, a que disfrute mientras consume (Sennett, 1998, 2000; Rifkin, 2002; Bauman, 2007b, 2008).

Junto a esa realidad –en un plano que parecía contrario, pero que ahora confluye–, la economía sostenible es la otra mitad necesaria para que el espectáculo continúe. Las empresas introducen prácticas de responsabilidad social corporativa, emprenden actividades filantrópicas[6] y se implican en campañas solidarias o de fuerte componente social en su más amplio sentido. La gestión mira tanto al interior de la organización como al exterior, ya que ahí fuera se gana buena parte de la batalla por "cautivar" y por "fidelizar" a los clientes.

Lo sostenible se incorpora a la dinámica empresarial y sirve para que clientes o empleados de las empresas perciban un cierto sentido de propósito (que se comentará más ade-

[4] En Estados Unidos la referencia es el sitio http://www.whitehouse.gov/open dentro del cual se integra el blog http://www.whitehouse.gov/blog como herramienta de comunicación cotidiana. El 8 de diciembre de 2009 se aprobó la directiva de gobierno abierto de los Estados Unidos, accesible en PDF: http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ogi-directive.pdf.

[5] Puede consultarse la presentación que realizó Juan Varela en noviembre de 2006 dentro de Evento Blog: http://www.slideshare.net/JuanVarela/identidad-de-dominio-pblico.

lante). Incluso se comienza a trabajar en la regulación normativa mediante certificación a través de normas ISO[7].

3.7. La glocalización

La geografía del mundo está sujeta a una reinterpretación debido al avance de las tecnologías de comunicación. Las distancias empequeñecen a pasos agigantados. Casi todo queda a uno o varios clicks de ratón de distancia. Las ideas viajan a velocidad meteórica en sus contenedores digitales, y se dispersan como nunca antes sucedió. Hoy podemos saber qué sucede en buena parte del planeta, de la misma forma que sabemos de nuestro barrio o círculo geográfico más cercano. Hasta cierto punto, parece cierto que la tierra es plana, cada vez más plana.

Pero la globalización de la economía y de la cultura se manifiesta de formas complejas. Ulrich Beck (1998; 26-32) distingue entre globalismo, globalidad y globalización.

> "Por globalismo entiendo la concepción según la cual el mercado mundial desaloja o sustituye al quehacer político; es decir, la ideología del dominio de mercado mundial o la ideología del liberalismo.(...)
>
> La globalidad significa lo siguiente: hace ya bastante tiempo que vivimos en una sociedad mundial, de manera que la tesis de los espacios cerrados es ficticia. No hay ningún país ni grupo que pueda vivir al margen de los demás.(...)
>
> A partir de este concepto de globalidad, el concepto de globalización se puede describir como un proceso (...) que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas."

Como fenómeno multidimensional, conviene, por tanto, detenerse a analizarlo en detalle para comprender las implicaciones que tiene en las empresas. En general, se observan fenómenos paradójicos en torno a la globalización: lo local sigue movilizando a la ciudadanía. Las culturas locales pueden reconectarse a sus habitantes, incluso si estos no están concentrados geográficamente. Se desarrolla de esta manera lo "hiperlocal" y la idea de "hiperterritorio"[8].

---

[6] Cabe citar en este sentido *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, reciente libro de Michael Edwards, disponible en pdf: http://www.justanotheremperor.org/edwards_WEB.pdf y comentado por Antonio Lafuente en su blog Tecnocidanos: http://weblogs.madrimasd.org/tecnocidanos/archive/2008/05/14/91809.aspx.

[7] En este sentido puede consultarse este resumen de las actividades en curso publicado por Michel M. Bourassa, Coordinador del Grupo de Trabajo de ISO, "Task Force" sobre sostenibilidad, disponible en: http://tinyurl.com/yhrz3r9.

[8] Véase el artículo *Hiperterritorio: el sur de Islandia*, disponible en http://tinyurl.com/ydm8ubh.

4. Empresas diversas

Todos esos cambios abocan a muy distintas soluciones. A veces empresas, a veces cualquier otra cosa. Antes de detallar aspectos referidos a su gobernanza y cómo miran a la persona, vamos a presentar tres ideas básicas que conforman este modelo de empresa.

4.1. Biodiversidad empresarial

Este tipo de empresas, que agrupamos bajo el epígrafe de "economía abierta", admite múltiples formas. De ahí que consideremos, como hipótesis válida, la de encontrar diferentes estructuras organizativas, incluyendo características que, en ocasiones, pueden resultar paradójicas, tal como se comentaba anteriormente. Si admitimos un entorno complejo con multitud de variables y con mayores posibilidades de influencia entre las partes, no cabe sino aceptar que hay diversas formas de hacer realidad la empresa abierta. Aceptamos, por tanto, la equifinalidad: llegar al mismo fin por diferentes medios. Incluso es posible que la empresa abierta "no sepa que lo es", y sólo a los ojos de quien observa puedan extraerse características que la configuren como tal.

La diversidad es normal en tanto que se analizan empresas que pertenecen a diferentes sectores, de diferente tamaño y con formas de propiedad diversas. En definitiva, puede que tengamos que reconocer con Zygmunt Bauman (2007a), que la sociedad se ha vuelto más líquida y, con ella, las empresas también lo han hecho. Así que, ¿cómo reconocer una única forma de hacer empresa abierta si ellas mismas se están volviendo cada vez menos estructurales y más líquidas? Es más fácil asumir que se está produciendo una co-evolución con el entorno social. Hoy podemos captar una instantánea de lo que está sucediendo, pero también debemos tener en cuenta que, como el río aguas abajo, es posible que modifique su cauce.

Por otro lado, es posible también que encontremos, más que "empresas prediseñadas", "modelos emergentes" que surgen de hacer frente a sus respectivos ecosistemas, cada vez más "enredados". Si grupos primarios, como la familia, aumentan su diversidad, esto mismo sucede también con los grupos secundarios, como la empresa. Ya no hay una forma única y superior a las demás mediante la que organizar la convivencia. La empresa diversa se abre paso como única salida lógica para reaccionar a la velocidad de los cambios actuales.

4.2. No-empresas

Tradicionalmente, hasta tiempos recientes, era fácil definir a la empresa. Casi con toda seguridad, buscaríamos un código de identificación fiscal, una sede, un objeto social o una gama de productos o servicios para un grupo de clientes. Hoy, sin embargo, podemos hablar de *filés*, tal como lo hacen en Grupo Cooperativo de las Indias Electrónicas (De Ugarte, 2009), de "empresas temporales de trabajo", de "uniones temporales de empresas" o de "modelos *á la Hollywood*". Antes que empresas, hay comunidades de personas con víncu-

los entre sí. Por ejemplo, en el modelo de *filés* del Grupo Cooperativo de las Indias Electrónicas, las empresas se supeditan a las comunidades que interactúan tomando el mundo como referencia, con un carácter incluso transnacional. Tomado del sitio web de este grupo cooperativo[9]:

File o filé, del griego Ê˘Ï‹ (en inglés *phyle*) es el nombre que recibe una comunidad transnacional que se dota de una economía o un tejido empresarial y comercial propio para asegurar su autonomía. Las características fundamentales de una filé son:

- Organización horizontal y consolidación de un demos decisorio dentro de la comunidad.
- Identidad común definida y compartida por la comunidad.
- Supeditación de la estructura económica a la comunidad y las necesidades individuales de sus miembros y la diversidad que emerja de su deliberación.
- Transnacionalización.

La frontera que delimita la empresa y la *no-empresa* es muy débil. Las personas emprendedoras acaban encajando sus proyectos en moldes prediseñados que dicen ser empresas. Pero muchas veces la iniciativa emprendedora es difícil de encajar dentro de esos límites. Surgen, de esta manera, otras formas de agrupación que permiten dar cabida, tanto al objetivo económico de generación de riqueza, como el social de integración en la comunidad. Esto, por ejemplo, es muy habitual en fases iniciales de los negocios, donde el grado de informalidad es muy alto[10].

Además, las personas cada vez pueden acceder a mejores herramientas tecnológicas para coordinarse entre sí. Rafael Echeverría escribía en *La Empresa Emergente* que el trabajo del siglo XXI no tiene tanto que ver con la eficiencia de la persona sino que depende más de las actividades de coordinación y del trabajo reflexivo sobre el propio trabajo (Echeverría, 2003, 75-88). Si la competitividad de las empresas vira hacia el conocimiento y, por tanto, hacia las personas, ¿no tienen éstas cada vez más capacidad de manejar información por sus propios medios y transformarlo en conocimiento sin necesidad de "usar" empresas? Las tecnologías de información y comunicación abren nuevas posibilidades para ver *no-empresas*, formas de organización entre seres humanos alternativas a las que la definición de Ronald Coase planteaba.

4.3. La empresa con propósito

Las empresas abiertas asumen la necesidad de disponer de un verdadero sentido del propósito. Más allá del habitual *mantra* de las empresas respecto a su visión, misión y valores, el propósito de la empresa es algo que justifica en sí mismo el compromiso de quienes lo comparten. Como tal, tiene que ir mucho más allá del sentido económico de la empresa

9 http://lasindias.net/indianopedia/File.

10 Es interesante en este sentido el informe sobre el emprendizaje en cultura llevado a cabo por Jaron Rowan, donde recoge alternativas a los modelos "oficiales" de emprendizaje. Disponible en: http://www.slideshare.net/jovellanos/emprendizajes-en-cultura-jaron-rowan.

(Leider, 1997). Mozilla, el principal competidor de Microsoft en el mercado de los navegadores en Internet, es uno de los mejores ejemplos para comprender el poder del propósito. Mozilla maneja un mensaje simple y comprensible para la mayor parte de las personas:

"Creemos que Internet debería ser público, abierto y accesible. Somos una organización sin ánimo de lucro dedicada a hacer Internet mejor para cualquier persona."

Así pues, la empresa con propósito trata de establecer un vínculo auténtico con las personas, más allá de vehiculizarlo a través de las habituales retahílas de la responsabilidad social corporativa. Este tipo de empresa lleva en sus genes la apertura a la sociedad que la envuelve ya que gana reputación en la medida en que sus prácticas son abiertas y transparentes. Mozilla debe obligatoriamente jugar en el terreno de lo público y abierto. Esa es su gran ventaja y la forma en que adquiere más y más relevancia.

En cierta forma, esta idea encaja con la actual emergencia de lo que se está denominando cuarto sector[11]; es decir, tiene que ver con la necesidad de superar los límites actuales en la definición de empresa. Si el sector privado representa el primer sector, el público el segundo y las organizaciones sin ánimo de lucro el tercero, ahora parece emerger un cuarto sector que se define mediante estas características: propósito social, método empresarial, propiedad inclusiva, gobernanza de los *stakeholders*, compensaciones justas, retornos a la inversión razonables, responsabilidad social y medioambiental, transparencia y protección de activos[12]. Este cuarto sector existe "*For-Benefit*", y pretende integrar el propósito social y los planteamientos empresariales, de forma que nace un nuevo tipo de organización con la capacidad de generar tremendos beneficios económicos, sociales y medioambientales. Cabe citar también lo que se ha denominado como *B-Corporation*, cuya declaración de interdependencia fluye en esta misma línea[13].

Por tanto, la empresa abierta se plantea como una superación de modelos, integrando ciertas características de los precedentes y buscando una presencia más lógica y aceptable en la sociedad del siglo XXI.

5. Gestión de organizaciones con enfoque de red distribuida

En este epígrafe se describen algunas de las características que configuran la organización de las empresas abiertas. No se trata tanto de una rígida línea a la que aferrarse, sino de alternativas que suelen concurrir en este tipo de modelos.

[11] Puede consultarse a este respecto el sitio http://www.fourthsector.net.

[12] Página 5 del resumen ejecutivo de *The Emerging Fourth Sector*, una publicación de The Aspen Institute, disponible en http://www.fourthsector.net/attachments/39/original/The_Emerging_Fourth_Sector_-.

[13] Ver http://www.bcorporation.net/declaration.

5.1. Dimensión humana

Es habitual observar cómo las empresas crecen. Es lo lógico en un mercado que define, como regla de juego de la competitividad, el crecimiento. No se puede no crecer. Quien no crece pierde. El tamaño, como factor de competitividad, ha sido ampliamente tratado en la literatura de gestión y suele ser una variable que hoy en día se funde con el enfoque *glocal*, de pensar en global y actuar en local. Actualmente parece que no hay sector que no escape al axioma de que mayor tamaño es mayor competitividad. Eso sí, los procesos de fusión rara vez son la suma de personas; siempre se producen bajas en el camino. Se crece, pero reconociendo que no todas las personas son necesarias. Los ejemplos son numerosos.

Es, así, que la empresa abierta requiere dimensión humana. Por eso, en nuestra investigación, hay una representación mayor de *pymes,* e incluso *micropymes*. Son negocios donde las personas se reconocen por su nombre y donde el vínculo va más allá de lo estrictamente profesional. El peso de la persona es mayor, por cuanto que es más importante, al ser ése más pequeño. Las organizaciones pequeñas llevan a la práctica lo que hace años ya aportó la investigación de Robin Dunbar (1998): que existe cierto límite en el número de personas que somos capaces de reconocer en su integridad. Sus investigaciones han tenido mucho que ver con la cultura, pero son, en general, aplicables a las organizaciones empresariales. De hecho también las empresas grandes buscan la magia de lo pequeño. Son muchas las organizaciones divididas en unidades más pequeñas y manejables, donde las personas consiguen la referencia de conjunto de forma más fácil. Se habla, así, de *minifábricas*, *minicompañías* y equipos autogestionados.

La dimensión humana se traduce, por ejemplo, en poder recordar todos los nombres de las personas que trabajan en la misma organización, en diferenciar exigencias y reconocimientos, en procesos más ágiles, en respuestas a clientes más humanas o en retribuciones más justas y con menos diferencias. Esta percepción "humana" de la organización es muy importante, ya que asienta vínculos de confianza y pone las bases para un sentido compartido de los proyectos.

Esto, no obstante, puede conducir a ciertas paradojas. Tomemos el caso de Mozilla, una organización muy abierta y que maneja no sólo un grupo humano de personas contratadas bajo nómina sino un extensísimo número de personas colaboradoras en casi todos los rincones del planeta. Sin embargo, cuando se profundiza en su organización, también se descubren muchas herramientas para trabajar en entornos más pequeños y controlados.

5.2. Tensegridad

En entornos turbulentos, como los que acompañan a la sociedad contemporánea, la búsqueda del equilibrio estable es complicada. Cada vez que la empresa cree haber encontrado su nicho, enseguida surgen nuevos competidores que la obligan a repensar su estrategia. La competencia desequilibra constantemente el ecosistema, pero también lo hacen el resto de agentes de la cadena de valor. Se genera incertidumbre y la capacidad de pre-

decir el futuro es escasa. Las previsiones sufren cada vez más. Se transforman más en una "ilusión que necesitamos", que en un faro que guíe la actividad empresarial.

Sin embargo, las empresas necesitan elementos que tiendan al consenso, a la unidad, al equilibrio, a la certeza. Un proyecto necesita ser compartido. Pero, al mismo tiempo, el propio proyecto debe generar fuerzas contrarias, debe cuestionar las zonas de seguridad, debe producir diversidad. En las zonas de confort las empresas enferman y pueden sucumbir porque no han percibido los cambios del entorno, como en la metáfora de la rana hervida[14]. La salud de la empresa abierta surge, por tanto, de la tensegridad, término tomado de la arquitectura para definir "la característica que exhiben determinadas estructuras, cuya estabilidad depende del equilibrio entre fuerzas de tracción y compresión"[15].

Esta característica es, en ocasiones, compleja de comprender. El trabajo en equipo, la cohesión y la unidad de acción han conformado el management durante muchos años. Generar fuerzas centrífugas no forma parte de los objetivos habituales de una empresa. Sin embargo, en entornos turbulentos es imposible mantener equilibrios perfectos durante mucho tiempo. La tensegridad es una característica que, de hecho, se da en las organizaciones, pero el rol percibido del management ha sido minimizar la diversidad más que fomentarla.

5.3. Hiperconexión

La empresa abierta desarrolla una conectividad máxima con el resto de nodos de su red. Este tipo de empresa vale tanto como la calidad y cantidad de las conexiones que establece. Y debe manejarse en términos de lazos fuertes y de lazos débiles (Granovetter, 1973), porque ambos son condición necesaria para que exista. Reconocerse como "empresa en red" quiere decir que diluye relaciones de poder y jerarquía, como más adelante se comentará. Los nutrientes llegan de esas conexiones que establece, en forma de cliente, proveedor, colaborador, prescriptor o, incluso, de competidor. En un mundo donde la reputación es fundamental para tomar decisiones, la empresa abierta se mueve ágil para mostrarse receptiva a la conectividad.

Por supuesto, la hiperconectividad requiere habilidades para manejar tanto el espacio social físico/presencial como el digital. Las personas que hacen real la empresa abierta son seres humanos de relación fácil, que disfrutan con el contacto con sus semejantes, que se saben inmersas dentro de un ecosistema donde hay que convivir en la paradoja de la pluriespecialización. Es importante reseñar que no se trata sólo de comprender la dimensión digital del prefijo "hiper", sino de comprender, también, la creciente necesidad de sentirse, como persona y como organización, cómoda en las relaciones con los demás agentes del ecosistema del que se forma parte.

[14] Nos referimos al símil de lo que sucede con una rana que al introducirla en agua y calentarla poco a poco no es capaz de detectar esas pequeñas diferencias de temperatura y acaba muriendo sin ofrecer ningún tipo de resistencia. Suele utilizarse como ejemplo de que no siempre se producen grandes cambios perceptibles.

[15] Wikipedia http://es.wikipedia.org/wiki/Tensegridad.

La salud de la empresa abierta tiene que ver en gran medida con su red. Ahí surgen posibilidades a cada paso, oportunidades de innovar y de encontrar caminos alternativos. Los océanos azules, esos lugares donde se crean nuevos mercados inexistentes hasta la fecha, como nos explican W. Chan Kim y Reneé Mauborgne en *Blue Ocean Strategy*, resultan más fáciles de encontrar desde esta perspectiva.

5.4. Hipo-organización

Eric Abrahamson, de la Universidad de Columbia, decía en una conferencia a la que le habían invitado desde MLab, que uno de los grandes problemas de las organizaciones es que están sobreorganizadas[16]. Su argumento es fácil de enlazar con la necesidad de que las personas encuentren espacios de libertad dentro de las empresas, y no cubículos de cuatro paredes donde la regulación asfixia la creatividad. Los sistemas de gestión garantistas, al estilo de las normas ISO o los enfoques EFQM, han podido provocar daños colaterales: en su empeño por desarrollar procesos robustos, han maniatado buena parte de la capacidad de las personas.

La empresa abierta dirige su actividad a la creación de contextos donde las personas deseen hacer cosas. Es una ingeniería compleja que debe tener en cuenta los objetivos personales y los de la organización. Más control y más organización juegan en contra de que las personas se involucren. Las personas deben sentirse obligadas por el contexto a tomar las riendas de su actividad profesional.

Por eso, la empresa abierta ante la duda, no organiza. Esto requiere otro enfoque, complejo pero más coherente con el hecho de colocar en el centro a las personas, tal como se describe en el capítulo siguiente. Por tanto, se enfatiza, como decimos, más la creación de contextos, de condiciones para que las personas desplieguen su potencial. En la medida de lo posible, la empresa abierta coloca límites blandos, permeables, apenas definidos. Trata de jugar con la necesidad de las personas de organizarse, de implicarse cuando deben alcanzar ciertos objetivos. La cuestión es el compromiso con el qué y la aceptación de una serie de normas básicas y de mínimos.

Todo esto suele traducirse en normas más relajadas respecto a los horarios, la definición de puestos de trabajo, la asunción de responsabilidades, la fijación de objetivos y la evaluación del rendimiento.

5.5. Plurarquía y dictador benevolente

Las empresas abiertas se ven sometidas, como cualquier otra organización, a la necesidad de establecer sistemas de toma de decisiones. Es curioso cómo la democracia, el sis-

[16] Puede consultarse información general sobre MLab en http://www.managementlab.org/about-us y sobre la conferencia en particular en http://www.managementlab.org/publications/video/radical-remedies.

tema más deseado en la mayor parte de la sociedad, no resulta fácil de encontrar en la empresa actual. Las cooperativas podrían argumentar aquello de "una persona, un voto"; pero ni aún así esto supone que toda la "ciudadanía" que trabaja en la empresa accede con el mismo derecho. Quienes no sean socias y socios de la cooperativa no podrán participar, por normas internas de la cooperativa, en cierto tipo de decisiones. Hay que "formar parte", pero de determinada manera.

La empresa abierta acepta la dificultad de establecer sistemas de toma de decisiones en su seno y aboga por dar carta de naturaleza a sistemas plurárquicos, donde se admite la figura del dictador benevolente. Estos han sido mecanismos de éxito en las comunidades de desarrollo de software libre, que necesitan ser experimentados en otro ámbito, como en este caso la empresa. La idea central es que la toma de decisiones se beneficie de una red distribuida donde es necesario concitar apoyos y convencer al resto de la red. Cuando este sistema fracasa, se recurre al dictador benevolente, una persona en la que la comunidad delega la decisión en caso de desavenencia y que actúa por excepción.

Esta idea de conseguir "adeptos a la causa" para mover proyectos dentro de la organización puede tender hacia modelos más democráticos. Por ejemplo, pueden utilizarse sistemas transparentes de valoración de propuestas, donde las que van adelante son las que más votos reciben. Sin embargo, también hay que ser prudente por cuanto pueden apartar a las minorías.

5.6. Subsidiariedad

Tomar la decisión allí donde ocurren los hechos, es sinónimo de rapidez. Pero, a medida que las organizaciones crecen, se generan estructuras de planificación y control que alejan la decisión real del lugar donde se implanta. Al crecer la empresa, las personas pierden la visión completa sobre cómo se generan salidas a partir de la transformación de ciertos entrantes (sean físicos o de información). El trabajo se divide, tal como hace muchos años lo propuso Frederick Taylor, con el fin de mejorar la eficiencia. El ciclo PDCA se divide entre varias personas, e incluso entre varios departamentos o unidades. Las funciones dividen en puestos de trabajo lo que antes llevaba a cabo el artesano. La fragmentación del trabajo es una realidad.

Frente a este modelo, la empresa abierta considera que la persona es plenamente responsable de sus decisiones. Nada que pueda ser decidido allí donde ocurren los hechos debe ser trasladado a otro ámbito. Esto requiere, por supuesto, acceso a información de valor, fiable y al momento. Decidir es analizar esa información y actuar. La peor de las decisiones resulta ser, o bien, la que no se ha tomado, o bien, la que se ha tomado tarde. La subsidiariedad, característica del federalismo, debe ser moneda de uso corriente en la empresa abierta. Como explica Charles Handy (1992):

> (...) la subsidiaridad exige inteligencia e información en tiempo real, o suficientemente amplia como para que sea posible percibir el conjunto, pero también, lo suficientemente detallada para que se puedan concretar las cuestiones sobre las que hay que tomar decisiones. Con anterioridad al fenómeno del intercambio de datos electrónicos, el mundo empresarial global era una ficción. Ahora bien, si se quiere que la gente ejerza su responsabilidad teniendo en cuenta los intereses del conjunto, tienen que tener, por un lado, la información que les permita hacerlo así y, por otro, la formación y conocimientos suficientes para interpretar dicha información.

5.7. Emergencia

Reconocer la existencia de sistemas complejos en los que las empresas llevan a cabo su actividad, es reconocer la importancia de los patrones emergentes de conducta. Planificar para que las cosas sucedan como se previó es cada día más difícil. Derivado de la intensidad de actuación, es lógico que emerjan patrones de conducta y resultados no previstos. ¿Qué se hace con ellos?, ¿se desestiman porque no forman parte del "plan estratégico" en vigor? La empresa abierta utiliza estos patrones emergentes como fórmula de adaptación y de co-evolucionar con su entorno. La emergencia es la propiedad mediante la cual lo micro y lo marco se conectan. En palabras de Steven B. Johnson (2003, 19):

> (...) "un sistema con agentes múltiples que interactúan en forma dinámica de múltiples manera, siguiendo reglas locales e independientes de cualquier instrucción de un nivel superior. Sin embargo este sistema no sería considerado emergente si las interacciones locales no fueran, en alguna forma, de macroconducta observable."

Las empresas abiertas asumen, pues, que en su seno se desarrollan conductas emergentes y, por tanto, su responsabilidad es diseñar contextos favorables para ellas. Entre otras características relevantes, será necesaria una densa red de comunicaciones entre las diversas partes, facilidad para ponerse en el lugar de otra parte, retroinformación global y local, o mecanismos de amortiguación de consecuencias. Es decir, que la arquitectura de la empresa abierta debe proveer condiciones mediante las cuales se incremente la probabilidad de que sucedan conductas deseables.

5.8. Crecimiento por desagregación

La empresa abierta reinterpreta el crecimiento. Si la economía del siglo XXI navega en general, como se comentó anteriormente, bajo el axioma del crecimiento, y la empresa abierta apuesta por una dimensión humana, ¿cómo se encaran posibles necesidades reales de

crecimiento? La respuesta es la desagregación. En parte se trata de utilizar algunos mecanismos similares a los que utilizan las plantas para reproducirse. Así, por ejemplo la reproducción por esporas permite al mismo tiempo la dispersión y la supervivencia por largo tiempo en condiciones adversas.

Claro está que este tipo de crecimiento obliga a relativizar las posibilidades de control. En coherencia con la turbulencia del entorno y su impredicibilidad, la dispersión en nuevas unidades organizativas confiere al conjunto una mayor diversidad, y por tanto, un control más diluido, pero mayor resiliencia. La idea de la subsidiariedad, básica en el modelo federalista de gestión, tiene también que ver con este tipo de crecimiento. Parece lógico potenciar una mayor autonomía de las partes donde cada una de ellas debe tener sentido en sí misma. La conexión con un supuesto "centro" puede tener más que ver con valores y con una identidad hasta cierto punto compartida (recordemos la idea de propósito también inherente al modelo de empresa abierta), y no tanto con una lista de tareas a desarrollar.

No obstante, también cabe citar las tesis actuales del decrecimiento y la huella ecológica[17]. No conviene perder la referencia de que la empresa abierta es porosa por naturaleza y está atenta a lo que sucede en la sociedad en que se inscribe. La reciente crisis económica, que nació desde las estructuras financieras, ha contribuido a poner en cuestión los modelos asumidos de crecimiento por parte del capitalismo. En este sentido, parece que también ciertas tesis del decrecimiento pueden tener cabida en la empresa abierta.

5.9. ETT, empresa temporal de trabajo

Las empresas abiertas son maleables, pueden ser unipersonales o pueden agrupar a otras personas o entidades para la realización de determinados proyectos. Si miramos a las grandes dimensiones, encontramos el modelo de empresas *à la Hollywood*, enormes estructuras que se crean y se deshacen para producir las películas. Concitan a su alrededor un heterogéneo universo de profesionales independientes, pequeñas o grandes empresas especializadas, todo ello amalgamado por empresas que gestionan el conjunto, pero que tampoco suelen ser de gran dimensión.

La empresa es utilizada por las personas como el medio para conseguir un fin, pero sin asignarle ese carácter permanente al que tantas veces se ha aludido como signo de éxito económico. La empresa, de acuerdo con Richard Sennett, pierde ese carácter de referencia para la vida de las personas del siglo XXI (1998; 124-142). Las relaciones se mueven en el corto plazo, con elevadas dosis de incertidumbre. El humorista Forges ha sabido captarlo en una de sus geniales viñetas en la que decía: "le vamos a firmar un contrato de 5 minutos y luego ya veremos". Sirva la exageración para reflejar una característica de nuestro tiempo.

[17] Para una visión general puede consultarse la wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Decrecimiento.

5.10. Liquidez

Terminamos el repaso a las características de gestión de las empresas abiertas con una especie de corolario. Los tiempos y la sociedad se han vuelto más líquidos. Las grandes moles empresariales se asemejan a elefantes que desarrollan demasiadas inercias y que se vuelven lentos en sus respuestas al entorno en el que habitan. Los constantes procesos de cogeneración de hábitos y estilos de vida requieren organizaciones acordes con los tiempos. Constituir una sociedad puede representar, en ocasiones, la pérdida del verdadero espíritu emprendedor, que puede quedar atrapado en burocracias autoimpuestas o ya existentes.

La empresa abierta debe sentir que mañana puede no ser de la misma forma en que lo es hoy. Y ello no debe generar desasosiego o pérdida de competitividad. Más bien al contrario, esa mutabilidad se convierte en ventaja competitiva, en tanto que le permite sentirse cómoda en la turbulencia y no fenecer en la defensa de planteamientos trasnochados. Los modernos tiempos líquidos de los que ha escrito Bauman no suponen sino recoger aquella máxima de Heráclito de que "ningún hombre puede bañarse dos veces en el mismo río". Puede que con las empresas esté sucediendo lo mismo: "ninguna empresa puede bañarse dos veces en la misma organización". La de ayer no es la de hoy ni será la de mañana. De la misma forma que el páncreas reemplaza la mayoría de sus células cada veinticuatro horas o que la mucosa de nuestro estómago se renueva cada tres días, la empresa abierta debe regenerarse de forma continua.

6. Persona, como principio de todo

¿Qué dota de sentido, en última instancia, a la empresa abierta? La persona. No hay otra referencia más importante ni de mayor relevancia: la persona es la base de todo. Eso sí, cuando nos referimos a la "persona" nos enfrentamos a un ser complejo que manifiesta diferencias individuales considerables. Incluso cabe la discusión sobre si "persona" se contrapone a "colectivo", a "proyecto compartido", a "equipo". Entramos en terreno resbaladizo, sobre todo por las complejas relaciones entre persona y organización, incluyendo aquellas que tienen que ver con las necesidades de carácter económico que hemos (auto)generado en la sociedad actual.

En los puntos siguientes vamos a desarrollar la idea de "persona" de la que parte la empresa abierta. Una visión que no debe perder la perspectiva de conseguir que el proyecto compartido sea competitivo en los mercados actuales.

6.1. Actitud Hacker

Pekka Himanen escribió *La ética hacker y el espíritu de la era de la información,* en 2001. Es decir, sucedió en el siglo XXI. La wikipedia, esa enciclopedia en Internet escrita en buena parte por la ciudadanía de a pie, nació en 2001. También en el siglo XXI. El *hacktivismo*

y la wikipedia tienen, entre otros, dos puntos comunes: hacen uso de la tecnología y representan actividades colaborativas a gran escala. La empresa abierta reconoce que esa actitud de colaboración, que surge de ciertas personas, es fundamental para la competitividad del siglo XXI.

La ética hacker, tal como la describe Himanen, describe una forma de comprender a la persona y a la empresa casi en las antípodas del modelo de la ética protestante, con la que suele enfrentarse a menudo para explicarla mejor. Frente a la idea de que "el trabajo se realiza con las mandíbulas prietas y con una actitud de atormentada responsabilidad, al punto de que la mala conciencia aflora cuando no se puede cumplir con el trabajo debido a un problema de salud" (Himanen, 2001; 31), la ética hacker se define por otros valores, entre los que destacan la pasión, la concepción del tiempo flexible o fórmulas alternativas de reconocimiento (no monetarias), todo ello guiado por las ansias de libertad.

Hacker se confunde en muchas ocasiones con *cracker*. Pero es notoria la diferencia, ya que quien *crackea* lo hace con fines de beneficio personal o para hacer daño.

6.2. Individualismo en red

En cierta forma estamos transitando de una sociedad basada en los grupos (vinculados por tiempo y espacio) a una sociedad basada en la red (en la que se añade la dimensión del ciberespacio en su más amplio sentido). Este matiz es importante en tanto que la red favorece otra expresión de los nodos al incluirlos en subredes o *clusters* que se reconfiguran con agilidad en la medida en que son conscientes de las relaciones que establecen. La sociedad-red, por utilizar la expresión de Manuel Castells, conduce a una expresión paradójica del individualismo. Al tiempo que se potencia la unicidad del individuo, éste se desarrolla en función de la conectividad que le proporcionan las redes en las que participa. Surge así la idea de "individualismo en red", desarrollada entre otros autores por Barry Wellman.

El individuo, no obstante, atesora, como ya dijera hace muchos años Erich Fromm, miedo a la libertad. Se sabe centro de muchas miradas, pero necesita una cobertura: la seguridad de una red que le recoja de las caídas que producen sus piruetas fallidas. Las personas buscan a sus semejantes y actúan por homofilia, como explica José Luis Molina (2001). Las redes sociales en Internet facilitan la búsqueda de quienes tienen gustos similares. Esto puede ocurrir con un grupo de música, con un hobby o con una tesis doctoral. La red actúa de colchón de seguridad emocional al proporcionar una lista de personas con cierto grado de conexión. La forma en que se traduce esta característica a la vida íntima de las personas es muy diversa.

En cierta forma, asistimos a un período donde la *extimidad*[18] se abre paso para manifestar una nueva forma de autoafirmarse. A partir de ella las posibilidades de cooperación se disparan. Al reconocer fácilmente al semejante, pueden desarrollarse estrategias gratifican-

[18] Aunque la palabra no existe en el diccionario de la RAE, ya pueden encontrarse un buen número de resultados al realizar una búsqueda de este término en Internet: http://www.google.es/search?q=extimidad.

tes tanto en el plano emocional como en el material. En los tiempos actuales, Internet proporciona mucha información útil para descubrir quiénes forman parte de tu tribu. Pero al mismo tiempo, Internet también genera una identidad de dominio público[19], compleja y ante la que hay que actuar con prudencia.

6.3. Inteligencia colectiva

Este es uno de esos conceptos que ha ganado mucha fuerza en tiempos recientes, en buena parte, gracias al uso intensivo de la web social. En el pasado la inteligencia había sido analizada como una característica exclusivamente asociada al ser humano y que se medía a través de unas determinadas pruebas psicométricas. Sin embargo, hoy en día, el enfoque se ha ampliado y son varias las líneas a considerar para comprender qué es la inteligencia y a qué se puede aplicar. Entre otras, hoy no se pueden obviar las teorías en torno a la inteligencia emocional, popularizada por Daniel Goleman (1996), ni la de las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1995).

En la empresa abierta se admite la importancia de tener en cuenta la inteligencia colectiva que emerge de la interacción entre las personas. En buena parte se considera como algo que surge del uso colectivo de las tecnologías de información y comunicación, sobre todo en Internet. Tal y como se pregunta el MIT *Center for Collective Intelligence*[20]:

> "How can people and computers be connected so that—collectively—they act more intelligently than any individuals, groups, or computers have ever done before?"

La inteligencia colectiva puede comprenderse a partir de agregar información y filtrarla (puede ser el caso de la wikipedia), pero también puede entenderse como la que emerge de las comunidades y facilita los consensos (Levy, 2007). Esta idea de reutilizar el conocimiento disperso y fragmentado que poseen muchas personas que están, de alguna forma, en contacto con la empresa, es una de las claves para hacer competitiva a este nuevo tipo de organización.

6.4. Teoría de la autodeterminación

Muchas empresas andan a la caza y captura del santo grial de la motivación de las personas que trabajan para ellas. Alejadas de asumir la ética hacker, manejan un buen número de reconocimientos y de recompensas extrínsecas para ver si lo encuentran. Pero, en gran medida, "la motivación sale de dentro". Sólo desde esta perspectiva se comprende el compromiso de las personas con determinados proyectos. Es preciso que vean en ellos una

[19] Muy interesantes son las reflexiones del periodista Juan Varela a este respecto: http://periodistas21.blogspot.com/.
[20] Ver http://cci.mit.edu.

realización personal de sus aspiraciones. En caso contrario, la organización sólo actúa como "lugar de trabajo", como mero receptor de capacidades, pero no como lugar donde la persona se realiza como tal.

La empresa abierta se ofrece como un medio para que las personas cumplan sus objetivos. Supeditan, por tanto, otros objetivos a éste de "ponerse a disposición de", de ofrecerse como una plataforma a través de la cual las personas son capaces de "sacar lo que llevan dentro". De acuerdo con Ryan y Deci (2000), lo que importa son "las condiciones que estimulan y sostienen, versus las que evitan y disminuyen, esta propensión innata". De nuevo estamos hablando de la arquitectura, del contexto. No podemos intervenir directamente sobre las personas como si fueran máquinas en las que el cambio de una pieza provoca un efecto lineal e inmediato. Las relaciones causa-efecto no funcionan como un estándar para todas las personas.

6.5. P2P, principio de igualdad

La complejidad de las empresas suele reflejarse en sus estructuras. Diferentes puestos de trabajo, diferentes áreas, funciones, retribuciones; diferencias que alejan a unas personas de otras, que ralentizan la toma de decisiones y generan desconfianza las más de las veces. Frente a esta concepción, las redes distribuidas se pueden aprovechar mucho mejor de otra forma de concebir las relaciones, basándolas en el principio de igualdad, en el principio de los pares. Cuando la relación es entre iguales es más fácil generar confianza. La empresa abierta trata de utilizar de forma más intensa este modelo de funcionamiento, basado en lo que se comparte y no tanto en lo que se diferencia.

De nuevo las tecnologías de información y comunicación son las que redefinen el escenario. Porque compartir entre iguales sin tecnología de por medio convierte el hecho de compartir en una experiencia limitada a un tiempo y un espacio. A través de aplicaciones P2P las personas pueden construir un procomún mucho mayor. Compartir confiere poder y capacidad para innovar. Cuando el conocimiento se pone a disposición de quienes son nuestros pares entonces aparecen posibilidades insospechadas[21].

6.6. Competencias para tratar con la sobreestimulación

Las personas que trabajan en empresas abiertas son, fundamentalmente, gestoras de información. Están sujetas a una sobreestimulación que proviene de la materia prima a la que deben agregar valor. Y es una materia prima con la que no hay problemas de escasez, sino más bien al contrario: está disponible en cantidades inabarcables por la comprensión humana. Esos *yottabytes* de información disponible son el recurso para sacar adelante el trabajo.

[21] Un buen lugar para conseguir una visión amplia del fenómeno P2P es el sitio web http://p2pfoundation.net, impulsado por Michel Bauwens.

Así pues, las personas van a tener que desarrollar sus competencias de gestión de información. Deben saber navegar entre las fuentes y extraer valor de ellas, con una filosofía *just-in-time* heredada del mundo físico. Las personas necesitan información fiable, en el momento adecuado y en cantidades manejables. En este sentido, el trabajo con la información requerirá una organización colectiva de gestión: no es que ya nadie sea capaz de acceder a todo, sino de distribuir responsabilidades para acceder a lo que sea relevante para la empresa.

La empresa abierta puede no ser nativa digital, pero sí que es nativa en cuanto a que la información es su materia prima. Asume que la competitividad se ha desplazado de los productos físicos a la información con que se gestionan y que los rodea. Un objeto físico es también un objeto *informacional*. Y en ese mundo *infoxicado*, en expresión de Alfons Cornella, las empresas abiertas deben ser capaces de manejarse con soltura. A más información mejores herramientas para buscar y filtrar contenidos.

6.7. Prosumidores

La empresa abierta reconoce que fuera de sus difusos límites hay mucho más conocimiento útil referido a sus productos y servicios que dentro de ella. Al mismo tiempo, bajo ciertas condiciones, esas personas que están ahí fuera pueden colaborar en su diseño, elaboración y *testeo*. La cultura del primer mundo cabalga a lomos del consumo, para lo bueno y para lo malo, y es en esa cultura donde las personas colaboran con las empresas en la generación de nuevos productos, en la co-creación de nuevos servicios. Las empresas abiertas deben diseñar espacios donde esos prosumidores se sientan a gusto y contribuyan con su saber hacer.

Ahora bien, ¿por qué una persona va a dedicar parte de su tiempo a ciertas actividades que antes eran únicamente responsabilidad de la empresa? Se entra aquí en el terreno del propósito y de la motivación intrínseca, ya comentados anteriormente. No parece lógico pensar que cualquier producto o servicio pueda atraer prosumidores. Así que la empresa abierta sabe que hay ciertos territorios más proclives a dejarse invadir por los prosumidores.

Pero no sólo se trata de motivación intrínseca del *prosumidor* o de un producto que engancha. Mucho tiene que ver el diseño de las plataformas de colaboración entre empresas y sus grupos de interés. La empresa abierta debe proporcionar una experiencia gratificante a quien se aproxima a participar en cualquier propuesta de colaboración. Es preciso decidir qué información se va a compartir, qué tipo de incentivos se van a utilizar o cómo se va a dinamizar ese espacio. Los prosumidores deben sentirse cómodos aportando pero también recibiendo. Es un juego con clara percepción ganar-ganar.

7. Consecuencia y factor de desarrollo

Hasta ahora hemos expuesto ciertas variables de la sociedad actual que parecen requerir un nuevo modelo de empresa, a la que denominamos abierta. Además, hemos acep-

tado que este tipo de empresa puede adoptar múltiples formas, que necesita un propósito y que incluso puede verse sustituida por otras formas de organización entre personas. Por último, hemos expuesto una serie de orientaciones que guiarían su gestión y hemos planteado cómo es la persona –un determinado tipo de persona– el centro de este nuevo modelo.

A continuación, para terminar este primer bloque, mostramos una consecuencia lógica: todas esas características disponen de un potenciador natural. Se trata de las diversas herramientas de la web social, también denominada web 2.0. Veamos de qué forma esto es así.

7.1. La Web social como soporte

Hoy en día la web social se compone de un amplio conjunto de herramientas que usan tanto las personas como las empresas. Si Internet es una realidad que se superpone y acaba fundiéndose con la realidad, las herramientas de la web social son la forma a través de la cual se interactúa en ella. La empresa abierta debe sentirse cómoda en este escenario, que no reemplaza a las tradicionales relaciones presenciales entre los diferentes agentes de la cadena de valor, sino que las potencia y complementa. La web social, denominada también web 2.0, supone una evolución natural de Internet, en tanto que se lleva a cabo con herramientas más sencillas y a mayor velocidad. Es por ello que suele aludirse a ella como una etapa de democratización en el uso de las tecnologías. No obstante, esto tiene muchos matices[22].

Es difícil comprender una empresa abierta sin un uso amplio de estas herramientas. Tanto para escuchar, como para conversar o co-crear, la empresa necesita moverse con agilidad en este "revoltijo" de miles de opciones. No se trata tanto de las herramientas en sí, sino de las actitudes ante esta nueva forma de trabajar, que podríamos caracterizar de esta forma:

- Sucede, cada vez más, en tiempo real.
- Fluye por diversos canales que se interconectan.
- Transparenta a personas y empresas mediante su identidad de dominio público.
- Acelera éxitos y fracasos.
- Permite un rastreo más pormenorizado de empresas y personas.
- Requiere destrezas digitales y de gestión de la información.

Además, en tiempos recientes, estamos asistiendo a la explosión del uso de redes sociales en Internet. Es el caso, por ejemplo, de Facebook como red social estándar, Tuenti entre la población joven, LinkedIn en el mundo profesional o Twitter como gran conversación. Las cifras de usuarios se han disparado en los últimos tiempos. Esta realidad condiciona la forma en que las empresas se gestionan. Las fronteras que separan persona y empresa continúan diluyéndose. Y este escenario es el de la empresa abierta, una organización que acep-

[22] Aquí no vamos a mencionarlos, pero es evidente que existe una corriente crítica que utiliza argumentos como la brecha digital que sigue generando, la desprofesionalización de la mano de la irrupción de lo *amateur* o las tendencias hacia modelos más concentrados que distribuidos, como hubiera sido lógico esperar.

ta esta realidad y la incorpora a su cultura. Así, es habitual ver a la entidad y a sus personas jugar un papel activo en la web social, en general, y en las redes sociales, en particular.

Cada empresa debe estructurar su conversación en la red y asumir que es, también, una realidad con la que convive. Eso sí, las reglas de juego son diferentes. Internet es un espacio en permanente reconstrucción, donde las normas y leyes del espacio físico a veces se ven sobrepasadas (Lessig, 2009). El ciberespacio se configura como ese lugar donde, cada vez más, las personas se socializan y las empresas llevan a cabo la mayor parte de las relaciones. La web ha dejado de ser un terreno técnico (seguirá siéndolo en su capa base, por supuesto) para predominar en ella el contenido social.

8. Conclusiones iniciales

Es evidente que el modelo de empresa abierta está en construcción. La pregunta es si alguna vez dejará de estarlo. En tanto que co-evoluciona con su entorno, adoptará formas mutables, mediante procesos de mutua influencia con otros agentes de su ecosistema. El equilibrio inestable en el que se desenvuelve provocará el reajuste de muchos de sus elementos. La combinatoria es muy amplia. Las características que describimos en los puntos anteriores, referentes a la organización y la persona, se pueden reflejar de muy diferente forma en las empresas.

Las personas, y la sociedad en su conjunto, requieren empresas que sean, cada vez más, lugares donde no se cumpla la maldición bíblica de que "te ganarás el pan con el sudor de tu frente". El trabajo como castigo divino, o la ética protestante como referente, parece que está dejando paso a otra sociedad, más hedonista, donde las personas persiguen "experiencias" que satisfagan sus expectativas. Del consumidor satisfecho se pasa al *prosumidor* que quiere involucrarse para disponer de una experiencia personal intensa (o al menos que la perciba como tal). El producto se disfraza de servicio y se orienta a generar experiencia; la lavadora se conecta con "la experiencia de ahorrar agua", y tomar un café con "una tarde agradable en un establecimiento comercial".

Pero quizá, lo que más y mejor define a la empresa abierta es que se construye, necesariamente, con participación activa de buena parte de quienes conforman su red. No se dibujan relaciones lineales cliente-proveedor sino conexiones que suponen influencias mutuas, con un poder distribuido que se reconfigura sobre la base de ganar adeptos a la causa. No hay un poder central o una jerarquía; la empresa abierta navega en cadenas de valor difusas, donde sus agentes cambian de posición según productos y servicios concretos.

La empresa abierta quiere retomar a la persona como justificación de su actividad. Y lo hace a través de incorporarla en su integridad, para que despliegue su potencial y se realice en una actividad que ya no es estrictamente laboral, sino que mezcla lo amateur con lo profesional. Es por ello que necesita de un propósito auténtico, que proporcione valor ético y moral.

La empresa abierta se abre paso en un momento en el que la crisis financiera –sistémica, según otras opiniones (Innobasque, 2009)– deja tras de sí la necesidad de reconsiderar la

opacidad de muchos de sus sistemas de gestión. Transparencia y apertura comienzan a ser los nuevos estándares de muchas empresas competitivas en este siglo XXI.

9. Criterios para la selección de las empresas

Teniendo en cuenta la emergencia de este sector, es evidente que no se prevé encontrar casos "puros" de empresa abierta. Así pues, la intención es recoger una muestra diversa de casos que van desde empresas que se definen a sí mismas como "empresa abierta" –el caso del Grupo Ikusnet o de Tourism Revolution Ecosystem, por ejemplo– hasta otras en las que se localizan ciertas prácticas abiertas. Éstas pueden estar relacionadas con el uso de software libre para su gestión, procesos de innovación abierta o un enfoque de integración con sus comunidades de referencia.

Ante esta situación, los criterios que se han tenido en cuenta para elegir las empresas son los siguientes:

- Abarcar diferentes sectores "tradicionales" (diferentes CNAE) a fin de considerar particularidades, según ámbitos de actividad, y ampliar la perspectiva de opciones que puede presentar la empresa abierta.

- Incluir empresas con prácticas abiertas concretas en ciertas áreas que se consideran especialmente relevantes, como es el caso de la innovación. Así, se han incorporado empresas con experiencias de innovación abierta, según los modelos de Chesbrough y Von Hippel.

- Contar con organizaciones que trabajan con software libre y que conocen la "filosofía" de código abierto con el fin de preguntar por el alcance de su uso y la forma en que impregna la cultura de la empresa.

- Incluir empresas con diferentes configuraciones jurídicas, incluyendo una representación significativa de la economía social y también otras fórmulas alternativas emergentes, como las que provienen del cuarto sector.

- Incluir alguna empresa de carácter industrial "tradicional" a fin de analizar modelos abiertos en industrias tradicionales. En ocasiones, estas empresas están muy enraizadas en su cadena de valor y limitan sus relaciones a ese ámbito. No obstante, se ha tratado de incluir alguna con el objeto de dibujar posibilidades también en sectores tradicionales de nuestra economía.

- Incorporar empresas que trabajan con "contenidos" más cercanos a lo digital, como alternativa a modelos de negocio más anclados en los productos físicos.

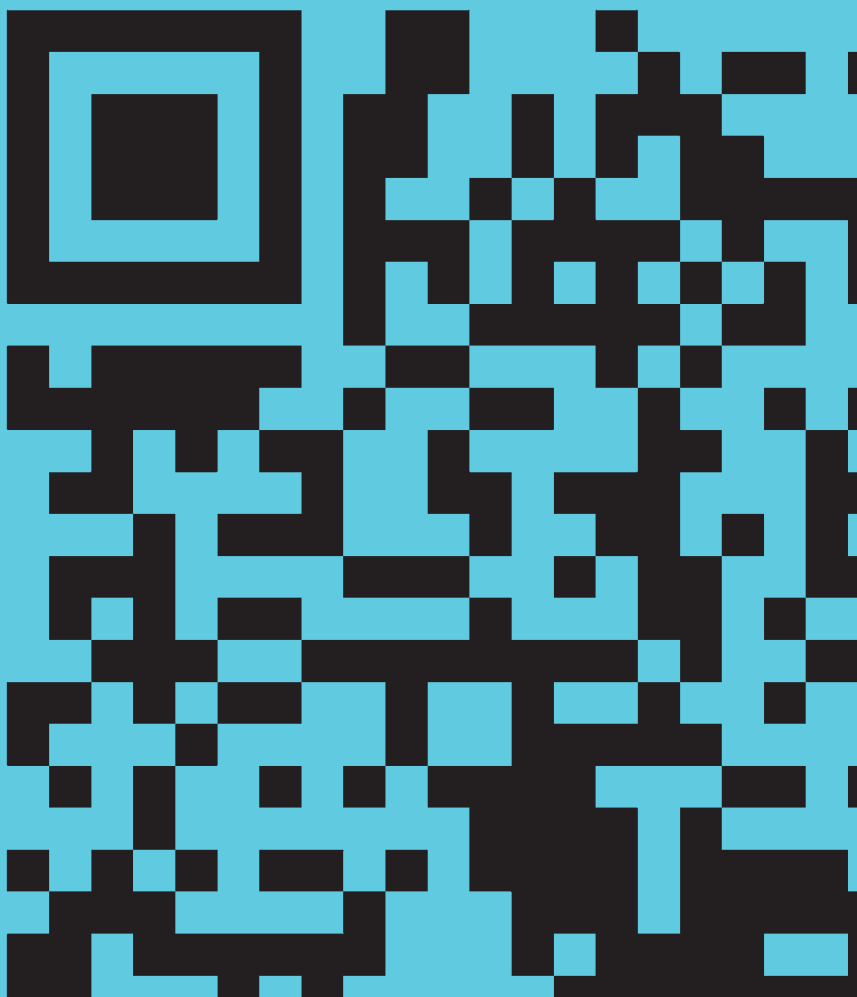
- Disponer de empresas de diferente edad ya que también conviene extraer información que provenga tanto de negocios jóvenes, como de otros que no lo son tanto. En este sentido, sí que hay más representación de empresas jóvenes, lo cual será objeto de cierto análisis.

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

- Software y hardware libre: Grupo Ikusnet, Irontec, Tuxbrain.
- Cultura: Platoniq, Y Productions, ZEMOS98.
- Consultoría, centros tecnológicos y de innovación: Blobject, Instituto de Innovación para el Bienestar Ciudadano, Maier Technology Centre, Naider, Safe Creative, Sociedad de las Indias Electrónicas, Tourism Revolution Ecosystem, Xul.
- Tercer/Cuarto sector (y relacionados): Koopera, Osoa (ErrekaAdapta), Sartu, TransAndalus.
- Banca: Caja de Ahorros de Navarra.
- Clusters: Cluster de Turismo de Canarias.

2

PROYECTOS EMPRESARIALES



GRUPO IKUSNET

1. Datos de identificación del proyecto

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

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

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

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

- **Servicios de consultoría.** La idea es convertir conocimiento y tecnología en herramientas para mejorar las capacidades de sus clientes e incrementar su valor estratégico, en un proceso de planificación, innovación y acompañamiento desde su realidad de negocio.

- **Desarrollo e integración de software.** Realizan desarrollos tecnológicos que comprenden todas las fases: desde el análisis hasta la implantación pasando por el modelado, codifi-

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

- **Redes y comunicación.** Se trata de optimizar recursos en redes, servidores, firewalls, VPN, dominios y hosting, gestión de sistemas, seguridad, VozIP, etc.

- **Soluciones tecnológicas.** A partir de la interacción con sus clientes y la creación de una red de compromisos mutuos, ofrecen soluciones tecnológicas integrales que respondan a los deseos y necesidades reales de sus clientes.

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

2 Definición del proyecto empresarial

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

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

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

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

- Cliente como referente máximo, como eje y objetivo fundamental de todos sus procesos de trabajo. Entienden por "cliente" tanto el externo como el interno.

- Compromiso con el conocimiento libre. Comparten la filosofía del software libre y apuestan por la promoción y garantía del conocimiento y el código libre en todas sus actuaciones como organización.

- Pasión por la mejora continua. Caminan guiados por el espíritu de la autocrítica constante, para conseguir y mantener un nivel de calidad óptimo en sus procesos y servicios.

- Énfasis en el componente humano de la organización. Entienden que Grupo Ikusnet debe ser una organización de personas; son conscientes de sus procesos, inquietudes y necesidades, y creen en la conveniencia de aunar los intereses personales y los organizativos para lograr una organización empresarial más humana y satisfactoria, tanto para las implicadas como para todas las personas que se relacionen con ella.

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

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

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

- Contribuir al avance y desarrollo del conocimiento libre en todos sus frentes, como garantía de una sociedad más libre, donde las personas y sus necesidades y deseos sean el referente.

- El desarrollo de prácticas innovadoras, tanto en la gestión empresarial como en las relaciones con sus clientes y el entorno socioeconómico, basadas en la búsqueda constante de nuevas y mejores formas de relaciones orientadas al beneficio común.

- El eje sobre el que girará toda la actividad empresarial serán sus clientes, de forma que la resolución de sus problemas y necesidades tecnológicas será la guía y referente de las actividades de Grupo Ikusnet.

3. El modelo de negocio

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

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

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

Según los estatutos de Grupo Ikusnet,

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

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

- Lógica de red rizomática. Es un modelo descriptivo en el que la organización de los elementos no sigue líneas de subordinación jerárquica, sino que cualquier elemento puede afectar o incidir en cualquier otro[1]. Grupo Ikusnet se autorreconstruye permanentemente en un marco o espacio de cooperación rizomático, que pretende facilitar y dirigir esa potencia productiva liberada a la producción de conocimento libre. Partiendo del principio de que toda conexión añadida a una red de conocimientos multiplica el valor

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

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

- **Socialización del conocimiento.** Compartir y difundir los materiales y la documentación relativos tanto al desarrollo de herramientas y metodologías libres, orientadas a la creación y gestión del conocimiento libre, como a la formación de personas y entidades en el uso de dichas herramientas, en formatos universalmente accesibles.

- **Capacidad para hacer frente a la complejidad mediante el cambio controlado y constante.** El modelo de negocio debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios y a la nueva configuración de las TIC con una perspectiva multidisciplinar, desde distintos campos del conocimiento, desde la ingeniería del software a la ingenieria social.

- **Capacidad para afrontar la incertidumbre mediante la adaptabilidad y la innovación.** Se trata de redefinir y reconstruir una nueva realidad, adaptándose a los requerimientos de las nuevas tendencias sociodemográficas que hablan de modelos de negocio participativos y abiertos.

- **Desaprender/Aprender.** Fruto de la introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) en nuestra sociedad, se requieren actitudes proclives a romper con lugares comunes, inercias organizativas y sociales, para poder ser sostenibles en el nuevo escenario.

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

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

4. El papel de la innovación

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

COGNIRED

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

PEGASO: FACTORÍA MULTIDISCIPLINAR DE CONOCIMIENTO LIBRE

Grupo Ikusnet, en colaboración con el European Software Institute (ESI), está desarrollando, a través del proyecto Pegaso, una "Factoría Multidisciplinar de Conocimiento Libre", entendida como una máquina[2] de captura y codificación de conocimiento.

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

FACTORIA VIRE

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

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

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

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

5. Cultura y valores en torno al proyecto

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

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

La autogestión y la "re-creación" permanente son otros de los principios básicos de actividad del grupo. Los propios trabajadores van configurando las infraestructuras de sistemas, herramientas software de gestión y trabajo en grupo, así como las metodologías y procedimientos que la propia actuación "autogestionada" de las personas y grupos de trabajo van demandando. Ellos mismos definen su proceso con una metáfora muy reveladora: *"los marineros que en alta mar tienen que cambiar las formas de su embarcación para hacer frente a los destrozos de la tempestad. Para transformar la quilla tendrán que usar maderos a la deriva o tal vez tablas de la vieja estructura. No podrán, sin embargo, llevar la nave a puerto para reconstruirla de nuevo. Y mientras trabajan tendrán que permanecer sobre la vieja estructura de la nave y luchar contra el temporal, las olas desbocadas y los vientos desatados".* Otto Neurat[3].

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

6. Configuración organizativa y capital humano

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

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

Empresas en red

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

Grupos de trabajo

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

Comunidades

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

Orientación a proyectos

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

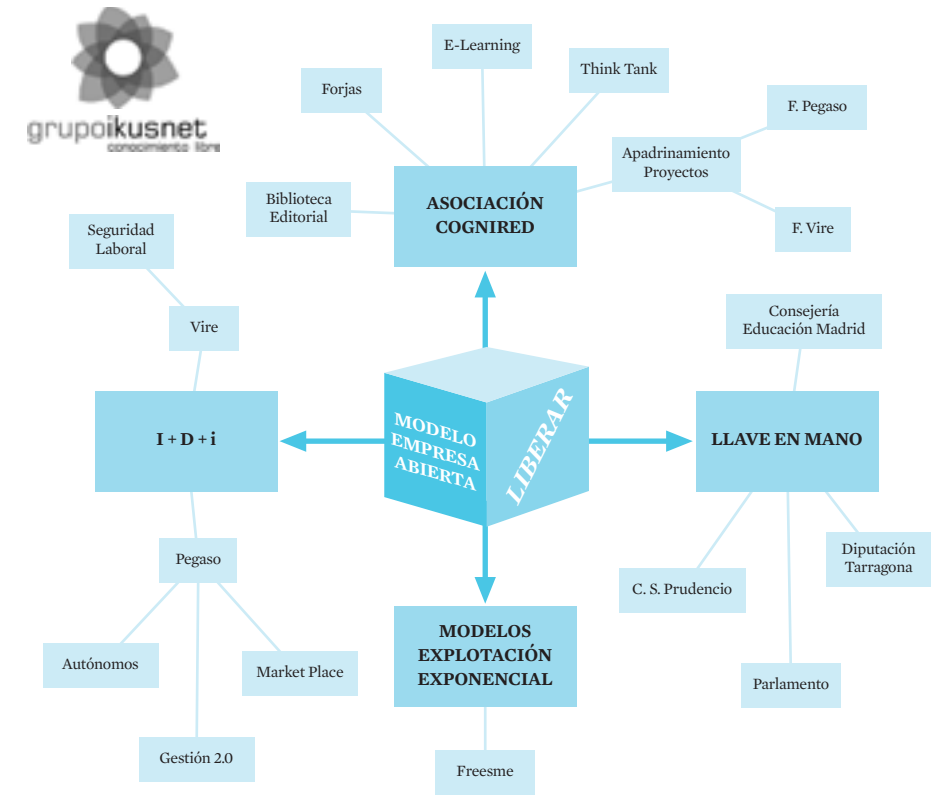
Por todo ello, se decidió organizar a Grupo Ikusnet en proyectos, manteniendo un espacio de toma de decisiones (gobierno), el consejo, para ayudar y apoyar su buena marcha. Se establece como premisa diferenciar entre proyectos horizontales (estructurales) y verticales (coyunturales), creando, así, una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

7. La estrategia de la empresa

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

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

FIGURA 1
Modelo explicativo de la estrategia de negocio



Fuente: Grupo Ikusnet.

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

- Que permita la mejora de los procesos internos y, por lo tanto, suponga una mejora en la eficacia de los diferentes proyectos llave en mano que desarrolla.

- Que posibilite la puesta en funcionamiento de modelos de explotación comercial exponenciales, que permitan demostrar las posibilidades del software (conocimiento libre) como modelo de negocio rentable, sostenible y de futuro. Y, cómo no, que suponga un incremento de la rentabilidad de nuestro tiempo para dedicar más esfuerzo a la actividad de I+D+I.

- Que su liberación suponga la posibilidad de aprovechar los conocimientos desarrollados por otras organizaciones para potenciar la transformación social. Adquiere el compromiso de devolver a la sociedad el conocimiento generado a partir de su I+D+I.

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

8. Clave del éxito: un modelo de autoorganización

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

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

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

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

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

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

IRONTEC

irontec
Internet y Sistemas sobre GNU/Linux

1. Descripción del proyecto empresarial

Irontec es una empresa de consultoría ubicada en Bilbao, especializada en tecnologías de la información y más concretamente en el desarrollo e implantación de aplicaciones de software libre o software de código abierto (SL a partir de ahora).

El SL se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software. De modo más preciso, se refiere a cuatro libertades de los usuarios del software:

- La libertad de usar el programa, con cualquier propósito (libertad 0).
- La libertad de estudiar cómo funciona el programa y adaptarlo a sus necesidades (libertad 1). El acceso al código fuente es una condición previa para esto.
- La libertad de distribuir copias, con lo que puedes ayudar a tu vecino (libertad 2).
- La libertad de mejorar el programa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie (libertad 3). El acceso al código fuente es un requisito previo para esto.

Tradicionalmente, el mundo del software ha basado su modelo de negocio en dos líneas: la venta del software o el cobro de licencias por su uso; y, por otra parte, el servicio añadido o el mantenimiento que se proporcionaba sobre ese software. Irontec, al distribuir software libre, renuncia a esa primera parte de posibles ingresos y centra todos sus inputs económicos en prestar servicios en relación al software que distribuye. La idea general es que debido a que el SL es desarrollado en común por muchas personas que participan altruistamente, no es posible cobrar por su mera distribución; por lo tanto, el modelo de ingresos se debe basar en la provisión de servicios adicionales al propio producto. ¿Cuáles son estos servicios adicionales por los que Irontec ingresa dinero?

- **Desarrolladores.** En esencia, éste no es un servicio en sí, pero sí puede ser la clave para captar clientes que demanden estos servicios. Y es que, en ocasiones, Irontec es el primer desarrollador de un producto "open source" y, en vez de lucrarse a través de la licencia, lo hace posicionándose como su mejor conocedor, lo que le da una relevancia en el mercado que le posibilita poner en marcha estrategias para aprovechar dicha posición.

- **Implantadores.** Una cosa es tener el producto y otra es saber instalarlo y parametrizarlo en un organización. Irontec ofrece un servicio para facilitar este primer hito a la hora de utilizar el SL.

FIGURA 1
Mapa conceptual del software libre

Fuente: Wikipedia

- **Personalización.** En ocasiones el SL requiere de cambios para dar respuesta a necesidades específicas del cliente. Irontec desarrolla esas personalizaciones y posteriormente libera estos desarrollos menores para que otros miembros de la comunidad puedan utilizarlos.

- **Integradores.** Es una situación que se asemeja a la anterior, ya que consiste en cambiar el SL para que su comunicación y colaboración con otros software (libres o no) de la organización cliente sea posible.

- **Mantenimiento.** Se trata de dar soporte post instalación (actualizaciones, fallos, etc.) a los clientes.

- **Formadores.** Una vez el software está en marcha, es preciso formar tanto a los administradores de la aplicación como a los usuarios. En esa labor también interviene Irontec.

La compañía cuenta con una línea, denominada sistemas, en la que también se comercializa hardware, pero es una parte menor del negocio de la organización.

La visión principal de la compañía es convertirse en referente en soluciones de SL a nivel nacional y a medio plazo. Realmente, para los responsables de la empresa, el SL es más que una manera de hacer negocios: es una forma de entender la sociedad en general y el mundo de los negocios en particular. A la hora de fundar la empresa en el año 2003, las personas que lo hicieron ya tenían una amplia experiencia en el uso y desarrollo de este tipo de software, y tenían interiorizados los valores que están detrás de esta filosofía. Se trata de valores que hablan de colaboración, libertad y de sostenibilidad (ver la figura 1) y de construir una sociedad entre todos, de manera que todos los individuos podamos salir beneficiados. La fortaleza de la empresa descansa en que estos mismos valores se han demostrado como una forma viable de sostener un negocio. De esta forma, quedan en equilibrio una ideología de empresa y el ánimo de lucro necesario para sostener una actividad económica que satisface las necesidades materiales de sus dueños y empleados.

Es este uno de los hitos principales de la empresa abierta: buscar, además de para sí misma, el beneficio para la comunidad que la rodea, de forma que todos los agentes que interactúan salgan ganando. Así, Irontec se beneficia de un producto que desarrolla la comunidad, al mismo tiempo la comunidad se beneficia de los desarrollos que sobre el producto original hace Irontec. Por último, el cliente de Irontec se beneficia de poder disponer de un producto del que sólo tiene que financiar las partes específicas que necesita para ser manipulado a su medida.

Además, Irontec, consciente de la importancia que tiene la comunidad para ella, la apoya de otras formas, independientemente de retornar desarrollos de software. Así, por ejemplo, realiza donaciones, pone a disposición sin coste alguno servidores para alojar proyectos o realiza formación y divulgación de estos proyectos para que sean más conocidos y usados.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

Las competencias clave de Irontec están situadas en dos vertientes muy diferenciadas. Por un lado, se trata de una empresa muy intensiva en conocimiento. Incluso aquellas personas que no tienen un perfil específicamente técnico, como puede ser un comercial, tienen un conocimiento de la materia profundo que les permite conversar y comprender las necesidades del cliente de forma profunda. Por otro lado, está la pasión de las personas de Irontec. Para Iker Sagasti, director de la compañía, esta pasión tiene su origen a su vez en dos factores: por un lado, el atractivo de trabajar con conocimiento de vanguardia y, por otro lado, por la interiorización de las bondades del software libre. Además, ha resul-

tado clave el haber encontrado un nicho de mercado, desarrollo e implantación de SL, que no estaba muy explotado económicamente.

Con respecto al valor proporcionado a sus clientes, es posible identificar dos planos. En el primero, señalaremos que muchas personas saben de la filosofía del SL, como una forma de compromiso con sus valores, y apuesta por su implantación. No obstante, no tiene ningún sentido apostar por software de esta naturaleza si la respuesta del producto no es competitiva. Como segunda fuente de valor, afortunadamente cada vez es más factible encontrar soluciones totalmente profesionales en una mayor variedad de aplicaciones y utilidades. Además de las ventajas propias de cada producto, el SL en general tiene algunos puntos importantes a su favor:

- **Economía.** Las licencias del software son gratuitas.

- **Tecnología.** Minimizar los cambios de versión y al mismo tiempo tener el resultado del trabajo de grandes cantidades de desarrolladores, repercute en una más rápida corrección de fallos, una mayor variedad de utilidades disponibles y una veloz actualización de producto.

- **Estrategia.** Es posible invertir más dinero en personalizaciones; además, es más factible realizar desarrollos colaborativos y, por último, la empresa no queda "encadenada" a un proveedor, ya que el código es de la comunidad y cualquiera puede tener acceso a él y manipularlo para desarrollar más utilidad o corregir fallos.

Este punto nos parece especialmente relevante. Fenómenos como el SL están permitiendo construir una filosofía de apertura de espacios que redunda en beneficio de todos. Así, por ejemplo, se trata de acabar con la típica situación en la que un fabricante, después de venderte un producto, te "obligaba" a comprarle complementos y actualizaciones debido a la falta de compatibilidad de los desarrollos de otros fabricantes. El hecho de que el código del producto sea libre, accesible y modificable por todos, hace saltar por los aires estas prácticas restrictivas.

Irontec trabaja con multitud de productos en diversos sectores y da servicio tanto a la administración pública como al sector privado. Algunos de los productos más importantes de la compañía en la actualidad son:

- **Asterisk.** Es un programa de software libre (bajo licencia GPL) que proporciona las funcionalidades de una central telefónica.

- **Zymbra.** Es un programa colaborativo o de groupware que incluye gestor correo, calendarios compartidos, documentos colaborativos, etc.

- **Karma.** Se trata de un framework de programación que facilita y agiliza el desarrollo de aplicaciones web.

A la hora de realizar esta actividad, la cooperación con otros actores tiene una importancia capital. En Irontec se distinguen tres niveles de cooperación: estratégica, vertical y de proyecto. En lo que se refiere a la primera de ellas, Irontec ha formado, junto con otras 40 compañías, ESLE (Euskadiko Software Librearen Elkartea, en castellano, Asociación Vasca de Empresas de Software libre). La idea es poner en común y divulgar los motivos por los que el SL no es una cosa de "friquis", sino una solución profesional beneficiosa para el tejido empresarial e institucional vasco.

La cooperación vertical, tiene como objetivo cubrir necesidades de los clientes de Irontec que la compañía no puede ofrecer. Así, por ejemplo, si un cliente necesita un mantenimiento físico en un servidor de Canarias, Irontec recurre a una alianza con una compañía de aquella región para poder satisfacer la demanda.

Por último, algunos proyectos requieren de un conjunto amplio de habilidades que Irontec por sí sola no dispone. Por eso, busca alianzas puntuales para acometer estos proyectos que, una vez acabados, disuelven la relación temporal entre las empresas.

3. El papel de la innovación

La fortaleza principal de la compañía, en el área de la innovación, se encuentra en su capacidad de desarrollo de nuevos productos y servicios alrededor del SL. En esta labor, el papel de Internet es clave, ya que es donde tienen lugar las comunidades de desarrolladores que crean e innovan constantemente en torno a los productos que más tarde distribuye Irontec. La presencia de las personas de la compañía en los foros donde tienen lugar estas conversaciones es anterior, incluso, a la creación de la empresa. Aunque parezca que la dinámica de conversación ha surgido en Internet a raíz de la aparición de los blogs, ya anteriormente, y con herramientas 1.0 como listas de correos, las comunidades de SL estaban utilizando el espacio digital como espacio de colaboración. No obstante, Irontec lamenta el que, con el paso del tiempo y debido a la carga de trabajo del día a día, la presencia en estos espacios no sea tan intensa como la compañía quisiera. Estar más involucrados en estas comunidades es importante para Irontec por dos motivos, principalmente. En primer lugar, porque participar aportando ideas y soluciones es una forma de devolver y mantener saludable el ecosistema. En efecto, si todas las personas recibieron, pero no dieran, la riqueza del entorno declinaría. En segundo lugar, el estar más involucrado en la comunidad supone una oportunidad única de aprendizaje constante, al tener acceso al conocimiento y experiencia de muchas personas que desarrollan y usando el mismo producto. Para remediar esta escasez de participación, Irontec pretende profesionalizar más la actividad, dotando de tiempo a personas para que tengan presencia en los foros esenciales para Irontec.

En general, la presencia de Irontec en el nuevo mundo de las redes sociales y de la web 2.0 está siendo emergente. Es decir, no hay una estrategia como tal, sino que, adoptando la actitud de la experimentación, se está empezando a vislumbrar una utilidad en muchas de ellas. Es el caso, por ejemplo, de Twitter, cuyo uso intensivo, tanto por parte de Irontec como empresa como de muchos de sus empleados, está posibilitando realizar un filtro cola-

borativo y enormemente valioso de información en la red. También se han hecho pequeñas incursiones en el mundo de los blogs. Aquí el objetivo último ha sido colocar a Irontec como una referencia en el mundo de la voz IP y Asterisk. Para ello, se ha abierto un blog en el que los miembros de la compañía van narrando su experiencia con el producto y, además, un planeta de blogs que recoge lo más destacado sobre este tema que se publica en la blogosfera. Para reforzar esa referencialidad y al mismo tiempo liberar conocimiento, la compañía también ha optado por colocar un importante número de presentaciones, más de treinta en este momento, en Slideshare. Allí es posible encontrar abundante material formativo sobre programas y lenguajes de SL.

Los procesos de cocreación son innatos a Irontec, ya que, al ser la base de la compañía el software libre, cualquiera, sin tener el permiso ni invitación expresa de Irontec, puede modificar sus desarrollos. No obstante, la compañía ha buscado activamente colaboradores para enriquecer sus desarrollos. Así, por ejemplo, sucedió con Sinadura, que es una aplicación de escritorio multiplataforma para la firma digital de archivos PDF. El software garantiza la integridad, identidad y el no repudio en cualquier documento PDF, tales como nóminas, contratos, facturas o certificaciones. Sinadura es software libre y nace de la necesidad de realización del proceso de e-factura en entornos Linux.

En el momento del desarrollo de Sinadura, este producto era absolutamente novedoso, pero Irontec decidió liberarlo (es decir, dotarlo de una licencia de código abierto) para intentar crear una comunidad de usuarios viva en torno a él. Para ello, se ha montado una página web que incluye acceso a la documentación, descarga del producto, foro, wiki, reporte de incidencias y descargas. Se han obtenido resultados bastante significativos, como que un grupo de personas de Barcelona tradujera el software al catalán. No obstante, ha sido difícil "enganchar" a otras organizaciones para empujar el proyecto y hacerlo aún más atractivo. Realmente, han sido Irontec y otra compañía las que con sus medios han desarrollado gran parte de las mejoras en el producto. Sin embargo, el ritmo de descargas ha sido bastante bueno y a día de hoy la versión 2.0 del código ya ha sido descargada más de 5.000 veces. A pesar de todo, Irontec no renuncia en absoluto a seguir la senda de la cocreación, pero, como nos dicen *"somos plenamente conscientes de que se encuentra un prosumidor (el término se aplica en aquellos usuarios que, al mismo tiempo de ser consumidores, son a su vez productores de contenidos) entre 300 consumidores".*

En opinión de Irontec, las prácticas de cocreación tienen que tener su base en las necesidades de los participantes. Es decir, sólo aquellas personas u organizaciones que consideren que van a ganar u obtener algo significativo a cambio van a querer participar en la coelaboración de desarrollos de software. También es cierto que existen barreras culturales importantes a superar por parte de empresas tradicionales. Es decir, muchas compañías aún no entienden la dinámica positiva que subyace a liberar un desarrollo propio; sin embargo, el hecho de que existan cada vez más tecnologías con código abierto, y no sólo en el mundo del software, como puede observarse en este libro, está facilitando este cambio de mentalidad. Así, lo están valorando importantes compañías de todo el mundo que están invirtiendo mucho dinero en impulsar los principales proyectos de SL.

Esta es otra de las dinámicas de las comunidades que en Irontec tienen claras: detrás de toda comunidad existe una organización potente que lidera el movimiento. Proyectos exitosos de SL, como Open Office, Red Hat o el propio navegador Firefox, tienen detrás potentes organizaciones que guían y financian estas iniciativas, son los desarrolladores directos de gran parte del código, así como de la estructura que los soporta, y le dotan de coherencia. La imagen de muchas personas individuales llevando el peso de estos proyectos pertenece a la visión mítica del fenómeno. No obstante, este hecho no resta la importancia a la comunidad de desarrolladores que está detrás de cada uno de estos proyectos. Así, estas personas u organizaciones más pequeñas aportan cosas tan interesantes como personalizaciones, complementos, testeo, reporte y solución de bugs (defectos de software), etc.

En resumen, la forma de encarar la cocreación por parte de Irontec quiere seguir dos caminos. Por un lado, continuar colaborando en proyectos liderados por terceras organizaciones como una forma de aprendizaje y de reciprocidad hacia la comunidad. Por otro lado, liderar el desarrollo de algunos productos alrededor de los cuales pueda crearse una comunidad que ayude a enriquecer rápidamente el producto. Otro ejemplo reciente de este tipo de iniciativa es la liberación de ciertos plugings de SugarCRM. Una vez más, aunque las descargas del producto han sido bastante numerosas, las aportaciones de los usuarios han sido escasas. No obstante, en Irontec consideran que éste es el camino a seguir y volverán a probar procesos similares, intentado acertar con la comunicación y con las necesidades de la comunidad.

La sensación general en Irontec es que la red está permitiendo construir fácilmente, especialmente desde la aparición de la web 2.0, redes de valor que facilitan el aprendizaje, la conversación más o menos informal, etc.; pero convertir esas redes en comunidades es otro cantar. Siguiendo con la distinción habitual que se hace entre lazos débiles y lazos fuertes en el mundo de la sociología, Internet está siendo muy válida para crear lazos débiles, pero no tanto fuertes. Los primeros son magníficos para diversificar las fuentes de conocimiento o generar chispazo de creatividad (tal y como hemos comentado antes, Twitter es paradigmático de este tipo de lazos y sus beneficios), pero no generan la suficiente energía como para crear una comunidad estable que impulse un proyecto complejo y a largo plazo. Para lograr todo ello, es indispensable fortalecer esos lazos en una relación de mayor cercanía, confianza y pertenencia. No es fácil, desde luego, lograrlo, pero capacidades como la de comunicar y emocionar alrededor de un propósito común, ejercer un liderazgo estructurado y facilitador, crear una identidad compartida o generar una ética de grupo, serán claves definitivas para aquellas empresas que, como Irontec, quieran ser parte de un ecosistema de cocreación valioso[4].

Otro aspecto relevante para iniciar este tipo de procesos de colaboración es la liberación del conocimiento por parte de la organización. En Irontec todo el código desarrollado es liberado, es decir, licenciado bajo los enunciados del SL. Esta postura está basada, en primer lugar, en la ideología o propósito que anima a la organización desde el primer momento y que explicamos en el primer punto de este caso. Pero es que, además, desde el pun-

[4] Para profundizar más en este aspecto de los lazos débiles y fuertes y su relación con la construcción de comunidades ver http://www.amaliorey.com/2010/05/02/lazos-fuertes-y-lazos-debiles-post-161.

to de vista de la empresa, esta postura tiene implicaciones positivas para el negocio, ya que da mucha visibilidad y ofrece posibilidades de feedback que agiliza el desarrollo. Proteger conocimiento, para Irontec, está fuera de lugar hoy en día, ya que es cada vez más fácil replicar el comportamiento de un desarrollo de software, por mucha protección de patentes que tenga. Por ello, en opinión de la empresa, es mejor apostar desde un primer momento por su puesta en público.

En cuanto a los procesos de aprendizaje internos, Irontec apuesta principalmente por tres formas. La primera tiene que ver con el autoaprendizaje. En opinión de los responsables de la empresa, hoy en día existe una cantidad ilimitada de conocimiento accesible a través de la red. Por eso, no se trata tanto de conocimiento como de saber dónde acceder a la información que necesitas en cada momento para resolver los problemas. La segunda es una apuesta clara por que cada uno de los miembros genere su propio espacio basándose en las potentes vías de buscar y sindicar información existentes en la redes. Y la tercera, la posibilidad de acceder a cursos de formación tradicionales, dando mucha importancia a la formación interna. Tal es así que, una vez al mes, una persona de Irontec, previo consenso de toda la organización, elige una temática y realiza una sesión formativa para el resto de sus compañeros.

4. Cultura y configuración organizativa

La estructura y la forma de organizar los procesos del día a día no muestra ninguna singularidad; nos encontramos ante una organización bastante tradicional en ese sentido. No obstante, en la forma de entender la gestión de personas sí hemos detectado algunas ideas y prácticas interesantes.

La cultura de Irontec intenta fomentar la autonomía y la participación en la medida de lo posible. Por ejemplo, se han intentado descentralizar algunas decisiones y se han creado foros de debate con la intención de que los miembros de la organización puedan divulgar sus perspectivas, críticas, etc. No obstante, todas estas iniciativas han chocado con una actitud poco receptiva por parte de los integrantes de la organización.

El diagnóstico que Irontec hace de este resultado es que a las personas les cuesta, en gran parte de las ocasiones, abandonar una postura pasiva que encuentran cómoda. La libertad y la autonomía pueden ser positivas para la organización y también para el propio individuo, pero eso no significa que la acepte de buen grado desde el primer momento. Existe cierto miedo a la libertad, que la organización tiene el deber de ayudar a superar. En Irontec tampoco tienen una fórmula mágica para superar esta situación, pero la estrategia que están adoptando es la de forzar y provocar constantemente a las personas a enunciar sus proyectos personales. La idea es: "*te damos treinta minutos para rellenar esto, que significa qué proyectos te gustaría hacer*". Lógicamente, esos proyectos, cuando no entran en contradicción con los valores de la organización, intentan llevarse adelante. En Irontec han comprobado que, cuando alguien desarrolla un proyecto personal, la implicación y la felicidad en el proyecto es mayor. Por eso vale la pena ayudar a los individuos a perder el miedo a la libertad.

Otro de los aspectos en lo que Irontec ha encontrado problemas es la pasión en el trabajo. Aunque en principio la pasión es un aspecto intrínsecamente positivo, en esta organización han sido las personas con más pasión las que finalmente han tenido más problemas. Y es que el paso de la pasión a la obsesión es bastante corto en muchas ocasiones. El contenido del trabajo de Irontec, específicamente técnico y a la vanguardia, ocasiona a veces que las personas olviden otros ámbitos de su vida que son necesarios para sostener el esfuerzo a lo largo del tiempo.

Irontec quiere ser un proyecto donde tengan cabida los proyectos personales de los individuos. De esta forma, se favorece en la medida de lo posible, y siempre intentando no caer en el abuso, que las personas compaginen aspectos de fuera del trabajo con el propio compromiso con la empresa. Así, se han concedido reducciones de jornada para asuntos tan concretos como sacarse el carné de conducir. Asimismo, también se entiende perfectamente que no todas las personas tienen un mismo rendimiento a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, es habitual que personas de Irontec que durante dos años han tenido un rendimiento alto, muestren durante otro periodo de tiempo similar un rendimiento inferior. Esto se puede deber a muchas causas (razones familiares, por ejemplo), pero, independientemente de ellas, Irontec no considera a esos empleados peores en ese segundo momento.

En definitiva, Irontec es una organización comprometida con el bienestar de las comunidades de SL de las que se nutre, e igualmente lo está con los miembros que le aportan valor día a día.

5. Clave del éxito: la búsqueda de nuevos modelos de negocio alrededor de los bienes públicos

¿Es posible generar valor económico en torno al procomún?; es decir, ¿es posible encontrar un modelo de negocio alrededor de un tipo de producto o servicio distribuido libre y gratuitamente, desarrollado en comunidad por centenares de personas de todo el mundo?

La respuesta a estas dos preguntas es afirmativa. Irontec en el mundo del software nos ha demostrado que es posible. Además, a lo largo de la publicación hemos visto otros ejemplos en otros sectores, como la consultoría, la investigación o incluso en el mundo de los átomos, con el fenómeno del hardware libre que rodea a Tuxbrain. Es por ello que nuestra recomendación, en este caso, a las empresas sea explorar posibilidades en torno a bienes públicos.

La clave reside en identificar una serie de servicios añadidos que pueden ser fuente de ingreso alrededor del bien público. En este caso hemos visto una serie de ellos que se podrían aplicar al mundo del software, pero estamos seguros de que es posible trasladar esta dinámica a muchos sectores con un poco de imaginación. El quid reside en que, para realizar ese servicio, una empresa puede beneficiarse del SL (o de cualquier otro producto

libre), pero de su uso también se puede derivar un beneficio para el propio bien y la comunidad que lo disfruta. Así, por ejemplo, cuando una empresa desarrolla una nueva utilidad sobre la base de una aplicación de SL, tanto la empresa como la comunidad (que disfruta de nuevas funcionalidades) se benefician. Este equilibrio de beneficio mutuo es el que mantiene vivo el ecosistema. Se trata de eliminar la dinámica que consiste en crear, empaquetar y proteger para uso exclusivo, y crear una más inclusiva donde el conocimiento sea un recurso al alcance de toda la sociedad.

Por lo tanto, las razones ideológicas o éticas son un primer motivo para iniciarse en estos entornos. Y es que, además, este tipo de prácticas generan entornos más colaborativos que competitivos, aunque sin descartar la competencia totalmente, que dan lugar a entornos más sostenibles y dinámicos.

De nuestra investigación se deduce también que las empresas del sector de la economía abierta muestran una serie de características que las hacen más competitivas. Son organizaciones con una capacidad innovadora innata. Tenemos que pensar que, al no proteger el conocimiento que van generando, necesitan ir creando uno nuevo constantemente. Constatamos que las empresas que nos ocupan no tienen catálogos de producto al uso, sino más bien conocimiento y capacidad de aprendizaje, que van aplicando a contextos particulares y personalizados.

Además de innovadoras, las empresas abiertas tienen una gran capacidad para colaborar y crear redes de valor a su alrededor. Es curioso comprobar cómo en entornos ultracompetitivos estas empresas son capaces de identificar más posibilidades de colaboración para realizar proyectos más ambiciosos y valiosos que de competitividad. En un entorno global y complejo, donde la capacidad de cooperar va a ser vital para cualquier organización que quiera ser competitiva, introducirse en un entorno como el que hemos caracterizado en este caso y otros, puede ser un estupendo ejercicio de aprendizaje en esta materia.

TUXBRAIN

1. Descripción de la actividad: el hardware libre

Tuxbrain S.L.[5] se dedica a la distribución y desarrollo de soluciones ultraportátiles libres desde el año 2008. Lo más llamativo del producto podría ser, en un primer momento, el tamaño mini de estos "portátiles". No obstante, el hecho más significativo no es tanto el tamaño, ultraportátil nada más y nada menos, sino el adjetivo "libres". Es decir, gran parte de los productos distribuidos por nuestra empresa tienen sus especificaciones publicadas y al alcance de cualquiera. Por lo tanto, cualquier organización con recursos de producción adecuados tendría en su mano toda la información necesaria para clonar estos productos y el software que incorporan.

Podríamos decir que estamos ante el concepto de software de código libre, pero aplicado al mundo del hardware. A partir de ahora nos referiremos a este tipo de productos como "hardware libre". Con las siguientes fotografías podemos entender mejor de qué tipo de productos estamos hablando en el caso de Tuxbrain:

FIGURA 1
Productos de Tuxbrain

Fuente: Tuxbrain.

5 http://www.tuxbrain.com.

Vale la pena detenerse a analizar este novedoso concepto. Se llama hardware libre a los dispositivos de hardware cuyas especificaciones y diagramas esquemáticos son de acceso público. Este tipo de dispositivos tienen una serie de ventajas y desventajas para países, empresas y ciudadanos (ver la tabla 1).

TABLA 1

Ventajas y desventajas del hardware libre

Ventajas	Desventajas
Protege y defiende la soberanía, permitiendo a las naciones no depender de ninguna otra que le provea los recursos necesarios para su desarrollo e independencia tecnológica.	Un diseño físico es único. La compartición depende de la facilidad de reproducción que este posea.
Fomenta que el hardware pueda ser de calidad, al ser los estándares abiertos y fácilmente evaluables.	La compartición tiene asociado un coste. La persona que quiera utilizar el hardware que otra haya diseñado, primero lo tiene que fabricar, para lo cual tendrá que comprobar los componentes necesarios, construir el diseño y verificar que se ha hecho correctamente. Todo esto tiene un coste.
La reutilización y la adaptación de diseños, permitiendo así innovar y mejorar éstos de forma colaborativa a nivel mundial.	Disponibilidad de los componentes. ¿Están disponibles los chips? Al intentar fabricar un diseño nos podemos encontrar con el problema de la falta de material. En un país se podrán adquirir, pero en otro puede que no.
Ayudaría a las compañías a ahorrar costes y tiempos de diseño en sus trabajos.	Modelo de producción; no cualquiera podrá realizar hardware, debido a las implicaciones que conlleva toda la infraestructura de diseño, simulación, producción e implementación del hardware, al contrario de lo que sucede con en el software libre.
Existen comunidades de diseño, programación, pruebas y soporte que día a día crecen de forma dinámica y participativa.	
Evita las restricciones a los dispositivos dirigidas al control de lo que se puede hacer o no con ellos.	

Fuente: Wikipedia y elaboración propia

No obstante, el hecho de que las especificaciones sean libres no hace que las empresas clonen sin más los productos; normalmente se intenta buscar versiones diferentes que aporten un valor significativo al producto original y le permita, al menos en parte, la satisfacción de una necesidad diferente.

Esta es una característica que se repite en el sector de la economía abierta: el desarrollo de entornos colaborativos y no tanto de mercados competitivos. No en vano, cuando cada organización trata de aportar algo diferente, nuevo, etc., y no pretende quitar al resto su "hueco", es posible cooperar de una forma sincera. Además, el hecho de que todas las especificaciones sean libres evita la tentación de crear pseudo monopolios, ya que

cualquiera puede explotar la misma fórmula de desarrollo. Para el movimiento del hardware o el software libre, el actual sistema de competencia y falta de transparencia no es sostenible porque gasta muchos recursos haciendo dos veces lo mismo.

2. El modelo de negocio de Tuxbrain

La empresa tiene su origen en las inquietudes de dos personas que tenían mucho interés por los proyectos de software libre y, más concretamente, por cómo llevar esta filosofía a la práctica en el mundo de los átomos. El proyecto Tuxbrain comenzó con una iniciativa colaborativa, como no podía ser de otra manera. David-Reyes Samblás Martínez, uno de los socios fundadores de Tuxbrain, descubrió el teléfono Openmoko[6], que era, y sigue siendo, el primer teléfono libre. Más concretamente, Openmoko es un proyecto de código libre para crear el primer sistema operativo libre para teléfonos móviles a nivel mundial; más tarde, dicho sistema evolucionó y pasó a llamarse SHR (Stable Hibrid Release). El sistema operativo SHR permite a los usuarios y a los desarrolladores transformar el hardware de los móviles en productos únicos. La licencia proporciona a los desarrolladores y a los usuarios libertad para realizar ligeros cambios estéticos o transformarlo radicalmente: cambiar el fondo de pantalla o reprogramar desde cero el móvil entero. La licencia garantiza la libertad de, por ejemplo, transformar el teléfono en un dispositivo médico o en un punto de venta, o simplemente instalar tus juegos favoritos. Más allá de liberar el software en los aparatos, también facilita los archivos CAD, los esquemas y planos electrónicos bajo licencia Creative Commons.

Pues bien, David pilotó a nivel personal una compra de este producto en España. La idea era juntar un grupo lo suficientemente numeroso de gente para repartir los costes de distribución del producto, pues había que traerlo desde Taiwán. La iniciativa tuvo éxito, ya que se apuntó bastante gente, y David y su actual socio pensaron que, si lo habían hecho una vez, lo podían replicar más veces. Y así surgió Tuxbrain. Más adelante, fueron conociendo otros proyectos de hardware libre interesantes y han ido abriendo catálogo hasta llegar a día de hoy.

Si para los fundadores este mundo era bastante desconocido, también lo es en la actualidad para la mayoría de la sociedad; por eso, la misión básica de la organización es difundir conocimiento sobre esta realidad a personas que puedan estar interesadas en ella. La idea es ir creando una masa de individuos suficiente para abrir camino a este tipo de dispositivos y los servicios añadidos correspondientes en España. Así, por ejemplo, hay una importante apuesta por la publicación de artículos técnicos, por la traducción de material, ya existente en castellano, o por ayudar no sólo a clientes, sino también a aquellas personas interesadas que están dando sus primeros pasos en el mundo del hardware libre creando sus propios desarrollos.

[6] Para más información sobre Openmoko y su comunidad ver http://wiki.openmoko.org/wiki/Main_Page/es.

Uno de los factores que más importancia tiene para Tuxbrain es la confianza. Es decir, estamos ante un mundo poco conocido y que puede generar muchos recelos alrededor de la eficacia y la eficiencia de las soluciones propuestas. Por ello, la empresa apuesta continuamente por la transparencia, que consiste en ser coherente con las fortalezas y limitaciones de la organización. Así, Tuxbrain ha ganado una imagen de credibilidad indispensable ante clientes y la comunidad de hardware libre.

La aportación de valor de estos productos a los clientes de Tuxbrain está relacionada básicamente con la flexibilidad. En la medida que toda la información y las especificaciones del producto son libres, el comprador puede decidir qué hacer con el producto de forma autónoma. Por el contrario, en el hardware comercial es el fabricante el que dice cómo tienes que usar ese producto y no hay mucho margen para salir de esa utilidad preconcebida. Otro valor que perciben los clientes en este tipo de productos, está relacionado con el conocimiento exacto de lo que hacen cada una de las piezas que componen el dispositivo. Así, en algunos dispositivos comerciales se han identificado chips cuya utilidad no está del todo clara y existen sospechas de que pueden estar difundiendo información privada del usuario[7]. Ciertos o no estos hechos, la realidad es que con el hardware libre los clientes están plenamente seguros de lo que hace y no hace el dispositivo que han adquirido.

Otro valor que aporta Tuxbrain a sus clientes es el acceso. No existen vías fáciles para hacer llegar estos productos a Europa. Quizás en China o Estados Unidos haya más tradición y conocimiento sobre ellos, pero en Europa están en una fase bastante embrionaria. Este acceso no consiste sólo en "mover las cajas", sino en probarlo y validar que tienen unos niveles de calidad suficientes. Hay que pensar que, al no ser productos, ni mucho menos, de uso masivo, es difícil contrastar su adecuación a las necesidades de cada uno. Tuxbrain, avalada por la credibilidad antes mencionada, realiza esas labores de certificación no oficial, pero suficiente para sus clientes.

Las posibilidades de cocreación con los usuarios es otra de las ventajas que da la libertad de uso del hardware y el software. Esto es especialmente importante para Tuxbrain, ya que el carácter marcadamente técnico de la mayoría de sus clientes abre importantes expectativas en este terreno. La universidad y especialmente sus profesores son importantes clientes para la empresa, aunque podemos decir que hay una amplia variedad de compradores: empresas, centros tecnológicos, individuos particulares, etc. También hay bastante diversidad en lo que se refiere a mercados, ya que Tuxbrain distribuye dispositivos en Europa. Además, en este momento, uno de los colaboradores habituales de la empresa está en proceso de crear otra organización de similares características en Sudamérica, que vendría a ser Tuxbrain Sudamérica.

Sin embargo, al contrario de lo que sucede con el software libre, los dispositivos de hardware no tienen ventajas por el lado de los costes. Sucede que la escala de producción es tan pequeña, comparada con los fabricantes "comerciales", que aún están bastante por detrás en el factor precio. De hecho, Tuxbrain está haciendo un sacrificio importante en los márgenes de los productos que distribuye, porque es consciente de que conseguir

[7] Serían el equivalente a los troyanos o malware en el software.

una masa suficiente de gente que use el producto es la clave para la sostenibilidad futura del negocio.

No obstante, además de buscar un valor a través de estos productos, hay mucha ideología o sentido a la hora de poner en marcha esta empresa. Y es que las dos personas que forman Tuxbrain siguen convencidas de que las alternativas libres tienen más coherencia y eficacia a la hora de desarrollar sistemas económicos sostenibles e innovadores, basados más en la colaboración que en la competición. Como señalan los miembros de Tuxbrain, la idea es hacer la empresa sostenible, aunque sean conscientes de que no va a ser una iniciativa "*para hacerse ricos*". De hecho, los beneficios que pueda obtener la empresa se reinvierten con miras a las épocas de vacas flacas. Por eso mismo, una de las razones para no entrar en el "juego" del capital riesgo es que los promotores de Tuxbrain no quieren compartir decisiones con quien sólo espera un rendimiento económico, aunque sea a largo plazo. Poder vivir con entusiasmo esta iniciativa en la que creen desde un punto de vista ideológico es la parte importante de la recompensa.

Existe una amplia variedad de dispositivos desarrollados sobre la base de esta filosofía libre. El catálogo de Tuxbrain incorpora un conjunto de ellos. La primera fuente de ingresos de la compañía es la venta de este tipo de producto. Los principales dispositivos que comercializa Tuxbrain son:

- **NanoNote.** Se trata de ordenador/PDA ultrapequeño, de 3" de pantalla y 126 gramos de peso, incluida la batería.

- **Arduino.** Es un producto open-source que lleva una placa con procesador y un sencillo entorno de desarrollo que implementa el lenguaje Processing/Wiring. Arduino puede usarse para desarollar objetos interactivos autónomos, conectarse al ordenador y comunicar con varios tipos de software como Flash, Processing, MaxMsp PD.

- **Sharp[8] Netwalker.** Se trata de otro ultraportátil, esta vez de 5 pulgadas, 10 horas de autonomía y conexión Wifi.

- **NeofreeRunner.** Se trata de un teléfono inteligente con pantalla táctil y sistema operativo Openmoko (basado en Linux), destinado al usuario final, a los actuales usuarios de Linux y a los desarrolladores de software.

Quizás en el hardware es más fácil de entender que en el software: el adjetivo de "libre" no siempre quiere decir "gratis". Fabricar y distribuir un ordenador tiene un coste y, en consecuencia, es razonable cobrar por su venta. Por lo tanto, el hardware libre no es gratuito, pero sí da libertad de uso; es decir, al ser sus especificaciones libres, cualquiera puede reutilizarlas para desarrollar su propia solución y más adelante explotarla comercialmente, si así lo quiere. Como nos señalan en Txubrain, "*el conocimiento es libre, pero también*

[8] El Sharp Netwalker no es en esencia un hardware libre, pero incorpora para su funcionamiento software libre (lleva sistema operativo GNU/Linux), condición mínima para que un producto entre a formar parte del catálogo de Tuxbrain.

puede ser remunerado". La única restricción la encontramos en que esa nueva "versión" debería también estar licenciada de una forma abierta. Como todo movimiento que apuesta por este tipo de filosofía, el hardware libre intenta evitar que sólo unos pocos se apropien de una idea para explotarla de forma exclusiva. No es tanto una filosofía contraria a los negocios, sino más bien una forma de encararlos más abierta e inclusiva. Tuxbrain no fabrica el producto, pero lo distribuye y por esta labor de intermediación sí obtiene un margen.

La segunda de las vías de ingreso de la compañía se basa en la prestación de servicios asociados a esos dispositivos. Uno de los proyectos más habituales es la configuración personalizada de dispositivos para las empresas que compran los productos anteriormente descritos. Debido a la constante evolución del software, los productos suelen venir de fábrica sin las últimas novedades que se han desarrollado durante el tiempo de almacenamiento. Tuxbrain, al estar en constante contacto con las comunidades, asesora y directamente sirve el producto con el software que mejor se adecue a las necesidades del cliente.

Otra actividad importante para Tuxbrain, ya sea retribuida por encargo de algún cliente o no, tiene que ver con el desarrollo de esos productos en comunidad; es decir, junto con otras muchas personas de todo el mundo. De hecho, ésta es una de las cosas que más los diferencia de otras organizaciones. La compañía participa de muchas maneras: desde el simple testeo y reporte de errores hasta el desarrollo del software. Incluso, con la ayuda de colaboradores del mundo de la ingeniería electrónica, también están participando en el diseño del hardware; ejemplo de esto último es SAKC (Swiss Army Knife Card), una placa de desarrollo basada en la placa del Ben NanoNote, que, además, incorpora un FPGA[9], conectada a entradas/salidas que la convierten en una herramienta muy versátil para aplicaciones de control y prototipado de hardware; o Milkymist One, una herramienta de procesado de vídeo en tiempo real para Vjs, que implementa directamente su núcleo en una FPGA para poder desarrollar el hardware de manera colaborativa.

Otra actividad importante de Tuxbrain, de cara a la comunidad, es organizar eventos, ser un punto de encuentro. Y es que hay muchas personas con ideas en común que necesitan un pequeño empujón para quedar, conocerse y empezar a hacer cosas cooperativamente. Estos eventos consisten en talleres prácticos o charlas informativas sobre el hardware libre, o específicas de alguno sobre los productos en el ámbito de este movimiento.

3. La comunidad del hardware libre y Tuxbrain

Como decíamos, la forma de desarrollar producto en el contexto del hardware libre se hace también sobre la base de una comunidad. Antes de fabricar el dispositivo, se desarrollan los planos; éstos están escritos con un lenguaje de diseño libre (se suele usar KiCad) y quedan a disposición de la comunidad en algún repositorio en la web. Así, las

[9] Un chip "en blanco" reprogamable en lenguage HDL (del inglés Hardware Description Language), en este caso Verilog, en el se pueden implementar desde sencillos algoritmos (enceder y apagar un led) hasta SoCs (System on a Chip) completos (microporcesador+periféricos).

personas van aportando sus ideas, alternativas, etc. de forma colaborativa, hasta que todos los que han participado acuerdan que ya está listo para su producción. No obstante, entre todos los desarrolladores hay uno que tiene obviamente una importancia capital: el fabricante. Éste es el que da la última palabra sobre la viabilidad del producto, desde el punto de vista de los costes y de la demanda.

En opinión de los miembros de Tuxbrain, es precisamente la capacidad de obtener valor de la comunidad la competencia distintiva de la empresa. Pero, ¿por qué es tan importante? ¿Qué aporta la comunidad a la organización?

En primer lugar, participar desde el momento cero en el desarrollo de un producto permite conocerlo en profundidad, lo que es muy importante para luego poder ofrecer servicios añadidos de configuración de dispositivos de manera valiosa. Además, colaborar en una comunidad significa también acceder al conocimiento de muchas personas en todo el mundo de las que es posible aprender constantemente.

Éste es uno de los puntos fuertes de Tuxbrain: la capacidad para conectar con personas muy competentes en su terreno y empezar a colaborar con ellas. Este fenómeno es básico, ya que si Tuxbrain no dispone de todo el conocimiento necesario para satisfacer un servicio de personalización de hardware o software que le solicita un cliente, la práctica habitual es acudir a la comunidad en busca de ayuda, y en este aspecto Tuxbrain suele tener bastante éxito. La primera reflexión que hacen en Tuxbrain sobre este tema es que dentro de la comunidad existen muchas subcomunidades. Éstas pueden surgir debido a la existencia de temáticas concretas, pero también por el fortalecimiento de los lazos entre un conjunto de personas que desarrollan la suficiente confianza como para empezar a colaborar juntas, independientemente de su "papel" en la cadena de valor: clientes, distribuidores, fabricantes, desarrolladores, etc.

Pero, más allá de sintonía personal, ¿a qué se debe el que una persona ayude desinteresadamente a la empresa ante una necesidad técnica concreta y, en muchas ocasiones, compleja? Después de la conversación con Tuxbrain, existen a nuestro entender varios motivos. Por un lado, hay un componente de reciprocidad. En la medida que aportas valor a la comunidad, los miembros se siente en la "obligación moral" de responder a esa actitud con una postura de ayuda también. Por otro lado, está el interés intrínseco de resolver problemas técnicos interesantes o retadores que encienden la curiosidad de las personas. Y, por último, está la ética de la cooperación presente en la mayor parte de los individuos de este tipo de comunidades.

En segundo lugar, se trata de una cuestión de meritocracia. En efecto, como en las comunidades de software libre, cuanto más participas y aportas al conjunto de proyecto, más peso tienes sobre esa comunidad y más relevancia tienen tus opiniones, además, como hemos visto, aumentan tus posibilidades de recibir soporte por parte de las personas que forman la comunidad. Este hecho puede conducir a que la línea a seguir del producto esté más acorde con lo que Tuxbrain cree necesitar, o incluso te posiciona (por reconocimiento) de una mejor manera para poder distribuir el producto. No debemos olvi-

dar que la mayoría de las personas que demandan como clientes estos productos también son parte de la comunidad y de las dinámicas de cooperación que se dan en ellas.

Los integrantes de Tuxbrain tienen claro que, sin esta vocación hacia la comunidad, el futuro de la empresa es inviable. Por eso, a pesar del amplio número de productos que forman el catálogo de la empresa, con mayor o menor intensidad, ésta se encuentra activa en las comunidades que dan respaldo a cada uno de ellos. Ya se ha dado el caso de empresas que han pretendido entrar en este sector sin aportar valor a la comunidad de desarrollo del producto y han sido rechazadas por ello, por lo que han terminado abandonando. Es por esto que el compromiso de Tuxbrain necesita ser palpable. En la actualidad, aproximadamente el 50% de la actividad de la empresa se centra en acciones relacionadas con la comunidad que no son facturables.

De hecho, la forma de competir con otros distribuidores de este tipo de productos también viene mediatizada por la comunidad. Así, dos empresas que en lugar de aportar valor colaborativamente se dediquen a ponerse zancadillas entre ellas serían "castigadas" por la comunidad, donde, recordémoslo, se encuentran incluidos proveedores y clientes. Como consecuencia de esta "presión", a día de hoy la competencia de Tuxbrain es bastante limitada. Para algunos productos, donde más distribuidores pudiera haber, se ha hecho un reparto natural de los mercados por territorios nacionales que busca complementar la oferta de unos con otros.

Logicamente, la presencia en Internet es una cuestión fundamental para Tuxbrain. En primer lugar, porque los productos de la organización se venden a través de comercio electrónico. En la página web podemos encontrar, además del catalogo de productos y toda la funcionalidad para realizar la compra (carrito de compra, medios de pago, etc.), un blog de la organización. Con él se pretende tener un altavoz al mundo exterior para difundir multitud de cosas, como los tutoriales de los productos que venden, la actividad que desarrollan en las jornadas a las que son invitados u organizan, novedades sobre productos, sobre la propia empresa o sobre actividades en otras comunidades, etc. Desde hace poco tiempo, la empresa está intentando multiplicar ese eco a través del uso de las redes sociales, tipo Facebook, Twitter o identi.ca[10]. Por supuesto, otra parte de presencia en Internet no se produce en los medios de Tuxbrain, sino en el espacio web de la comunidad en cuestión, participando activamente en sus wikis de desarrollo o en sus foros de dudas. Toda esta actividad de comunicación tiene una importancia vital para acometer la misión de dar a conocer el hardware libre que ha propuesto la organización.

Por supuesto, todos los contenidos distribuidos por la web por Tuxbrain tienen una licencia Creative Commons, en el caso de la información, y GPL, en el caso del software. La distribución de información es muy extensiva, hasta el punto de que en el producto NanoNote, por ejemplo, se hacen públicos los gastos de producción y de distribución. La razón de la empresa para dar todos estos datos es que es información valiosa para alguien que también quiera hacer negocios en este campo. Como es fácil de percibir, el concepto de

[10] Identi.ca es un servicio de Nanoblogging al estilo de Twitter, pero basado en una aplicación del software libre.

competencia no está muy presente en Tuxbrain. Para ellos la existencia de una nueva organización supondría un potencial colaborador y no un competidor.

Como decíamos antes, Tuxbrain tiene diferentes intensidades de participación en distintas comunidades. Por ejemplo, en la comunidad Openmoko España son dinamizadores y protagonistas importantes de gran parte de la actividad que se desarrolla en ella. En este momento son administradores de la lista de correo[11] que da soporte a la comunidad. En ella se plantean problemas y soluciones, intentando implicar al mayor número posible de personas. En su momento se intentó crear una página web[12] para mantener esta comunidad, pero no hubo suficiente masa crítica, por lo que se ha vuelto a utilizar la lista de correo como canal principal de comunicación. Otra comunidad en la que Tuxbrain está fuertemente implicada es Qi-Hardware[13], comunidad de entidades (empresas, universidades e individuos) identificadas con esta visión del "hardware copyleft"[14], cuna del Ben NanoNote, caldo de cultivo en el que se están gestando SACK y MilkyMist y hermanada con el proyecto de las cámaras Elphel[15], administrando también las lista de correo en español y dando soporte técnico a través del canal de chat.

En este momento, Tuxbrain tiene otra ambiciosa alternativa de cara a potenciar la comunidad en un nivel más local. Los integrantes de la empresa tienen ya una amplia gama de contactos con personas que, provenientes del mundo del software libre, tienen mucho interés en el "trasteo" de hardware también. Con ellos, la idea es montar una especie de laboratorio alrededor de Barberá del Vallés (Barcelona, donde se encuentra situada la empresa), que pueda servir de punto de encuentro entre ellos y, además, de zona de recursos, cursos y talleres comunes para el "cacharreo". Y es que en la construcción de la comunidad los eventos físicos tienen un papel determinante para Tuxbrain. También se han desarrollado otra serie de iniciativas, tipo concurso, por ejemplo. A través de ellas se trata de proponer un reto en forma de necesidad de desarrollo y, a cambio de un incentivo, que puede ser económico o no, buscar las soluciones innovadoras que puedan pensar los miembros de la comunidad.

Gran parte del valor y de la labor de dinamización de estas comunidades está en sacar a la luz las cosas interesantes que sus integrantes hacen. Como parte del trabajo de mantenimiento de la comunidad está el identificar las cosas interesantes que están pasando en ella. Y es que hay muchas personas haciendo cosas de extraordinario valor en sus casas o en sus empresas, pero son reacias a ponerlas en la plaza pública. Los obstáculos para hacerlo están relacionados, la mayor parte de las ocasiones, con un sentimiento de inferioridad

[11] Las listas de correo electrónico son un uso especial del correo electrónico que permite la distribución masiva de información entre múltiples usuarios de Internet a la vez. En una lista de correo se escribe un correo a la dirección de la lista (por ejemplo, silet@correo.org) y llega masivamente a todas las personas inscritas en la lista. Dependiendo de cómo esté configurada la lista de correo, el receptor podrá o no tener la posibilidad de enviar correos o contestar a los recibidos (Fuente: Wikipedia).

[12] http://www.openmoko-spain.org.

[13] http://www.qi-hardware.com.

[14] Expresión acuñada dentro de esta comunidad, sinónimo de hardware libre.

[15] http://www.elphel.com, empresa dedicada la fabricación de cámaras de vídeo y fotografía industrial de altas prestaciones basadas en hardware libre y GNU/Linux.

o de humildad (y no tanto con el miedo a ser copiado), en el sentido de pensar que el código o el desarrollo de hardware no tiene suficiente nivel como para ser publicado. David nos comenta que esta barrera suele más difícil de subsanar que cualquier reto técnico y por ello ejerce a veces de "coaching" de estas iniciativas, insuflando autoconfianza en los autores y animándolos a sacar a la luz sus proyectos.

4. Clave del éxito: la búsqueda de relaciones de valor con comunidades de usuarios avanzados

Nuestra recomendación, para las empresas tras conocer este caso, es: sea parte de una comunidad. Aunque las comunidades más conocidas se sitúan alrededor del software libre, la proliferación de herramientas de la web 2.0 ha desatado una auténtica explosión de ellas en Internet. La clave es encontrar alguna de la que la organización pueda extraer valor, debido al interés de la tecnología o problemática sobre la que versa la conversación y la experiencia de los individuos que la forman. ¿Qué tipo de valor se puede obtener de una comunidad?

En primer lugar, es un espacio muy dinámico de aprendizaje. En las comunidades que demuestran vitalidad, es posible tener acceso al conocimiento más innovador de personas de todo el mundo. La época en la que el conocimiento de una organización se creaba solo de puertas para dentro ha finalizado. Las nuevas tecnologías de la información permiten ahora que el mundo exterior sea el ámbito natural de actuación de nuestra política de I+D.

En segundo lugar, en estas comunidades encontramos a aquellas personas que son potenciales colaboradoras para nuestra organización. En este sentido, estos espacios virtuales están funcionando como atractor de talento, con el que podemos plantearnos colaborar o incluso incorporar a nuestra organización.

En tercer lugar, no debemos pasar por alto la lección de Tuxbrain sobre cómo la comunidad es un medio indispensable de soporte para su actividad. Es decir, cuando la organización tiene algún problema técnico que no es capaz de resolver, la comunidad funciona como una estructura que aporta soluciones para salir del atolladero.

En cuarto lugar, la comunidad es el lugar idóneo para conseguir referencialidad. Muchas empresas de nuestro entorno tienen entre sus objetivos lograr ser vistas como, por ejemplo, las más innovadoras en su ámbito de actuación. Lograr este posicionamiento a base de mensajes huecos ya no es una posibilidad realista en mundo hiperconectado como el nuestro. Es preciso demostrar autenticidad con la identidad que queremos desarrollar y, para eso, un lugar apropiado es una comunidad que comparte intereses sobre la temática en cuestión. Es ahí donde efectivamente podemos demostrar nuestra capacidad y nuestra coherencia con la posición que queremos alcanzar.

Por último, lograr una posición de referencialidad en una comunidad puede llevar a tener un grado de influencia mayor en el sector en el que nos movemos. Desde lograr establecer determinados estándares, hasta conseguir mejores condiciones de distribución de un producto, pasando por una mayor fidelización de los clientes, son todos potenciales objetivos a conseguir de una presencia activa en una comunidad.

Pero, para lograr todos estos propósitos, es preciso aportar también valor a la comunidad. Se trata de un juego de reciprocidad que debemos entender y respetar muy bien, si queremos beneficiarnos de pertenecer a un colectivo de este tipo. Para ello, tenemos que participar activamente en ella y aportar conocimiento, experiencias, capacidad de organización, etc., que nos posicionen como un miembro valioso. Además, la comunidad nos va a exigir transparencia en nuestras acciones para poder confiar plenamente en nosotros como empresa o como individuo.

PLATONIQ

Platoniq

1. Descripción de la actividad

Platoniq es una organización internacional de productores culturales y desarrolladores de software, pionera en la producción y distribución de cultura copyleft. Desde el año 2001 llevan a cabo acciones y proyectos en los que los usos sociales de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el trabajo en red son aplicados al fomento de la comunicación, la autoformación y la organización ciudadana. El resultado de su trabajo genera innovadoras aplicaciones informáticas y metodologías, además de un amplio archivo audiovisual bajo licencias libres en Internet. Actualmente Platoniq está compuesta por cinco personas con una interesante variedad de perfiles: informática, gestión, producción cultural, etc.

Desde 2003 el colectivo es grupo colaborador del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, y en los últimos años ha obtenido dos premios internacionales por su proyecto Burn Station, la estación copiadora de música copyleft, en el Festival Transitio de México DF (2004) y en el Festival de Cultura Digital Transmediale de Berlín, además de una mención de honor en los premios Unesco Digital Arts Awards[16].

El modelo de ingresos de Platoniq es un mix entre subvenciones públicas, en su mayor parte provenientes del gobierno de Cataluña, y servicios que se prestan a empresas u otro tipo de organizaciones directamente. Dentro de esta última categoría tienen especial importancia los talleres, cursos, etc., que sobre innovación social y cultural imparten los miembros de la empresa alrededor del mundo. Platoniq ha sido durante los cinco últimos años una actividad económica sostenible y viable, cuestión de la que se muestran especialmente satisfechos nuestros interlocutores.

Una vez más el modelo por el que se rige esta organización es el del software libre. Es decir, Platoniq difunde sus metodologías y plataformas tecnológicas libremente; cualquier

[16] Para más información ver http://www.platoniq.net/.

persona u organización puede hacer uso de ella sin restricciones. Platoniq basa sus ingresos en el uso particular y personalizado que ellos mismos pueden hacer de esos recursos en contextos particulares. Esta forma de funcionar hace que las empresas como Platoniq no tengan realmente catálogo de productos. No hay dos servicios iguales, cada proyecto que acomete la organización es una nueva "aventura" donde no hay fórmula ni manual. Esta forma de funcionar propia de la empresa abierta se convierte en un atractivo sugerente para los miembros de la organización, ya que siempre están haciendo frente a situaciones poco rutinarias, que son un reto a sus capacidades. Pero, al mismo tiempo, también es un problema a la hora de incorporar nuevas personas, pues no tienen unos modelos claros ante los cuales aprender.

Por lo tanto, no se trata de que la organización dé productos "gratis", sino de que lo que da, aunque pueda sonar pretencioso, es la libertad de uso de los mismos. Se trata de un paradigma que tienen muy asumido en Platoniq: *"tu beneficio depende del beneficio que puedas generar a tu alrededor".*

Realmente, este tipo de organización, del que estamos viendo varios casos en esta publicación, no tiene como fin último la maximización de los beneficios económicos. El fin económico es instrumental por cuanto asegura la sostenibilidad del proyecto al generar recursos para que sus miembros puedan vivir dignamente, pero por encima de ellos hay una ética que preside todas las acciones del colectivo.

Este hecho nos da una pista importante sobre la viabilidad del cuarto sector[17] en nuestra sociedad. En efecto, como sostienen personas como Muhammad Yunus, hay individuos en todo el mundo, especialmente en los países desarrollados, que se sienten muy atraídos por este tipo de empresa social o política (en el sentido de que está basada en una ética). En efecto, cuando se ha crecido teniendo al alcance de la mano todos los bienes de consumo del mundo, ganar mucho dinero no es un objetivo que resulte especialmente estimulante[18]. Platoniq puede ser un buen exponente de empresa del cuarto sector; éstas están buscando un equilibrio entre beneficio social y económico. Como muestra de ese compromiso, Platoniq reinvierte gran parte de los beneficios que genera en mejorar las metodologías que le permitan tener un mayor impacto en la comunidad.

En el caso de Platoniq, esta ética tiene que ver con el modelo del procomún como manera de crear un espacio social y económico. Profundizaremos en esta visión en el siguiente apartado.

2. Identificación y caracterización del modelo empresarial

La variedad de productos y servicios en Platoniq es muy amplia y difícil de agrupar. No obstante, para hacernos una idea, podemos describir el Banco Común de Conocimientos por

[17] Para más información sobre el cuarto sector ver http://www.fourthsector.net.

[18] Muhammad Yunus (2008): Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo, Editorial Paidos, p. 62.

ser uno de los proyectos referentes de la empresa y uno de los más completos también. En el siguiente recuadro recogemos la descripción de este producto en palabras de los propios "platoniq".

Platoniq

Banco Común de Conocimientos

El Banco Común de Conocimientos (BCC)[19] nació en 2006 como un laboratorio de educación mutua de ciudadano a ciudadano, bajo la inspiración del software libre, las redes sociales y los sistemas de intercambio de archivos P2P. BCC tiene como objetivo desarrollar, crear y proteger espacios de intercambio y transmisión libre de conocimientos, potenciar el saber como un bien común que permita seguir aprendiendo y encontrar estrategias más eficaces que desemboquen en nuevas formas de comunicación, formación o participación ciudadana. BCC se enmarca en un movimiento global llamado Open Knowledge ,que trata de aplicar la filosofía y métodos del software libre a dinámicas colectivas de aprendizaje y educación mutua.

BCC busca crear herramientas para transformar diferentes aspectos de la vida en momentos de aprendizaje. A la vez, es fundamental para BCC experimentar con nuevas formas de participación y organización. La organización de BCC es siempre abierta y se aplican dinámicas de cooperación, documentación del proceso y responsabilidad distribuida entre todas las personas implicadas. Cualquier persona interesada puede participar en BCC, tanto formando parte de la organización interna como ofreciendo o demandando conocimientos o ayudando a producir contenidos para difundir desde la web.

Estas premisas se formalizan en acciones y encuentros de intercambios presenciales, llamados Mercado de Intercambio de Conocimientos Libres. Las primeras jornadas de intercambio se realizaron en noviembre de 2006 en el CCCB. La experiencia se repitió en 2007 en Cambridge, Barcelona, Girona, Lisboa, Linz y Berlín entre otros lugares.

Los Mercados de Intercambio son posibles gracias a las ofertas y demandas que BCC recibe de la ciudadanía: ¿cómo darte de baja de Telefónica? ¿Qué es el capitalismo cognitivo? ¿Cómo defendernos ante una situación de mobbing inmobiliario? ¿Cómo tunear mi bicicleta? ¿Qué es un banco de tiempo? ¿Cómo funciona una cooperativa de consumo? ¿Cómo compartir *wi-fi* con mis vecinos?

Estos intercambios son registrados y publicados en Internet bajo una licencia copyleft para garantizar que el conocimiento siga rodando.

[19] Fuente y más información en http://www.bancocomun.org/.

Los proyectos de Platoniq tratan de aportar valor, dando a las comunidades en las que se desarrollan los conceptos herramientas metodológicas y tecnológicas para la autoorganización y la difusión de conocimiento, inspirándose para ello en la cultura abierta y las redes P2P. Realmente, el quid de los proyectos de Platoniq se basa en que los participantes en estas dinámicas obtengan de ellas a su vez las claves para emprender sus propios proyectos. Seguramente se tratará de iniciativas más pequeñas o modestas, pero suficientes para lograr valor de su cooperación.

Con esta visión en mente, el objetivo último de la organización es cómo llevar las dinámicas de la cultura libre, conocimiento libre, etc., al mundo económico. Realmente, esta visión también se puede formular de forma alternativa: repensar los modelos de cultura y conocimiento libre desde lo económico. La idea básica trata de analizar cómo obtener un valor económico sostenible en distintos espacios sociales de una realidad que se ha demostrado exitosa en ámbitos muy concretos, como el software de código abierto. Olivier, de Platoniq, lo tiene muy claro: *"Tenemos que dejar las cosas claras desde el principio, sin tabúes; se trata de pensar cómo nos vamos a beneficiar todos de lo que construimos conjuntamente."*

Es decir, si dejamos estos espacios colaborativos a merced de la buena voluntad o el altruismo de los participantes, no serán espacios sostenibles económicamente; tarde o temprano decaerán. Sin embargo, si todo aquel que aporta algo recibe un valor a cambio, cualquiera que sea su naturaleza, es muy probable que la comunidad creada tenga posibilidades de supervivencia a largo plazo. El recorrido llevado a cabo por Platoniq para llegar a esta misión, comienza hace unos años con una preocupación por posibilitar la distribución y el acceso del conocimiento de los individuos, con el fin de crear una inteligencia colectiva superior; sin embargo, llega un momento en que se dan cuenta de que las intervenciones en este sentido no logran perdurar y es entonces cuando comienza la preocupación por construir un procomún (conjunto de recursos construidos entre todos y explotables por todos) productivo.

Para llevar adelante esta visión Platoniq ha desarrollado dos competencias clave: por un lado, pensar en herramientas tecnológicas que sean simples; y, por otro lado, crear alrededor de ellas paquetes de metodologías que puedan permitir a otros crear cambios en sus organizaciones (empresas, universidades, ONG, etc.), a través de la cooperación entre sus agentes. Realmente, más allá de los beneficios concretos que un proyecto de Platoniq produce en una organización, el mayor valor que los "clientes" van a obtener de su relación con Platoniq es cambiar el paradigma de la competición por el de la colaboración.

Platoniq ha encontrado dificultades bastante importantes a la hora de generar alianzas con otras organizaciones para llevar a cabo su actividad. En opinión de sus responsables, los proyectos en los que se ha introducido la empresa han sido demasiado atípicos como para que otras compañías quisieran arriesgarse a incorporarse a ellos. No obstante, esto es considerado como una debilidad, por lo que hay un propósito firme en la actualidad para empezar a buscar compañeros de viaje de cara a poder optar a proyectos más importantes que requieran de habilidades que Platoniq no posee. Algo similar ocurre con la competencia; es decir, en la organización este concepto no tiene demasiado interés, ya que se

percibe que las compañías que pudieran estar haciendo cosas similares pueden tener más valor como colaboradoras que amenaza como competidoras.

En todo caso, y en relación con la cooperación, Platoniq tiene claro que no quiere que ésta se produzca desde la "nada". Es lo que ellos llaman la regla de los seis meses: que antes de publicar una metodología, una tecnología, etc., debes estar desarrollándola durante seis meses con un doble objetivo: por un lado, asegurar que lo liberado es suficientemente bueno y, por otro, tener muy clara la dirección que quieres dar al proyecto para que no se enrede en ideas inconcretas. De esta forma, como desarrollador, estás en mejores condiciones de apreciar e incorporar las ideas del resto a tu propio producto o servicio.

3. Innovación e Internet

Tanto las metodologías como las herramientas tecnológicas que desarrolla Platoniq están en abierto. Quiere esto decir que cualquier persona puede acceder a ellas y utilizarlas en la forma que prefiera. En este sentido, tiene especial importancia para Platoniq una nueva organización que han creado con el nombre de Youcoop.

Youcoop es el laboratorio de I+D de Platoniq en Internet, fruto de la experiencia acumulada gracias al proyecto Banco Común de Conocimientos (BCC). En esta plataforma se encuentran tanto sus líneas de investigación, textos sobre sus metodologías y ejemplos prácticos, como juegos y proyectos representativos de agentes afines a la filosofía y práctica de Platoniq. En líneas generales, los contenidos apuestan por alternativas que aplican el funcionamiento de las redes y el P2P en contextos educativos, económicos o de innovación social. Platoniq, a través de Youcoop, facilita procesos de cooperación e innovación social distribuida por medio de dinámicas, metodologías y workshops para introducir cambios culturales en organizaciones como ONG, instituciones, cooperativas o empresas sociales[20].

Realmente, todo el conocimiento documentado que Platoniq había ido generando hasta ahora estaba accesible al público, pero no de una manera tan organizada como está ahora. Este es un tema especialmente relevante cuando hablamos de una empresa abierta: su capacidad para exponer, casi en forma de retransmisión diaria, todo aquel conocimiento que va adquiriendo en el transcurso de sus proyectos. La motivación para publicar estos contenidos tiene mucho que ver con la ética de la que hablamos anteriormente, mientras que los riesgos de pérdida de "confidencialidad" no son entendidos como tales por la organización. En primer lugar, porque consideran que de una forma u otra y dada la intensidad de conocimiento e información de la economía actual, finalmente cualquier organización podría terminar sabiendo cómo realiza Platoniq sus proyectos. En segundo lugar, una cosa es acceder a la información en Youcoop y otra muy distinta es tener la capacidad de aplicarla a situaciones específicas. En general, Platoniq siente que, dando libertad de uso a sus creaciones, la comunidad, aunque tan sólo sea por una cuestión de masa crítica, es capaz de crear más, y más rápidamente, ideas innovadoras, sin que ello suponga ninguna

[20] Más información en http://www.youcoop.org/.

desventaja para Platoniq, pues están interesados en evolucionar esas metodologías con cada proyecto y no en generar escasez guardando el producto para luego explotarlo una y otra vez de manera uniforme.

Las metodologías, juegos, etc., que se difunden por Youcoop, están licenciados con Creative Commons (la más abierta en general[21]) para el caso de metodologías y similares y GPL[22] para el software. La utilización de este tipo de licencias se debe a que son una buena herramienta para que muchas personas sepan qué limitaciones existen detrás de su uso; es decir, son un estándar que favorece la comunicación. No obstante, como la instauración que todo estándar provoca, en Platoniq sienten que había otras iniciativas en el mundo de la licencia más específicas y, por lo tanto, más interesantes para algunos casos que se han perdido por el camino. De hecho, Platoniq fue la primera organización en publicar unas licencias con arreglo al derecho español, pero los propios miembros de Platoniq no recomiendan su uso porque no son masivamente utilizadas[23].

Internet siempre ha estado en el ADN de Platoniq; no en vano, en una parte al menos, los fenómenos de interrelación social que se han dado en este espacio digital son la fuente en la que se han inspirado los miembros de Platoniq para construir sus metodologías de cooperación. Este es otro rasgo importante de las empresas del sector de la economía abierta: Internet no es solo un instrumento, sino, sobre todo, una inspiración para nuevas formas de funcionamiento, productos, servicios, etc.

Y es que, si tomamos Internet como herramienta de comunicación, Platoniq no muestra una estrategia de presencia muy meditada ni ambiciosa. Principalmente, Internet es una vía para conectar con personas que ya están en su ecosistema, que es la forma de referirse a aquellas otras organizaciones que están trabajando, investigando, etc. en la misma línea. Sí es cierto que herramientas como Twitter están permitiendo a la organización agrandar este conjunto de agentes con perfiles que, en un principio, parecían distantes. Seguramente, a día de hoy, el más importante output que las organizaciones como Platoniq están obteniendo de la red está más relacionado con el aprendizaje que con la relación o el desarrollo de redes de acción o grupos de interés.

Aunque no haya una estrategia, sí que hay algunos principios que guían la presencia de Platoniq en Internet. Uno de los más importantes es no estar en las redes sociales por defecto. Se trata de una especie de ecología de las redes sociales que consiste en no emitir por emitir; es decir, emitir con sentido, a baja densidad. En opinión de Platoniq, todo ello es una buena fórmula para que la organización consiga una presencia mucho más rele-

[21] Para conocer los distintos tipos de licencias Creative Commons se puede consultar la página de esta organización en España: http://es.creativecommons.org/licencia.

[22] La Licencia Pública General de GNU (más conocida por su nombre en inglés GNU General Public License o simplemente sus siglas en inglés GNU GPL) es una licencia creada por la Free Software Foundation en 1989 (primera versión) y está orientada principalmente a proteger la libre distribución, modificación y uso de software. Su propósito es declarar que el software cubierto por esta licencia es software libre y protegerlo de intentos de apropiación que restrinjan esas libertades a los usuarios (Fuente: Wikipedia).

[23] Nos referimos a la Licencia Aire Incondicional. Para más información: http://www.platoniq.net/aireincodicional_licencia.html.

vante, que atrae más y, sobre todo, mejor feedback, de manera que es posible ampliar ese ecosistema del que hablábamos antes, de forma menos rápida pero seguramente más efectiva.

Esta preocupación por la polución informativa seguramente tiene su origen en que algunos miembros de Platoniq perciben que ellos mismos están demasiado tiempo "escuchando" la red. Para mejorar la productividad de este esfuerzo acuden a prácticas de lo más variadas, desde la lectura en diagonal (todo un arte, según nuestro interlocutor) hasta el uso de redes de etiquetación social, tipo Delicious, en lugar de buscadores generalistas como Google.

Otra de las pautas que intentan seguir en Platoniq es crear mensajes de una forma colaborativa. En efecto, es tal la cantidad de información en el espacio digital, que es literalmente imposible que las personas la puedan consumir. En consecuencia, mucha parte de ella se pierde sin poder ser contestada ni enriquecida. Sin embargo, si unimos fuerzas para construir menos inputs entre más personas, las posibilidades de que otros lleguen a ese mensaje y participen de él de alguna forma, crece exponencialmente. Para probar esta teoría Olivier, interlocutor en nuestra entrevista, nos propone escribir un post y un mensaje de Twitter conjunto.

Tampoco ha habido un especial uso de los blogs. Por el contrario, Platoniq ha apostado por escribir informes en los momentos oportunos dentro de cada uno de los proyectos y luego ponerlos a disposición de los demás a través de Internet. Tampoco se hace un uso intensivo, ni mucho menos, de la red como vía para mantener conversaciones sobre temas técnicos con otras personas u organizaciones.

Realmente, la postura de Platoniq parece un buen reflejo de lo que es Internet hoy día: un lugar donde uno escucha al otro, pero muy pocas veces habla con el otro. En el caso de Platoniq esto es así porque les gusta hablar en el momento en que hay un objetivo compartido, una meta clara. Estamos una vez más ante la necesidad de distinguir entre lazos fuertes y débiles. Internet y la conversación que se está generando a través de las redes sociales están sirviendo para crear lazos débiles, pero sólo el compartir una actividad puede crear una relación suficientemente fuerte como para que dé lugar a una colaboración real y significativa. Como señala Olivier, "*somos cooperativos donde intervenimos*". Esta es una de las críticas más claras que hace Platoniq a la web 2.0 y a lo que nos puede beneficiar a usuarios y empresas. No está sirviendo tanto para crear dinámicas cooperativas, sino más bien para visualizar que tengo diez amigos en Facebook, de los cuales nueve realmente no lo son. De hecho, Platoniq está presente en la versión de "software libre" de las redes sociales, donde, quizás por la menor masificación, están encontrando dinámicas de más valor.

El fenómeno de la cocreacion es aplicable también al caso de Platoniq. Se pretende que las comunidades, organizaciones, etc. que se van a beneficiar de los proyectos, participen en ellos desde el momento del prototipado. No obstante, cuando se trata de abrir sus desarrollos a los demás, Platoniq sigue su propia visión e intenta que quien participe obtenga un valor, unas claves para su propio desarrollo, a cambio. Con esto se intenta evitar

que sean sólo los productos y servicios de Platoniq los que se vean beneficiados por el proceso de codiseño. Ésta es sin duda la mayor dificultad que muestran estos procesos, ya que muchas veces las propias organizaciones o comunidades que van a ser protagonistas no ven cómo les va a repercutir, por lo que no muestran un compromiso suficiente. En este momento, los proyectos de Platoniq se están repensando para incluir esta fase en la que se forjan las alianzas de beneficio desde un principio.

Y es que, como ya nos han dicho otros interlocutores en esta serie de casos, la figura de las personas que altruistamente participan de forma muy comprometida en procomunes (como puede ser el caso del software libre) tiene bastante de mito.

Otra de las características más innovadoras de la forma de hacer de Platoniq es que sus proyectos requieren de una gran interacción con la comunidad donde se desarrollan. Esto resulta bastante complicado, porque lleva mucho tiempo establecer una relación de confianza, pero es absolutamente básico para poder identificar correctamente cuál es el problema, o entender las dinámicas previas de intercambio de información y conocimiento, por ejemplo. Por eso no queda más remedio que estar muy cerca de la comunidad, hasta el punto de que se podría hablar más de una adopción por parte de la organización objeto del proyecto. Fruto de esta cercanía es la potencia desde el punto de vista del aprendizaje que tiene cada proyecto. Ésta es una de las cuestiones que distingue a una empresa de innovación social de las consultorías al uso. Estas últimas acuden a resolver un problema con una serie de instrumentos que, básicamente, tras la resolución del problema, serán prácticamente iguales. Esto es impensable para Platoniq, ya que cada proyecto es una oportunidad para hacer evolucionar el conocimiento.

4. Cultura y organización empresarial

Platoniq, afortunadamente, no puede cubrir toda la demanda de proyectos que le llegan y tiene un serio problema para incorporar al proyecto personas que puedan realizar las tareas que vienen desarrollando sus integrantes actuales. Realmente, el problema no es que no haya personas, sino que éstas llegan y, después de acceder a los conocimientos y prácticas de la organización, la abandonan para acometer sus propios proyectos. Es el problema de intentar retener a personas buenas técnicamente y que, además, tengan espíritu emprendedor, participativo, que asuman riesgos, etc., como es el caso del perfil de una persona en Platoniq. De hecho, Platoniq no contrata becarios, pues apuesta más por personas ya formadas que puedan integrarse directamente en los proyectos del día a día.

Realmente éste es uno de los problemas más graves que pueden afectar a las organizaciones que apuestan por un entorno de trabajo posibilitador de los proyectos personales. En efecto, si la organización es un terreno abonado para el crecimiento personal, puede llegar el momento en que ese proyecto individual tenga más sentido fuera que dentro de la empresa. El hecho de que una persona salga fuera de la organización no quiere decir que no pueda colaborar con ella, pero obviamente no con el mismo nivel de integración que si estuviera dentro. ¿Cómo mantener el equilibrio entre las fuerzas centrífugas y las centrípetas? Las primeras restan potencia al individuo en favor de lo colectivo, y las segundas ele-

van a las personas hasta el punto de no necesitar a la empresa. Se trata de una ecuación difícil de resolver, pero quizás, como piensan en Platoniq, el compartir una ética, y poder tener más impacto en su realización como colectivo que como individuos "sueltos", pueda ser la clave del problema.

No existe tampoco en Platoniq ningún tipo de estructura jerárquica. Tampoco ningún tipo de centralización de decisiones. Los miembros que participan en los proyectos tienen la suficiente soberanía para tomar las decisiones que consideren oportunas. Realmente, no se producen muchas discrepancias alrededor de Platoniq. La falta de discrepancia entendemos que se debe a dos razones. Por un lado, al compartir todos los miembros de la organización una misma visión ética, es menos probable que existan miradas contrapuestas.

Por otro lado, la organización está modularizada al estilo de los proyectos de software de código abierto[24]. Con la modularidad lo que hacemos es "romper" un proyecto, por ejemplo, en distintos ámbitos o temas muy concretos, como desarrollo de software, metodologías, dinamización de las sesiones, etc. Para cada uno de los módulos hay ya identificado en la organización un propietario, que es quien lleva el peso de ese ámbito en el proyecto y decide en última instancia la dirección a seguir como en caso de que haya más de una alternativa posible. La modularidad se ha mostrado una buena estrategia de desarrollo en el mundo del software por tres razones principales:

- Facilita la división emergente del trabajo y la autoorganización del equipo.
- Disminuye la necesidad de coordinación colectiva.
- Permite la apropiación de actividades de manera independiente[25].

Otro aspecto diferenciador del trabajo de Platoniq es la pasión en lo que hacen. El hecho de estar rodeados de tecnología, la posibilidad de aplicarla a cambios reales en un contexto, la absoluta falta de rutina, etc., hacen que los proyectos sean muy atractivos para los miembros de la organización. De hecho, es el exceso de pasión, y no la falta, lo que preocupa más en esta empresa. No en vano, la obsesión excesiva, que no deja tiempo ni concentración para otros ámbitos personales, por ejemplo, puede terminar pasando factura.

5. Clave del éxito: la búsqueda de dinámicas de participación sostenibles

En los últimos años asistimos a una fiebre por conceptos como participación, colaboración, cooperación, etc. Sin embargo, vemos una y otra vez cómo iniciativas dirigidas a lograr estas dinámicas decaen tras un arranque más o menos prometedor: blogs vacios y sin comentarios, comunidades de usuarios sin rastro de ellos...

[24] Un caso clásico de éxito es el desarrollo por módulos del navegador Firefox por parte de la Corporación Mozilla.

[25] Fuente: http://www.slideshare.net/dbaccess/metodologia-de-desarrollo-sl-rompiendo-paradigmas-final.

Realmente, lograr la participación de los individuos es un proceso arduo y muchas veces lo simplificamos en exceso. No en vano, el compromiso de colaborar requiere, por un lado, que la persona esté dispuesta a invertir cierto tiempo en explicitar algo que ella ya posee; y, por otro lado, la superación de la timidez que genera compartir algo en público.

Platoniq nos da una de las claves más importantes para superar estas barreras a la participación: la necesidad de que todas las personas se beneficien de una forma u otra de los procesos en los que participan. Por lo tanto, la siguiente vez que se plantee dar voz a un colectivo de individuos debe hacerse la pregunta: ¿qué ganarán ellos participando? No es suficiente con implantar tecnologías, por muy 2.0 que sean, para garantizar la fluidez de una conversación bidireccional.

Entonces, ¿qué más podemos hacer para asegurar la participación, además de contextos ricos y sostenibles en el tiempo? Lo primero es realizar una buena reflexión sobre los incentivos en juego. Debemos asegurar que, por ejemplo, por cada idea que una persona comparta, reciba a cambio otra que le permita innovar o emprender en su organización. Se trata de aprender de las redes "peer to peer" (P2P), como vía para potenciar aspectos como la gestión del conocimiento. La esencia de estas redes se basa en el poder compartido y el acceso distribuido de los recursos. Una importante lección que hemos obtenido de la conversación con Platoniq, es que en un futuro todo apunta a que este tipo de dinámica distribuida de acceso a recursos se aplicará a la mayoría de sectores. Así que la pregunta es bastante clara: ¿cuándo y cómo va a empezar a aplicarla en su organización?

Para poder participar en estas redes, sin embargo, la organización necesita desprenderse de una idea muy apegada a las empresas de nuestro entorno: la protección de su conocimiento. Y es que, en la medida en que estamos en contextos de intercambio, requerimos de formas más livianas de compartir el conocimiento existente. Dicho de otra forma: no es posible ser parte de una red de colaboración adoptando el papel de una caja negra poco dispuesta a traslucir las ideas y experiencias que hay dentro. Esto no quiere decir que debamos desproteger todo nuestro conocimiento; al contrario, es preciso repensar su liberación a la luz de nuevas licencias, como Creative Commons, o similares.

YPRODUCTIONS

1. Descripción de la actividad

Yproductions[26] (en adelante YP) es una productora cultural que viene realizando labores de producción, gestión, investigación y formación en el ámbito de la cultura desde el año 2003. Si bien los proyectos que han realizado hasta el momento son muy heterogéneos, todos comparten un enfoque común bajo la doble vertiente de ser entendidos como procesos de producción y, al mismo tiempo, de investigación. YP considera que la cultura es un espacio de producción de conocimiento; por ello se presenta como una plataforma que investiga sobre cultura desde el trabajo cultural.

Han abierto varias líneas de trabajo paralelas, cuyos ejes temáticos se van elaborando a través de las diferentes propuestas que realizan; entre estos destacan su interés por la economía de la cultura, el trabajo cultural, la investigación en cultura, la crítica cultural, las políticas culturales y la innovación en cultura. Todos estos temas se materializan en charlas, como es el caso de Estrategas en Barcelona; estructuras de trabajo, como HAMACA, la distribuidora de vídeo y media; proyectos editoriales como Producta, Producta50 o Innovación en Cultura (2009, ed. Traficantes de Sueños); o proyectos audiovisuales como Bastante Tengo Conmigo Mismo o Adesso il Tempo. Paralelamente han elaborado investigaciones como Innovación en Cultura, Nuevas Economías de la Cultura o las Embajadas YP, cuyos contenidos y conclusiones se pueden consultar y descargar online. Actualmente trabajan en la investigación sobre empresas del procomún en colaboración con el laboratorio del procomún de Medialab-Prado.

YP tiene tres vías principales de financiación. Por un lado, tenemos las subvenciones públicas, que facilitan el desarrollo de investigaciones que normalmente dan lugar a publicaciones. Por otro lado, están los proyectos que instituciones públicas y privadas les encargan directamente; más adelante veremos un ejemplo de este tipo. Por último, tene-

[26] Fuente de la información http://www.ypsite.net/que_es_yp.php.

mos la formación en talleres o charlas o, de manera más formal, en universidades y centros de postgrado.

Para YP el procomún es una forma de entender no sólo la cultura, sino también la base de la empresa que tienen entre manos. Así, buscan inspiración en fenómenos como el software libre, para basar en ellos sus políticas organizacionales. Es por ello que en el tema de los ingresos apuestan también por vías abiertas, consistentes básicamente en liberar para su uso y explotación los contenidos, metodologías y recursos que van creando y buscar vías de monetizarlos a través de servicios adicionales que tienen que ver con la aplicación práctica y concreta de esos recursos a casos específicos.

No obstante, YP es una "empresa política", en el sentido de que tiene una ética o visión de cómo deberían ser las cosas en el entorno que la rodea; en este caso, el cultural. Es por ello que también realizan trabajo militante, es decir, no remunerado, pero que sirve para acercarse un poquito al mundo tal y como ellos lo entienden. Esta actividad más comprometida consiste en aportar el conocimiento, las ideas, etc. de YP y responde a la visión que tiene la empresa: lograr un contexto económico-cultural basado en el procomún. Y es que los objetivos económicos de YP no son lo más importante. Lógicamente, es necesario obtener ingresos para lograr unas condiciones materiales (ingresos, vacaciones, etc.) de vida suficientes y, desde luego, no precarias, pero es obvio que los miembros de YP no están pensando en maximizar los beneficios ni en nada parecido. Es el atractivo intrínseco de lo que hacen, y la posibilidad de tener un impacto en aquello en lo que creen, lo que mueve a este colectivo.

No obstante, el activismo tiene un problema importante y es el hecho de que se considere: "*como eres activista de este tema, hazlo gratis*". Lo que diferencia si un trabajo debe ser remunerado o no en YP no es el activismo (ya que todo lo que hace YP está dentro de una visión comprometida), sino otros factores, como quién es la persona que va recibir el trabajo y su trayectoria, por ejemplo. De forma parecida, no todos los proyectos que se plantean en el ámbito cultural son atractivos para YP, ya que muchos de ellos chocan con su "ética" o visión "política". No obstante, este punto genera bastantes interrogantes a YP, ya que en muchas ocasiones se pierden importantes oportunidades de crecimiento por no integrarse en proyectos con los que no se comparte visión. Esta tensión entre sentido y lucro es sin duda una de las áreas de constante conflicto en la empresa con propósito y es de difícil solución, más allá de ir negociando cada caso. En todo caso, en YP quieren huir de un exceso de esencialismo, porque no es ni lo mejor para ellos ni tan siquiera lo más transformador, al quedar al margen de muchos procesos de cambio desde un principio.

Pero, ¿es YP una empresa? Aunque jurídicamente sí lo sea, afloran en el colectivo muchas dudas sobre su idoneidad. Quizás conviene entender primero por qué un grupo de personas relacionadas con el mundo cultural de Barcelona decide crear una empresa. La motivación principal parece estar relacionada con la intención de dar "seriedad" a la actividad. Así, en un documento de reflexión interna dicen[27]: "*En ese momento realizamos una ecua-*

[27] Fuente: http://www.ypsite.net/blog/?p=1072.

ción un poco extraña: si nos presentamos como empresa, se nos tratará con seriedad, seremos vistos como trabajadores y se nos remunerará convenientemente; ergo, seremos una empresa." También aparecen otras razones como, por ejemplo, la creencia de que una empresa ayudaría a asentar el carácter colectivo de la iniciativa: "*Creíamos que, si cohesionábamos nuestros objetivos y organizábamos un poco nuestro trabajo colectivo, podríamos llegar a reflexionar sobre cuestiones del ámbito cultural, pudiendo a la vez, cubrir nuestras necesidades básicas*". Sin embargo, el colectivo YP no está nada satisfecho con lo que el instrumento empresa proporciona; de hecho, han cambiado la forma jurídica de su organización en al menos dos ocasiones para buscar un modelo que se ajuste mejor a lo que requieren. Para YP el ser una empresa no es más que una herramienta que, en su caso, no justifica los peajes a pagar en forma de mayores necesidades de gestión, por ejemplo. Creen que "*las identidades jurídicas te ofrecen posibilidades de gestión, pero no garantizan en momento alguno su solvencia ni sostenibilidad [...] Seguramente erramos en alguna ocasión al pensar que era algo más que una mera herramienta*". Da la sensación de que YP está buscando constantemente una fórmula que le permita ser algo más que un conjunto de personas, pero no encuentra ese modelo en los paradigmas de gestión actuales. Entendemos que ésta es otra característica de las empresas del sector abierto y que, por ello, es interesante ahondar en la búsqueda de nuevas maneras de entender la gestión que den cabida a organizaciones tan dinámicas, abiertas e innovadoras como YP.

2. Identificación y caracterización del modelo empresarial

Como comentábamos al comienzo del caso, es difícil hablar de proyectos tipo en YP. Cada proyecto es una realidad distinta en función del lugar y las circunstancias en las que toque desarrollarlo. No obstante, con el ánimo de entender mejor en qué consiste la actividad de YP, a continuación describimos, a modo de ejemplo, brevemente el proyecto Redada: Alicante[28].

El proyecto Redada se desarrolla junto al centro cultural Camon de Alicante. Esta iniciativa se desarrolla en tres fases:

- Primero, los miembros de YP comienzan entrevistando a los principales agentes culturales de la zona de Alicante, San Juan de Alicante, San Vicente del Raspeig y Elche para entender mejor cómo se estructura la producción cultural de la zona.

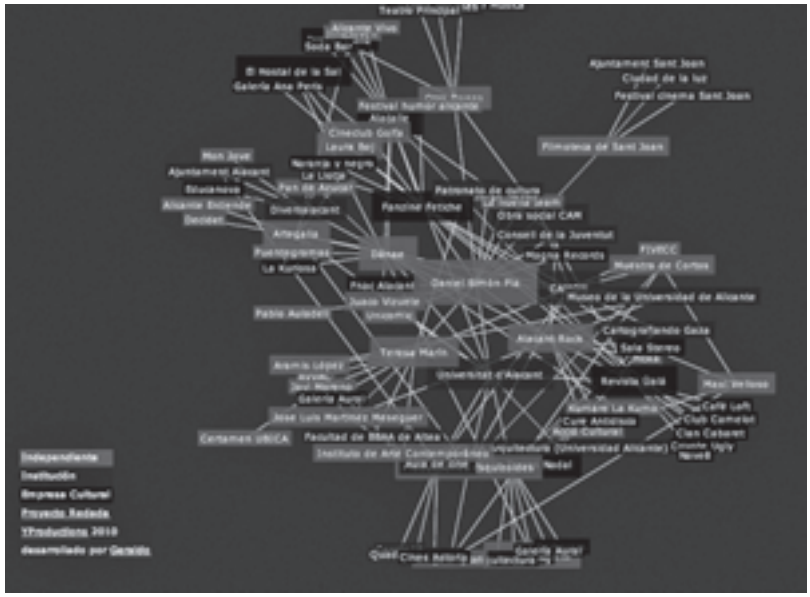
- Segundo, a través de la información proporcionada por las diferentes personas y colectivos con los que se entrevistan, realizan el mapa Conexión Camon, en el que se podrán ver las relaciones y lugares que ocupan las diferentes iniciativas culturales del contexto alicantino (ver figura 1).

- Por último, terminan haciendo un taller llamado Producción, Redes y Control, en el que participan tanto los agentes y colectivos con los que se han entrevistado como perso-

[28] Fuente de la información: http://www.ypsite.net/proyecto.php?id=21.

nas interesadas en la cultura y se interpretan los mapas y la información que han podido recoger durante todo el proceso. De esta forma, generan una investigación colectiva en torno a la producción cultural de la zona, viendo las relaciones que se establecen entre las entidades públicas y privadas, el tipo de tramas que sustentan la cultura y las dinámicas de trabajo que emergen en esta realidad.

FIGURA 1
Mapa Conexión Camon



Fuente: Yproductions.

Y es que una de las grandes fortalezas de YP es su capacidad para comprender de manera rápida y eficaz cómo se conforma el contexto cultural de un determinado territorio. Para ello se valen de su investigación en fuentes secundarias, más o menos académicas o divulgativas, y su eficacia a la hora de crear redes sobre el terreno, que les permite ir saltando de nodo en nodo hasta mapear concienzudamente la escena cultural. La otra gran fortaleza de YP es su capacidad de reflexión crítica sobre el entorno que analiza; es decir, pone en cuestión lo visto y propone formas alternativas y más eficaces de reorganizar lo analizado.

Para llevar a cabo proyectos como éstos, la colaboración con otros agentes es básica en YP. De hecho, la colaboración comienza ya desde el propio local que alberga la empresa. En efecto, comparten local con otras nueve personas que dan forma a otras organizaciones: una pequeña productora musical, un revista de arte digital, comisarios de exposi-

ciones de arte, etc. Como consecuencia de esta cercanía se han identificado posibilidades de colaboración y hoy tienen una estructura con la que están elaborando proyectos.

Las alianzas y colaboraciones de YP tienen que ver con dos motivos principales: por un lado, buscar capacidades complementarias; y, por otro lado, en proyectos grandes, buscar masa crítica para poder llevarlo a cabo. Las alianzas surgen de forma natural, en el sentido de que se van tejiendo poco a poco hasta que dan lugar a proyectos concretos. La colaboración tiene su origen en el consumo recíproco de los contenidos de dos organizaciones; poco a poco éstas se van conociendo al coincidir en eventos y debates, etc., y, al tiempo, van surgiendo coyunturas favorables en forma de proyectos públicos o privados a los que pueden concurrir de forma conjunta. Por lo tanto, no es una estrategia oportunista en el sentido de buscar aliados para los proyectos en cada momento, sino de activar relaciones ya existentes y de confianza para un fin concreto. Puede suceder, también, que con personas u organizaciones, muy cercanas no se llegue a hacer nada o que pase mucho tiempo antes de poder colaborar de forma específica, pero es visto por YP como algo natural.

La gestión de la colaboración en YP se asemeja, a nuestro entender, a un ecosistema de agentes con lazos débiles y fuertes[29]. Los lazos débiles surgen con entes con los que no se colabora, pero sí existe cercanía y confianza; hay una posibilidad de colaboración. Los lazos fuertes se crean con organizaciones con las que se están desarrollando proyectos concretos. La intensidad de los lazos cambia a lo largo del tiempo, a medida que van cambiando también los proyectos que acomete en cada momento YP. Es decir, si con una organización hoy mantiene lazos fuertes, mañana podrían ser débiles si se ha producido la finalización del proyecto. A la inversa, podría suceder lo mismo con los agentes de lazo débil. Lo importante es que el ecosistema de colaboración siempre está ahí, e YP, siendo consciente de ello, lo alimenta para mantenerlo vitalizado con constantes interacciones con sus componentes.

De hecho, ésta es una de las líneas de acción más interesante para YP en los próximos años: cómo generar dinámicas más estables dentro de este ecosistema. Por ejemplo, sería interesante compartir información entre agentes de forma más fluida o intercambiar datos prácticos, como contactos, agenda, etc. Desde luego, no habría problemas de "protección de la información", ya que los grupos que forman la red son todos favorables a la libre distribución de conocimiento. Hacer estas estructuras más sólidas podría ser muy importante para destapar más oportunidades de colaboración activa o incluso mejorar la dinámica de colaboración, antes de a la puesta en marcha de un proyecto concreto.

La competencia no es un concepto que tenga presencia en YP. Como señala uno de los miembros de la organización, la competencia es más bien dialéctica que empresarial. Dialéctica en cuanto perciben que en ese ecosistema hay organizaciones que entienden la cultura de manera diferente y, por lo tanto, sienten que cada uno tiene un espacio diferente. En este sentido, unas y otras se retroalimentan, complementan y enriquecen. Creemos

[29] El conocimiento de la teoría de los lazos fuertes y débiles puede consultarse con amplitud en Granovetter (1973): The Strength of Weal Ties, American Journal of Sociology, Vol. 78(6), p. 1360-1380.

que ésta es otra de las características principales de la economía del sector abierto: la creación de ecosistemas colaborativos y no de mercados competitivos. Con esto queremos decir que todo agente, ya existente o nuevo en el ecosistema, es visto como una oportunidad de cooperación, de aprendizaje, de desarrollo de contactos en redes, y no como una iniciativa que pueda restar cifra de negocio.

Sin embargo, sí percibimos de que la inclusión en este tipo de ecosistemas requiere de cierto tipo de empresas. Es decir, YP encuentra muchas dificultades a la hora de colaborar con organismos más tradicionales y cerrados como puede ser, por ejemplo, la universidad o los centros de investigación. En palabras de los miembros de YP, existen dinámicas muy diferentes entre ellos y estas organizaciones a la hora de trabajar, de presentar proyectos, de tomar de decisiones, de medir los tiempos, de divulgar los resultados de las investigaciones, etc.

3. Internet y conocimiento abierto

La presencia en Internet de la empresa tiene dos objetivos fundamentales: por un lado, darse a conoce; y, por otro, poner a disposición de la comunidad los recursos (publicaciones, investigaciones, etc.), que desarrolla YP, a través de un apartado en su web llamado "biblioteca"[30].

Realmente, el compartir contenidos es una forma de crear una identidad para YP; es decir, a través de ellos los visitantes de la web pueden entender qué es, qué le interesa o cómo le puede ayudar YP. Ésta es una práctica que se ha considerado básica en las nuevas tendencias de presencia en Internet, donde ya hay una frase acuñada que viene a decir que "el contenido es el rey". Con este lema se quiere resaltar que la transparencia es la clave para construir una imagen creíble de una organización. Así, en lugar de vender las bondades de la organización, se trasmite información real que permite al visitante constatar el verdadero rostro de la empresa.

Lo que no está tan claro es la estrategia de canales para comunicar estos contenidos. La organización está en permanente conflicto con su página web, pensando siempre en cuál es la mejor forma de presentar esos contenidos. Lo mismo ocurre con su blog, cuya política de comunicación se ha redefinido en varias ocasiones. En algunos momentos se ha apostado más por mensajes cortos, tipo noticia; en otros, por artículos de opinión más largos y densos. Otro tanto pasa con las redes sociales, tipo Twitter o Facebook, donde la organización tiene una presencia, pero no demasiado meditada. Además de estas carencias en la forma de hacer comunicación, YP también percibe que tiene ciertas limitaciones en el aspecto tecnológico del asunto, ya que han perdido la capacidad técnica en esta área que poseía uno de los anteriores socios.

En lo que respecta a la conformación de comunidades online, YP no es especialmente activa. La organización considera que tiene una comunidad importante a su alrededor

30 Ver http://www.ypsite.net/biblio.php.

(ese ecosistema colaborativo del que hablábamos antes), con la que comparte intereses y proyectos, pero entiende que lo fundamental de esta red no está, ni se crea, al menos en su caso, en Internet. Como aseguran ellos, "*a cada ciudad que vamos, tenemos a quién llamar para tomar una cerveza y charlar de nuestras cosas*".

En YP no dudan de la importancia de este espacio digital como instrumento valioso de comunicación y de conexión. Sin embargo, son muy críticos con el concepto de que, a través de estos medios, puedan desarrollarse verdaderas colaboraciones o cooperaciones. De alguna forma, estamos reproduciendo un debate que ya ha emergido en otros casos de la economía del sector abierto, y que tiene que ver, una vez más, con la distinción entre lazos fuertes y débiles. La aparición de redes sociales ha propiciado que sea mucho más sencillo sumar lazos débiles. De hecho, puede decirse que existe una carrera por conseguir cuantos más seguidores mejor. Los lazos débiles tienen importantes virtudes[31]:

- Diversifican las fuentes de conocimiento.
- Generan chispazos aleatorios de creatividad.
- Provocan curiosidad.
- Generan la ilusión de ser una persona muy social y querida.
- Son la puerta para descubrir y cultivar los lazos fuertes.

Sin embargo, la empresa abierta no es aquella que, de forma alocada, gasta mucha energía en multiplicar sus contactos. Por eso, no nos debe extrañar ver, una y otra vez, cómo empresas llamadas abiertas hacen un uso muy limitado de las redes sociales. Nuestras empresas entienden que los lazos débiles deben ir fortaleciéndose poco a poco, y eso requiere trabajo y dedicación (y, seguramente, desvirtualización), por lo que no pueden apostar por la cantidad, sino por la calidad. Se trata de construir comunidades más pequeñas, pero con mayor capacidad de colaborar, de compartir y de comprometerse.

En cuanto al uso de las redes sociales como vía para identificar esos lazos débiles, es cierto que, a través de algunos blogs o canales tipo Twitter de la propia organización, se han identificado personas o proyectos interesantes. No obstante, YP no cree que su labor deba ser montar y dinamizar estas plataformas participativas; entienden que ya hay espacios donde pueden participar ellos y los demás. Es una cuestión, una vez más, de colaboración; en opinión de YP, ya hay colectivos que están dinamizando cosas interesantes en Internet alrededor de la cultura: entonces, ¿por qué deberían ellos meterse en ese terreno si ya hay otros que lo están haciendo bien?. Algo similar ocurre con la búsqueda de información en Internet. YP no es especialmente activa en este terreno, pero consideran que sí que hay personas que pueden tener en cada tema las fuentes determinantes para ponerse al día. La cuestión es preguntar a esas personas y que proporcionen esos recursos, a cambio de otros elementos que YP, en ese momento o en otro posterior o anterior, pueda aportar.

YP utiliza Creative Commons[32] más abierta para licenciar sus contendidos. Esto quiere decir que cualquiera puede acceder a esos contenidos y usarlos y explotarlos como quiera.

[31] Fuente: Blog de Amalio Rey http://www.amaliorey.com/2010/05/02/lazos-fuertes-y-lazos-debiles-post-161/.

Consecuentemente, se podría dar el caso de que alguien pudiera vender los libros que los propios integrantes de YP han escrito. Detrás de esta práctica hay razones esencialmente "ideológicas": para YP, toda empresa debería enriquecer el dominio público y no intentar cercarlo y explotarlo privativamente a través de licencias tipo Copyright. De esta forma es posible crear espacios más sostenibles donde una mayor cantidad de personas o asociaciones puedan desarrollar sus propias actividades. De forma secundaria, esta apertura trae una mayor difusión de las ideas y proyectos, de YP, lo que genera indirectamente posibilidades de hacer más talleres, formación o proyectos.

4. Cultura y configuración organizativa

La cultura de YP está condicionada por ser un tipo de organización donde los proyectos individuales tienen un peso muy importante, o casi diríamos que decisivo. Por eso, conciliar los objetivos personales con el proyecto colectivo es uno de los grandes retos de la organización. En una organización donde, desde luego, no es el ánimo de lucro de sus integrantes la motivación principal, sino la pasión por el trabajo desarrollado, no es posible que lo colectivo se imponga a lo individual. No obstante, de la agrupación también surgen algunas ventajas claras (más capacidad, complementariedad, etc.), por lo que, es preciso negociar casi diariamente con estas dos variables: personas Vs. colectivo.

Una de las características de las empresas del sector abierto es la pasión de sus integrantes porque pensamos que sin ella es imposible el compromiso de las personas para con su trabajo y, sin este compromiso, es imposible obtener de ellas el máximo de su talento. Pero, como queda reflejado en este caso, encender y mantener el entusiasmo tiene un alto coste para las organizaciones: nada más y nada menos que pasar a un segundo plano sus objetivos para situar a la organización al servicio de las personas y no al revés, como sucede habitualmente en nuestro sistema económico.

Este hecho se ve claramente en los proyectos. Normalmente es uno de los miembros de YP quien asume el liderazgo y el resto tiene un perfil más secundario. Este líder de proyecto tiene total autonomía para tomar decisiones y emprender las acciones aseguren en el buen rumbo del proyecto. En ocasiones, estos proyectos, por la tipología del cliente, terminan teniendo un componente de gestión muy alto y poco de producción investigadora, por ejemplo. Así, si una persona tiene la mala pata de liderar al mismo tiempo un par de proyectos de este cariz, puede quemarse rápidamente y sentirse tentado de abandonar la nave. No hay que olvidar que lo que retiene a las personas de YP en la organización es la posibilidad de crear conocimiento, y no el realizar mil gestiones para que el proyecto pueda salir adelante.

Para sacar a la luz estos posibles agobios hay tres vías principalmente: por un lado, las quejas del propio afectado, que puede exponer a los demás en las reuniones la marcha de los proyectos; por otro, una pizarra donde se va visualizando el estado de los proyectos y

[32] Para más información sobre licencias Creative Commons ver http://es.creativecommons.org/.

las tareas que se están realizando; y, por último, la propia cara o actitud de una persona. Y es que, como señalan los miembros de YP, la organización es ya como un "p*** matrimonio", donde es fácil detectar el estado de ánimo de un compañero.

La forma de solucionar este hecho radica en la negociación. Ver cada persona qué tipo de trabajo está desarrollando en cada momento y analizar, si es posible, "cargar" o compartir ese trabajo poco edificante con otro. Como puede observarse, tanto la identificación del problema como su vía de solución descansan totalmente en la confianza entre las personas. No hay mecanismos de compensación preestablecidos ni estandarizados. Todas las personas cobran por igual en función de los ingresos que obtenga la organización. En definitiva, todo depende de un fino equilibrio que hace que unos ayuden a otros porque saben que en el medio plazo todas estas acciones se compensan unas con otras. Es lo que hemos denominado la dimensión humana de la organización: proyectos personales y una forma humana, no hiperplanificada ni jerarquizada, de negociar entre ellos.

Lógicamente, la propia estrategia empresarial es una negociación de los objetivos de las personas que componen la organización y es objeto de negociación continua. Por ello, en YP hablan de más de una estrategia emergente, que va surgiendo y moviéndose a cada momento. Las posibilidades de crecimiento también son complicadas en esta empresa. Es difícil incorporar a una persona porque los mecanismos de gestión y negociación se basan plenamente en la confianza y cercanía entre las personas, por lo que, si alguien debe empezar de cero, además de acoplarse como profesional capaz de desarrollar unas capacidades, debe encajar bien desde un punto de vista personal. Además, la capacidad de crecimiento de la empresa tiene un límite claro, ya que, por encima de cierto número de personas, se pierde esa relación y confianza humana que funciona como balanza entre proyectos personales.

Como señalan en YP, la principal amenaza para el futuro de la organización "*somos nosotros mismos*" (en referencia a cada uno de los integrantes de la empresa), en el sentido de que los individuos de YP se puedan aburrir o cansar, en un momento dado, del proyecto. El centro de YP son las personas que componen el proyecto, para lo bueno y para lo malo.

5. Clave del éxito: la creación de espacios colaborativos

Las empresas de nuestro entorno son muy eficaces navegando por mercados competitivos. Así, han desarrollado la habilidad de detectar y neutralizar posibles competidores en la lucha por la cuota de mercado. La clave del éxito de este caso viene de la idea de dar la vuelta a esta capacidad y centrarse en el desarrollo de entornos colaborativos.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que un entorno de colaboración valioso se compone de agentes que tienen dos tipos de lazos con la organización: fuertes y débiles. Los lazos fuertes son aquellos que mantenemos con otras organizaciones con las que hacemos proyectos en conjunto, por ejemplo. Siguiendo el patrón de YP, deberíamos considerar que incluso nuestra potencial competencia es objeto de una posible colaboración. Es más: es precisamente con la competencia con la que más posibilidades de colaboración tenemos, porque es un tipo de organización que forzosamente está muy cerca de nosotros.

Seguramente, colaborar con nuestros competidores nos exige un esfuerzo para repensar nuestras habilidades, ya que tenemos que hacer un trabajo importante para buscar complementariedad donde antes veíamos rivalidad.

Pero no sólo de lazos fuertes vive un sistema colaborativo. Los lazos débiles también juegan un papel fundamental, como hemos visto en el caso. Con este tipo de agente no tenemos proyectos ni acciones concretas compartidas, pero sí que intercambiamos conocimiento, experiencias, ideas, etc. Los lazos débiles son la vía para la construcción de confianza que da lugar al fortalecimiento de lazos fuertes de cooperación. En el ejemplo de YP, a partir de coincidir en un espacio diario con otras empresas en sus locales compartidos, ha surgido una relación que ha terminado dando lugar a una estructura estable de colaboración. Las redes sociales son un hábitat muy bueno para construir este tipo de relación; ¿lo está consiguiendo?

Un ejercicio interesante para una organización puede consistir en dibujar el ecosistema de colaboración que la rodea, incluyendo competidores, proveedores, clientes, etc., y unir los puntos entre éstos y la organización, reflexionando sobre la fortaleza del vínculo. Además, a medida que el tiempo discurre, debería ser posible visualizar cómo los vínculos dibujados van cambiando de intensidad de fuertes a débiles, en la medida en que cambian los proyectos y la coyuntura de la organización. Monitorizar, alimentar y expandir este entorno debe ser una de las prioridades actuales de cualquier organización abierta.

ZEMOS98

1. Datos de identificación del proyecto

"ZEMOS98 - Gestión Creativo Cultural es un equipo de investigación y divulgación que trabaja por proyectos y que se relaciona transversalmente con muchas palabras clave que aluden a las diferentes células en las que se estructura". Así se presenta esta organización en su sitio web. Claro que ésta es la definición de mayo de 2010, fecha en que se escribe este caso. El tiempo la irá reconfigurando porque resulta evidente que ZEMOS98 es una estructura que coevoluciona con su entorno, que influye y se deja influir, y esta característica, de alguna forma, la define.

ZEMOS98 - Gestión Creativo Cultural es la marca comercial que utiliza Hapaxmedia SL, empresa que se constituye como evolución de la anterior Hapaxmedia SC, que procede de una anterior asociación cultural y del Festival ZEMOS98, creados en 1998. Es, sin duda, este festival el que aglutina buena parte del proyecto y va consolidando a ZEMOS98 como un referente internacional en cultura audiovisual y digital.

En la actualidad, ZEMOS98 agrupa a diez profesionales que provienen de campos como la comunicación audiovisual, la informática o el periodismo. Es un equipo muy joven, cuya media de edad no alcanza los 30 años, y donde buena parte de quienes lo comparten manejan registros culturales comunes.

2. Definición del proyecto empresarial

No resulta sencillo definir este proyecto, ya que juega con la remezcla como una de sus señas de identidad, lo que conforma un conjunto de producto y servicio volátil y en constante reconstrucción. No obstante, la idea esencial bien puede ser la gestión cultural en su más amplio sentido. Los cinco ejes sobre los que gira la actividad son:

- El Festival Internacional ZEMOS98, un encuentro anual que se celebra en Sevilla y que es referente en *educomunicación*, conciertos audiovisuales, experimentación cultural y nuevas formas narrativas audiovisuales.
- La programación cultural, para concebir y gestionar proyectos culturales, eventos y otros servicios, como programas de vídeo o producción de exposiciones.
- La comunicación, asesorando en entornos 2.0 y formando parte del equipo de trabajo de We Web, programa de formación en identidad digital y web social, junto con radarq.net.
- La educación, para desarrollar proyectos relacionados con formación, conferencias y talleres, así como, la participación en másters y cursos de e-learning en torno a sus áreas de especialización.
- Lo audiovisual, donde se desarrollan proyectos audiovisuales 2.0 de carácter divulgativo o artístico.

Estas cinco líneas de actividad se encuentran en redefinición constante. En la actualidad la intención es hacerlas girar en torno a dos grandes ejes: "lo que somos" y "lo que hacemos". "Nuestro código fuente", lo que somos, está definido por el procomún (la cultura libre, el dominio público, compartir, participar, inteligencia colectiva...) y las dinámicas de lo micro (los afectos, las políticas culturales, las periferias sociales, nuestras redes de afinidad)."

"Lo que hacemos" se evidencia a través de una serie de etiquetas que pueden describirlo:

1. Audiovisual Integrado: todo lo que está ocurriendo en la red.
2. Educación Expandida: la educación puede suceder en cualquier momento y en cualquier lugar.
3. Comunicación en Beta.
4. Experimentación Narrativa: formatos.
5. Innovación en Software y Hardware: soportes y herramientas.

Con anterioridad a esta última reflexión (lo dejamos recogido en tanto que puede ayudar a comprender mejor el proyecto de ZEMOS98), las líneas de investigación explicitadas eran:

1. Experimentación en narrativas audiovisuales y digitales.
2. Cultura libre, archivo y remezcla.
3. Políticas culturales e innovación.
4. *Educomunicación* cultural y alfabetización en medios.
5. Tecnologías aplicadas a la cultura: investigación en software y hardware.

En la figura 1 se muestra el mapa de palabras que define el proyecto en la actualidad. La empresa desarrolla esas líneas a través de proyectos que plantean una variada complejidad y habitualmente requieren el contacto con personas del entorno de ZEMOS98, que pueden no formar parte de la "plantilla", pero conforman una serie de "satélites" en torno al planeta ZEMOS98. Esta idea de "colectivo" más allá de "empresa" supone uno de los principios de actuación de ZEMOS98.

FIGURA 1
Mapa de palabras y conceptos que definen el proyecto ZEMOS98

Fuente: Plan de empresa.

Un ejemplo de proyecto colaborativo puede ser el caso de Embed.at[33], desarrollado junto a Festivalito, Movil Film Fest y Yerblues.net, y que se define como "una red de intercambio de ideas y una publicación colectiva sobre audiovisual integrado; un medio especializado donde poder analizar esas tendencias y proyectos que representan el cambio cultural de la creación audiovisual multimediática".

3. El modelo de negocio

La gestión cultural conforma en la actualidad un panorama muy heterogéneo. ZEMOS98 es una entidad que se mueve en ese territorio y que, por tanto, maneja los límites y tendencias que lo impregnan. Su posición dentro de ese mercado fluctúa, por tanto, de acuerdo con una gran cantidad de variables, tanto globales como locales. Se configura una oferta de producto y servicio que está atenta a las nuevas tendencias, pero que incluye una potente visión social de movilizar e impregnar a la ciudadanía con sus propuestas.

En la definición de esas propuestas interviene un marcado componente creativo, en la medida en que su actividad se adentra también en los territorios del arte. Esa creatividad es rasgo distintivo de ZEMOS98 y en buena parte va orientada más al proyecto que se pone en marcha que a los modelos de gestión (más implícitos que explícitos) con que se lleva a cabo.

No obstante, la actividad creativa también presenta límites. Por una parte, hay que tener en cuenta a la ciudadanía. Los estilos de vida, la hegemonía de lo económico y el tránsito

[33] Para una descripción de la filosofía de este proyecto, se puede consultar http://embed.at/article1.html.

hacia formas más elaboradas de consumo (el "capitalismo emocional") condicionan la producción cultural, que se siente a veces incómoda en ese territorio, aunque se sabe parte de él. ZEMOS98 apuesta por una participación activa de la ciudadanía en sus proyectos, que buscan no sólo involucrar a la persona de a pie, sino también influir en ella para que sea más crítica y consciente de la realidad en la que vive.

Otra variable a considerar es la relación con la Administración. Por una parte, hay que tener en cuenta que supone la mayor parte de la facturación: y, por otra, hay que considerar su tradicional papel impulsor de la cultura. Es una relación que hay que cultivar y que siempre va a resultar tensa. Las ópticas de visión son diferentes y es habitual conformar un modelo de conexión inestable y sujeto a cambios tanto políticos como de disponibilidades presupuestarias.

También es de destacar la conexión que ZEMOS98 tiene con entidades que trabajan en la educación y en la investigación. El Festival de 2009 se celebró bajo el lema "Educación expandida" y es toda una declaración de intenciones respecto a la forma en que se concibe la experimentación activa. Existe, además, una relación estable con UNIA, la Universidad Internacional de Andalucía, con la que se han puesto en marcha proyectos como *Reunión08*, a partir de la iniciativa *UNIA arteypensamiento*. En ella se agrupan diversos agentes del panorama cultural y artístico de Andalucía y funciona en forma de grupo de trabajo autorregulado[34].

La preocupación por la tesorería también marca la actividad de ZEMOS98. Hay una lógica intención de no "sufrir" escasez, lo que obliga a mantener líneas de actividad que también tengan en cuenta este factor. Quizá la apuesta por proyectos educativos ayude en este sentido, al generar mayor fluidez en las facturaciones. Extender el conocimiento que se va adquiriendo y ponerlo en contacto, a través de la universidad, mediante programas de grado y postgrado, es una forma de conseguir fuentes de ingreso no tan expuestas a la dinámica del "gran proyecto".

Por su relevancia en el modelo de negocio, se analiza de forma más detallada el Festival ZEMOS98. En 2010 ha celebrado su decimosegunda edición, lo que lo configura como un proyecto consolidado y que genera identidad y prestigio. En cierta forma es un gran proyecto de proyectos que concentra, en el espacio y en el tiempo, un elevado número de actividades culturales. Para comprender su origen[35] hay que ubicarse en 1998. Las ideas iniciales que lo sustentaron fueron:

- Ofrecer una alternativa cultural en El Viso del Alcor.
- Servir de lugar de encuentro entre diferentes disciplinas: fotografía, plástica, *perfomance*, cortometrajes.
- Aprovechar para dar difusión a las producciones audiovisuales de la entidad encargada de gestionar el Festival; en "Asociación Cultural Comenzemos Empezemos".

[34] Puede consultarse información adicional en http://www.zemos98.org/spip.php?article1177.
[35] Puede consultarse el artículo Festival Audiovisual zemos98 – Arqueología disponible en: http://www.zemos98.org/spip.php?article81.

Por supuesto que este primer enfoque del Festival se nutre de las ideas e ilusiones de un grupo de personas que dan el salto desde las aulas al escenario. Hay que entenderlo como la apuesta –más o menos consciente– por poner sobre la mesa un argumento propio y alternativo, capaz de encontrar gente sensible a ese mensaje con la que asentar una oferta que no provenga del "sistema", sino que esté enraizada en valores propios.

Los festivales se van sucediendo y a partir de 2005 se adopta la idea de hacerlo girar en torno a un tema central que proporcione identidad a cada edición: "Inteligencia colectiva", "Más allá de la televisión", "Fuera de control", "Regreso al futuro", "Educación expandida" y "Microbios, seres vivos diminutos". De esta forma, el Festival se convierte también en un argumento de experimentación activa que ayuda a desarrollar ZEMOS98 mediante la interacción con otros agentes del ecosistema cultural.

A su vez, el propio Festival se configura como un proyecto referente tanto de cara a la repercusión mediática externa como en cuanto a la exigencia de gestión interna que provoca. La complejidad de manejar un presupuesto de hasta 200.000 euros, de proporcionarle una dimensión internacional o de incorporar en él muy diferentes disciplinas artísticas y culturales, ha supuesto un extraordinario ejercicio de gestión.

En la actualidad la idea de Festival –como el resto de actividades– está sujeta a revisión. Su relevancia es evidente, como también lo es el riesgo de reducir la imagen de ZEMOS98 a su Festival. Es preciso mantener y desarrollar una idea evolucionada de Festival. Puede convertirse en un espacio, en un imaginario colectivo que presenta una línea de continuidad con ciertas explosiones puntuales (el tiempo y espacio en que se concentran las actividades presenciales). El Festival actúa como escaparate de lo que puede hacer ZEMOS98 y aglutina a buena parte de los satélites que se mueven libres en torno a su planeta, así como a la ciudadanía, con la que se pretende establecer relaciones de mutua influencia.

Un último apunte para reseñar la dinámica del último Festival, "Microbios, seres vivos diminutos", en tanto que ha provocado una reflexión sobre el propio modelo de gestión cultural en el que ZEMOS98 inscribe su actividad. Conscientes de la atomización del sector, el Festival ha reunido a un grupo de "coopetidores" y ha puesto sobre la mesa alternativas de colaboración entre pequeños agentes culturales (los microbios), que se perciben a sí mismos diminutos y, al mismo tiempo, parte de una gran de colaboración multiforme y cambiante. La reflexión tiene por objetivo que el Festival sea capaz de generar proyectos que le den continuidad, tras la lógica subida de adrenalina que provoca el contacto presencial. En este sentido, es de destacar la edición número once sobre educación expandida, que está dando lugar a diversas iniciativas posteriores.

4. El papel de la innovación

Si bien la innovación no es un concepto que forme parte del discurso habitual de ZEMOS98, en la práctica bien puede considerarse su actividad global como innovadora. El concepto aparece expresado, incluso, en una de las líneas de investigación (políticas culturales e inno-

vación) y parecería que "no puede no ser innovador" lo que plantea. Otra cuestión es la forma en que se plasma, de manera "oficial", en sus proyectos.

Por otra parte, reconocen una labor investigadora en torno a las tecnologías aplicadas a la cultura, tanto en software como en hardware. Es decir, que también desde la perspectiva de los "cómos", y no sólo de los "qués", puede concebirse, en este caso, la innovación. Además, hay que considerar que la tecnología todavía conduce más a "cuestiones técnicas" que a los aspectos sociales que implica, en su más amplio sentido.

Muy relevante resulta el papel de Internet, eje transversal de muchas de sus actividades. ZEMOS98 desarrolla una identidad digital poliédrica, fruto de las numerosas trazas que va dejando en la red. En la medida en que la comunicación es objeto de trabajo, tanto en forma intencional como implícita, y forma parte de la rutina de la organización en su conjunto y de sus personas en particular, cabe deducir que esa "identidad digital" se convierte en "diversas identidades digitales" que fluyen y se influyen mutuamente a lo largo del tiempo.

ZEMOS98 despliega en lo digital gran parte de su actividad "natural". En el plano interno, apoyan la gestión de sus proyectos en herramientas como las wikis, yammer (un servicio de microblogging de uso privado en organizaciones), listas de correo, calendarios compartidos u ofimática web colaborativa. Hacia fuera, se utilizan de forma habitual los blogs, Twitter y las redes sociales en Internet. En este sentido, se han desarrollado ciertos protocolos para organizar, hasta donde es posible, este torrente de comunicación.

Relevante es, en la actualidad, el debate en cuanto al uso de Facebook. La página de ZEMOS98 cuenta con cerca de 1.400 personas a las que "les gusta". Si bien al principio se ha sido crítico con esta red social, en la actualidad se utiliza por cuanto supone una forma sencilla y directa de llegar a mucha gente. Acceder a ese *mainstreaming* es una decisión que han debido tomar y que probablemente estará en permanente revisión.

Otro ejemplo a destacar es el uso de Twitter, donde además de la cuenta corporativa, ocho personas están siendo activas[36]. Se trata de un canal que está sirviendo para manejar información en tiempo real sobre un buen número de personas, relevantes para el enfoque colectivo que persigue ZEMOS98. Sirve tanto para realizar una comunicación corporativa más estándar como para proporcionar una visión más humana de las personas que forman parte de la empresa. En cierta forma, además, también se concibe de manera experimental.

La explosión de las redes sociales en Internet, más allá de la extensión del uso de herramientas de la web social, supone un verdadero reto para ZEMOS98. En tanto que inmersos en la cultura digital, la evolución en los hábitos de la ciudadanía de producir y compartir contenidos en la red obliga a una reflexión sobre la manera de utilizarlos. La innovación tiene, acaso, más que ver con manejar con soltura los nuevos medios y adaptarse a sus dinámicas, que con proponer alternativas que se enfrentan a unas barreras, de entrada, demasia-

[36] Para ver los usuarios de ZEMOS98 que usan twitter: http://twitter.com/zemos98/staff.

do elevadas. Esta dinámica de escasez (donde el modelo imperante se lleva casi toda la tarta disponible) obliga a ZEMOS98 a repensar sus estrategias de presencia en Internet.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Cuando en 1998 nace el Festival ZEMOS98, el grupo de gente que lo pone en marcha contempla un claro propósito social. La visión del arte y de la cultura audiovisual que impregna ese origen es una declaración activista, de organización que se siente capaz de transformar la sociedad. Surge, por tanto, marcada por un carácter reivindicativo e inconformista. Sin embargo, la evolución hasta convertirse en lo que es hoy esta empresa, supone un recorrido complejo, en el que no siempre es posible mantener inquebrantables los valores del comienzo.

El emprendizaje en el sector de la cultura es complejo[37]. En muchos casos, poner en marcha los proyectos culturales y dotarlos de viabilidad económica parece ser la solución, porque "no queda más remedio", y no tanto por un enfoque vocacional hacia la creación de una empresa. No está presente de manera clara el "ánimo de lucro". Además, la tensión por hacer convivir un ingreso suficiente con una "dignidad percibida" en lo que se hace, es constante. En la evolución de estos proyectos se percibe esta permanente tensión entre facturación y actividad realizada "por gusto".

ZEMOS98 puede representar de alguna forma esta paradoja. Es evidente su repercusión a nivel nacional e internacional, sobre todo, por el peso mediático del Festival ZEMOS98. Como se decía en un punto anterior, con doce ediciones es un verdadero referente de la cultura audiovisual y digital. Pero, al crecer, las ideas sencillas del principio se van complicando por la necesidad de facturación y por el hecho de necesitar consensos que, en gran medida, tienen que manejar también la discrepancia. Y es que este es uno de los elementos nucleares de este modelo: la forma en que se conjuga discrepancia y consenso.

Así, en ZEMOS98 hay preocupación por poner en valor los límites de lo que queda protegido en forma de consenso básico no negociable. En palabras de uno de sus fundadores, "hay que organizar la discrepancia". No se puede criticar todo y seguir formando parte del proyecto. ¿O sí? Es una permanente tensión entre diferentes puntos de vista, tan necesarios como la cohesión del conjunto.

Es probable que éste sea uno de los valores nucleares de ZEMOS98: la tensión. Es evidente que se puede concebir como "tensión creativa", pero también como generadora de conflicto y crisis. Quizá el conflicto sea un ladrillo necesario del edificio creativo. Eso sí, muchas veces complicado de manejar (si es que esto es posible).

[37] Muy interesante es la investigación "Emprendizajes en cultura. Sus discursos, alteraciones y contradicciones en el estado español", llevada a cabo por Jaron Rowan, de Y Productions, cuyo caso también se documenta dentro del sector de la economía abierta. Disponible en: http://www.slideshare.net/jovellanos/emprendizajes-en-cultura-jaron-rowan.

Otros dos elementos que están en la base del proyecto son la remezcla y el procomún. La edición del libro "Código Fuente: la Remezcla"[38] es quizá uno de los hitos principales en la historia de ZEMOS98 en tanto que agrupa una serie de escritos que le dan sentido. Tomado de su prólogo:

> [...] "nos interesa la idea de la remezcla como código de actuación, como sistema epistemológico. Frente a la sobreabundancia de información generadora de conflictos, a la saturación, a la confusión y parálisis, a la brecha info-ricos versus info-pobres, proponemos el remix. No como solución, sino como metodología de trabajo. Es a través de la remezcla que somos capaces de verbalizar, contextualizar, pensar y reflexionar sobre nuestra propia producción de pensamiento crítico".

El procomún está presente de varias maneras. Por una parte, mediante el uso de licencias alternativas al copyright. ZEMOS98 utiliza de forma asidua Creative Commons para licenciar sus trabajos. Según casos, pueden ser de reconocimiento, reconocimiento-compartir igual y reconocimiento-uso no comercial, cuyas especificaciones pueden consultarse en los diversos enlaces disponibles en el sitio web de ZEMOS98.

Pero no sólo se trata del uso de este tipo de licencias, sino que ZEMOS98 forma parte activa de la comunidad preocupada por los asuntos del procomún[39]. Un ejemplo es la colaboración activa con MediaLab Prado, a través de su laboratorio del procomún, y también la presencia de este concepto en el último Festival, o la colaboración en proyectos que impliquen el desarrollo de la hemeroteca audiovisual como procomún.

6. Configuración organizativa y capital humano

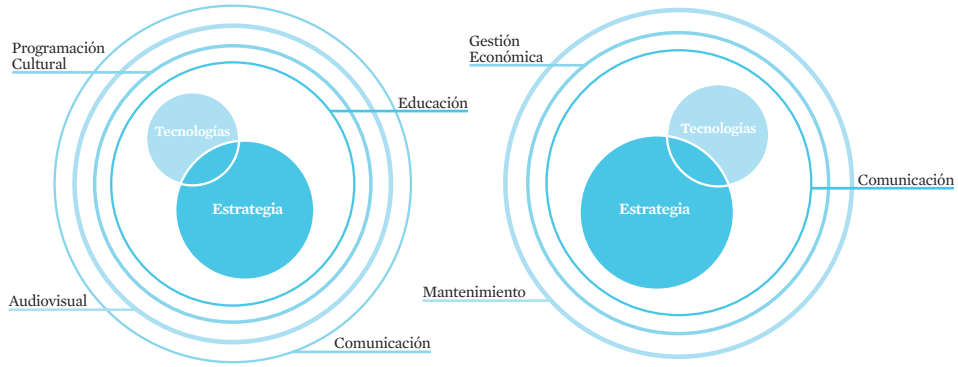
Actualmente, son dos los ejes sobre los que se organiza ZEMOS98: el proyecto, por un lado, y las denominadas "células", por otro. Representan, respectivamente, la forma en que se desarrolla la actividad cotidiana y las áreas en torno a las cuales se estructuran. En este sentido, el Festival puede comprenderse como "proyecto de proyectos" y con carácter intercelular, debido a su dimensión y relevancia. Así es que existen cuatro células enfocadas hacia producto/servicio, una para cada línea de actividad: programación cultural, comunicación, educación y audiovisual (ver figura 2).

Estas células tiene formas maleables y deben adaptarse, según la captación de proyectos; no conforman "unidades", sino posibilidades. Además de esas células de producto/servicio –las más "evidentes" en la organización del día a día–, se han definido otros dos tipos de células: las transversales, que miran a la estrategia y la tecnología; y las internas, que

[38] Disponible en pdf en: http:// www.zemos98.org/IMG/pdf_codigo_fuente-la_remezcla.pdf.
[39] En este sentido puede consultarse la investigación en curso de YProductions, disponible en: http://www.ypsite.net/procomun/.

abordan aspectos relacionados con la comunicación, la educación, la gestión económica y el mantenimiento.

FIGURA 2
Visualización de las células.



Fuente: Plan de empresa 2009.

En la práctica diaria, las células de soporte, internas y externas, se diluyen en cierta forma en lo cotidiano, aunque es fácil reconocerlas porque reflejan actividades lógicas de soporte a las más directamente relacionadas con el producto/servicio. Este esfuerzo de organización es también una muestra de la tensión con que se vive el proyecto. El propio proceso conduce a una recreación constante de las fórmulas de gestión.

La empresa maneja límites en su dimensión: el espacio físico disponible en su local es adecuado para nueve personas y marca una referencia (quizá no explicitada, pero sí que lo es en la práctica). La intensidad de la colaboración física es importante, pero también lo es la renovación del aire que se respira. ¿Cómo conjugar ambos aspectos? Existen diversas maneras, algunas ya puestas en práctica y otras en análisis.

Una de las formas más sencillas es la colaboración intermitente con otros "microbios", o con otros "satélites" del planeta ZEMOS98. También, cabe la posibilidad de participar de forma estructural en el proyecto, pero no con una dedicación del 100% del tiempo. Es evidente que las personas no tienen por qué seguir el mismo patrón de contacto con ZEMOS98. Conviven distintas percepciones respecto a la propia actividad de la empresa y su relación con la vida personal. Así que es lógico que se vea reflejado en el vínculo contractual entre personas y empresa. Por supuesto que todo esto forma parte de la "tensión" de la que se hablaba en el punto anterior.

Si bien este aspecto de generación intencional de diversidad es objeto de discusión en la actualidad, también aflora la necesidad de que el proyecto se dote de un marco común que proporcione sentido globalizante a la actividad de cada una de las personas que lo integra. Hoy, ese sentido se adquiere desde las áreas de actividad y las líneas de investiga-

ción. Es más una cuestión práctica: el "marco" surge a partir de la observación de los proyectos y de lo que tienen en común.

Sí cabe considerar también que en ese marco común se dan un grupo de valores básicos: la inquietud cultural, la actitud positiva ante la participación, una cierta idea de "transformación" usando la cultura, una sensibilidad hacia el arte... Pero también es lógico pensar que este conjunto de valores está sujeto a variabilidad, por cuanto que son "sensibilidades" más que valores arraigados.

7. La estrategia en la empresa

ZEMOS98 trabaja con un modelo implícito de estrategia compartida. Existe cierta reflexión que queda, incluso, por escrito, como una especie de "plan de gestión" que guía la actividad, pero también se puede considerar en buena parte emergente. La alta densidad de relaciones que establecen, de lazo fuerte y débil, evidencia alternativas y retos que piden decisiones día sí y día también.

El ejercicio de constitución de Hapaxmedia SL, en 2008, obligó también a elaborar un "plan de empresa", que ha sido útil como campo de juego. En él se han definido, por ejemplo, estrategias de marketing, con una reflexión global sobre la marca ZEMOS98. También se han definido las líneas de producto/servicio (tal como se muestran en el punto 2 de este caso) y se ha elaborado un DAFO.

ZEMOS98, como planeta, forma, a su vez, parte de una galaxia donde el resto de cuerpos celestes se mueve de forma no siempre previsible. Las trayectorias de los diferentes planetas van provocando cercanías y alejamientos, pero componiendo entre todas las partes un cierto sistema en equilibrio inestable. Esto tiene relevancia en la medida en que la estrategia de ZEMOS98 debe tenerlo en cuenta y co-evolucionar con lo que sucede en ese sistema global.

Quizá pueda entenderse la apuesta de ZEMOS98 desde una estrategia de crecimiento externo, pero con suficiente peculiaridad como para mantener una identidad al tiempo diferenciada y capaz de ser reconocida como "amiga" por los otros miembros del sistema. La decisión de apostar por un trabajo colaborativo, como el recientemente llevado a cabo a través de la iniciativa "Microbios, seres humanos diminutos" del último Festival en 2010, es una muestra de esa tensión entre la identidad propia y la inmersión en el torrente cultural global.

Las áreas de actividad en torno a lo audiovisual y lo digital, y la presencia poderosa del Festival, determinan, en gran medida, la estrategia global del proyecto. ZEMOS98 ve una gran oportunidad en el creciente interés de muchas personas por experimentar en torno a la cultura audiovisual, participando de los principios básicos de la sociedad-red[40]. La

[40] Esta sociedad red estaría caracterizada, de acuerdo con Manuel Castells, por tres tipos de relaciones: de producción, de experiencia y de poder. Todo ello en un contexto generado por las redes de información en su más amplio sentido. Para más información, consultar CASTELLS, M.(2009). La sociedad red. Madrid: Alianza Editorial.

conversión del consumidor en prosumidor, según el concepto que acuñara en su día Alvin Toffler y que tanta repercusión está teniendo con el desarrollo de la web social, proporciona una perspectiva optimista al proyecto.

Otro aspecto presente en la estrategia de producto/servicio de ZEMOS98 es su destacada presencia en la educación (o en la *educomunicación,* como suelen denominarla). A futuro, parece una apuesta interesante el desarrollo de labores investigadoras que quedan cerca del marco académico, tal como suele estructurarse hoy en día este tipo de actividad. Es el caso del vínculo con UNIA, como ya se comentó anteriormente.

8. Clave del éxito: la aportación del Festival ZEMOS98 al modelo de negocio

Como ya se ha mencionado, probablemente sean la actitud ante la remezcla y el procomún los rasgos más destacables del modelo de ZEMOS98. El primer concepto supone una versatilidad importante, a la hora de abordar proyectos diferenciados, pero manteniendo un hilo conductor entre ellos. Encarar la creatividad sin la presión de conseguir la idea original y única, sino con la actitud de reutilizar elementos preexistentes que pueden encajar en nuevos contenedores, otorga al proyecto un dinamismo importante.

Sin embargo, lo que parece más destacable es la forma que el Festival ZEMOS98 aporta al modelo de negocio. Y no tanto por lo que es en sí mismo, sino por la cantidad y calidad de conexiones que permite establecer y que oxigenan el día a día. No cabe duda de que es un reto de gestión y también una prueba constante ante la ciudadanía y ante los "satélites" del planeta ZEMOS98.

El Festival exige, además, una permanente renovación de contenidos y de formas. Es un esfuerzo colectivo, que destaca sobremanera, para mostrar bien a las claras "lo que hemos conseguido". Y no es sino con visión crítica como ese Festival puede continuar. Los procesos de análisis (lo que ha salido bien y lo que ha salido mal) están interiorizados en la vida cotidiana de ZEMOS98. Se asume que la crítica es fuente de mejora y, con ella, se retroalimenta el sistema.

También supone un reto importante la forma en que el Festival adquiere identidad y vida propia en Internet. Partiendo de la naturalidad con que ZEMOS98 encara la dimensión digital de su actividad, el Festival genera una visión distribuida. Cuenta con la referencia de las habituales herramientas de la web social para hacerse presente desde la entidad organizadora, pero también consigue generar una conversación distribuida, provocando el uso intensivo de los nuevos medios sociales. Sin embargo, es en lo presencial, y mediante el contacto directo entre los diferentes "microbios", como el Festival es lo que es y provoca emoción.

El rastro digital de cada Festival es una invitación a leer la historia colectiva de ZEMOS98. Sirve para fijar el recuerdo en momentos concretos y recrear el pasado. Cada edición se

está convirtiendo en un verdadero laboratorio de experimentación. Como tal, los ensayos no son del todo predecibles. Algo sucederá, pero pueden derivar, lógicamente, en dinámicas no previstas.

Haber creado este espacio de experimentación es la seña de identidad más relevante de ZEMOS98 y supone un buen ejemplo de cómo lo presencial concentrado en un tiempo y un espacio, junto con lo digital, genera grandes oportunidades para una empresa que quiera sentirse capaz de transformar prácticas sociales desde "dentro" del sistema, sea desde la cultura o desde otro campo.

BLOBJECT

Datos de identificación del proyecto

Blobject nace en noviembre de 2004 como proyecto puesto en marcha por Marco Antonio Castilla Gómez, Laura Mª Rodríguez y Alfredo Romeo. El enfoque inicial es prestar "servicios turísticos de base tecnológica y sostenible; ofrecer productos de movilidad sostenible así como realizar proyectos de base tecnológica enfocados principalmente a la ciudad". Estamos en 2004 y la actividad que ponen en marcha resulta especialmente novedosa: alquiler de coches eléctricos con un asistente de contenido geolocalizado y de *segways* para visitar la ciudad de Córdoba[41].

Ya de por sí, este origen dice mucho del sentido emprendedor "diferente" que caracteriza a Blobject. En aquel entonces, la iniciativa concita un importante interés de los medios. Y no sólo a nivel nacional sino también en el plano internacional. No todos los días se ponía en marcha un proyecto empresarial de estas características. La empresa recibe reconocimientos de muy diverso tipo y la coloca en cierta onda de "popularidad". Pasa a ser un caso referenciado en muchos lugares.

Además, Alfredo Romeo, en particular, se mueve en el entorno de las primeras comunidades de software libre. Colabora en proyectos como Open Office en España y es miembro activo de la comunidad Hispalinux. Todo ello se traduce, por ejemplo, en la edición de *La pastilla roja*[42], el primer libro sobre software libre publicado en España (septiembre de 2003). Esta conexión con la filosofía y la operativa del software libre es también una de las constantes de Blobject a lo largo de su historia.

[41] Buena parte de la información que se presenta en este caso puede ampliarse a través de los medios con los que Blobject explica su actividad. Sobre todo, el sitio web http://www.blobject.es, el blog personal de su gerente Afredo Romeo http:// www.aromeo.net y el blog de la empresa http:// blobject.net.

[42] Puede consultarse más información en el sitio web http://www.lapastillaroja.net y más en concreto acerca del libro y algunos de sus capítulos descargables online en: http://www.lapastillaroja.net/resumen_ejecutivo.html.

Desde 2004 la empresa ha evolucionado y, en la actualidad, a partir de comienzos de 2009, centra su labor en servicios de consultoría de base tecnológica. Se traslada, incluso, la sede social y se reconfigura la oferta de producto/servicio, manteniendo la base tecnológica de su actividad, pero reenfocándola hacia otros sectores diferentes del turístico, que fue el que marcó el origen del proyecto. Se trata de una evolución natural, donde el hilo conductor es la organización de información con base tecnológica.

Así pues, el slogan actual de Blobject define muy bien su actividad: "Organizamos tu información". Esto supone tener en cuenta los diferentes ámbitos en que esa información se genera y, también, los diferentes formatos que puede adoptar teniendo en cuenta sobre todo los avances tecnológicos. En los dos capítulos siguientes se desarrolla con mayor detalle la oferta actual de producto/servicio para comprender mejor esa oferta.

2. Definición del proyecto empresarial

En la actualidad, el proyecto empresarial de Blobject, como decíamos, gira en torno a lo que presentan como slogan: "organizamos tu información". Esta simple definición se traduce en una oferta de producto/servicio que desarrolla lo que la empresa define como su código genético y que se explica a través de estos conceptos[43]:

1. Nos encanta lo local. *Try local sell global*.
2. En Blobject sentimos verdadera pasión por nuestros clientes.
3. Todo, absolutamente todo, es datable.
4. La innovación como forma de cambiar nuestro mundo.
5. Posiblemente contemos con los mejores trabajadores de nuestro entorno.
6. Principio de transparencia corporativa.

Es evidente que Blobject maneja un ideario que, en buena parte, la caracteriza y define. Más allá de su oferta de producto/servicio, se evidencia una forma de entender no sólo la tecnología o la información, sino aspectos de mayor calado social. Por ejemplo, su enfoque de lo local –quizá mejor sea considerarlo hiperlocal– es toda una declaración de compromiso con una forma de concebir la interacción de las personas con un territorio cercano de referencia.

De igual manera, el proyecto se asienta sobre una serie de competencias relacionadas con la forma en que la tecnología es capaz de aportar soluciones de valor añadido a cómo las personas intercambian información. Esta base tecnológica es, por tanto, otro de los rasgos definitorios del proyecto.

Hay que reseñar también que Blobject, como proyecto empresarial, recibe una notoria influencia de las ideas de su gerente y uno de los socios fundadores, Alfredo Romeo. Aunque su enfoque "de acción colectiva es evidente (con proyectos como las locapedias, que

[43] Información ampliada en: http://tinyurl.com/3xsrqj9.

más adelante se explicarán), el peso de este emprendedor andaluz en el actual proyecto Blobject es muy considerable. En cierta forma, se puede hablar de un liderazgo natural, más allá incluso de lo que afecta a la propia empresa, que puede traducirse en las múltiples iniciativas en las que personalmente está implicado.

No obstante, ofrecer el portafolio de producto/servicio actual necesita un equipo bien cualificado, que sea capaz de traducir a soluciones tecnológicas las ideas –a veces en forma de tendencias percibidas– que alimentan el proyecto. De ahí, el sentido colectivo del proyecto: son necesarios diversos conocimientos complementarios para desarrollar el tipo de producto que Blobject ofrece.

Así pues, Blobject bien puede considerarse "más que una empresa". Lleva implícitos auténticos propósitos sociales en su definición, como puede ser el impulso de locapedias[44] en general y de la Cordobapedia en particular. Algo parecido puede decirse de su compromiso con el software libre, que va más allá de un enfoque empresarial, o de la implicación en la liberación de datos públicos. El enfoque social también puede encontrarse a través de la activa participación en medios de comunicación, bien sean tradicionales (radio[45], televisión) o vinculados a la web social. Respecto a este último punto, no hay que olvidar que el primer post en el blog de Alfredo Romeo es de 2003, lo que supone una muy larga trayectoria.

Por último indicar que en su propio sitio web han dedicado un enlace a lo que consideran que son sus "aportaciones a la sociedad", entre las que incluyen varias de las reseñadas en el párrafo anterior y otras más.

3. El modelo de negocio

Blobject conforma un modelo de negocio que ha sabido evolucionar. Sobre la base de una serie de principios (el código genético que se cita en el punto anterior), la empresa ofrece a día de hoy un saber hacer en un terreno por definición innovador. Más que responder a unas demandas del mercado, la actitud es la de ir por delante de él. En este sentido juega un papel fundamental la detección de tendencias. Sirva, como ejemplo, la cita a la idea del *poder de muchos* como un nuevo tipo de outsourcing, tendencia observada en las comunidades de software libre, que cita en un artículo escrito en 2003 y que tres años después el editor de la revista Wired, Jeff Howe, acuñó con el término *crowdsourcing*.

Esta labor prospectiva determina cómo Blobject encara su relación con el mercado. Por ejemplo, si se analizan sus áreas de actividad es fácil comprender que no se está hablando de nichos de mercado estructurados, y ya conformados, que esperan que alguien

[44] Una definición básica: "enciclopedias de contenido libre construidas por diferentes personas que quieren contribuir a expandir el conocimiento sobre sus municipios, provincias y comunidades autónomas en la red", tomada del blog de Alfredo Romeo. Más información en: http://www.aromeo.net/2007/02/cordobapedia/.

[45] Indicar que precisamente en el momento de redactar el caso Alfredo Romeo pone en marcha un programa en la radio. Más información en: http://www.aromeo.net/2010/05/arranca-cordoba-siempre-esradio/.

satisfaga sus necesidades. Se trata más de ofrecer alternativas, que de "lo que se puede hacer", cuando se aplican criterios de organización de información y se lleva a cabo con una potente base tecnológica, que tiene en cuenta las dinámicas sociales existentes.

Las áreas en las que Blobject agrupa su oferta de producto/servicio son las siguientes:

- **City Analitycs,** un desarrollo que trata de extraer valor de la información sobre qué movimientos se llevan a cabo en un territorio concreto. Cuenta con su propio sitio web en **http://www.cityanalytics.net/**

- **DentroVideo,** un desarrollo para Joomla! que permite organizar de manera inteligente los vídeos mediante sistemas de etiquetación avanzados.

- **Locapedias,** a fin de organizar la información local mediante la colaboración de la ciudadanía en sitios web colaborativos como las wikis.

- Consultoría en Internet, ofreciendo conocimiento para el desarrollo de negocio online, elaboración de estrategias online y asesoramiento en la compraventa de empresas de Internet. Todo ello con cierta especialización en áreas concretas, como es el caso de los locales de ocio y música digital, la generación y organización de contenido local, el turismo 2.0 o el juego online.

Esta oferta se dirige, por una parte, al sector público, como puede ser en el caso de las locapedias o de ciertas aplicaciones de City Analitycs, pero, también, al sector empresarial privado (puede ser el caso del comercio o el turismo), e incluso, en ciertos casos, a cualquier persona como usuario final.

Parece obvio que la base tecnológica para programar y desarrollar las aplicaciones es fundamental y que la explotación posterior de esos desarrollos requiere una actividad de comercialización importante. Hoy en día, el software admite múltiples fórmulas de entrega y es preciso ahondar en ellas, según el tipo de producto que se ha desarrollado y quiénes son potencialmente los usuarios. La experiencia de todos estos años de Blobject en torno a las soluciones de base tecnológica, le confiere un saber hacer considerable en estos aspectos.

No obstante, el desarrollo tecnológico plantea la dificultad de que esas tendencias, detectadas como comportamientos sociales emergentes en la población, a veces son difíciles de trasladar a una solución final amigable, que se integre con las tendencias predominantes en la web. El reto es importante por lo convulso del panorama de oferta actual.

Especialmente relevante en el modelo de negocio de Blobject es la gestión de las comunidades que se lideran o en las que se participa. Ese valor de la suma de aportaciones de los usuarios es muchas veces complejo de integrar en el día a día de la empresa. En tanto que empresa comprometida, por ejemplo, con el software libre, Blobject busca extraer valor de la participación en esta comunidad, conjugando su enfoque de mercado con otros

valores más tendentes a la cooperación y menos a la competición. Es el caso de las locapedias, un producto que se base en la suma de aportaciones con el mismo espíritu de la wikipedia, pero circunscrito a un territorio determinado.

El énfasis en que "todo es datable" proporciona un punto de partida a la actividad de la empresa que puede llegar a ofrecer soluciones en múltiples sectores. Sin embargo, puede ser necesaria una apuesta concreta por algunos de ellos para evitar un proceso de progresiva dispersión. Cuando se observa su cartera de producto/servicio es fácil comprender que son muchos los potenciales clientes, pero que parece conveniente abordarlos desde una óptica de cierta especialización.

Otro rasgo distintivo del modelo de negocio de Blobject es su transparencia. Conviene destacarlo por cuanto, además de aparecer en su código genético, resulta de valor para quien quiera aproximarse a su realidad empresarial y decidir si puede ser un proveedor adecuado. La empresa tiene costumbre de hacer pública su actividad y, más allá aún, valorarla en forma sencilla y crítica[46]. Y de la misma forma, plantear también sus objetivos y prioridades de actuación de cara, por ejemplo, a un próximo ejercicio[47].

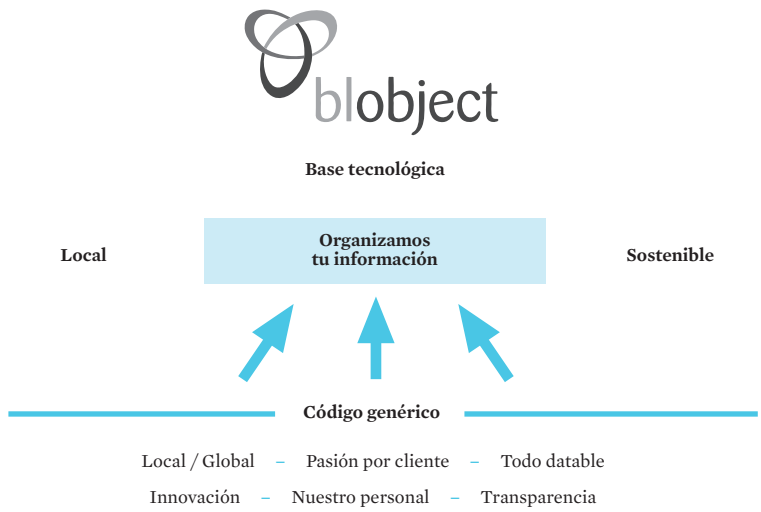
El modelo de negocio de Blobject mira también de forma muy especial a las personas que componen la empresa. Conforman una comunidad de interés con las lógicas tensiones de mercado y de una situación actual de crisis que a nadie le es ajena. Personal propio y clientes conforman la base de la empresa, aunque también cabe citar a proveedores (algunos de los cuales son habituales) y a los medios de comunicación social, sobre todo, en el ámbito local, como otros grupos de interés de especial importancia en la arquitectura de la cadena de valor de Blobject.

Una reseña especial hay que dedicar al enfoque "local" de la empresa. Esta idea de lo local se desarrolla mediante la capacidad de conexión que aportan las tecnologías (Internet sobre todo) para convertirse en un enfoque "hiperlocal". Blobject es una empresa cordobesa y hay que entender también su actividad con esta impronta. No tanto porque no lleve a cabo actividades en otras zonas geográficas, pero sí en la medida en que aporta un plus de valor social a lo que se lleva a cabo. El mejor ejemplo, por supuesto, es el éxito de la Cordobapedia[48], una locapedia que ya ha rebasado los 13.000 artículos. Conforma en sí misma una auténtica comunidad y es proyecto referente para cualquier otro territorio que quiera llevar a cabo una aportación colectiva de información, usando herramientas colaborativas en Internet. En este sentido, cabe indicar la conexión que, incluso, la Cordobapedia establece con el proyecto de capitalidad cultural europea que Córdoba se plantea para 2016. El objetivo es llegar a las 50.000 entradas y las 100.000 imágenes.

[46] Para un balance de lo que Blobject ha llevado a cabo en 2009 puede consultarse el artículo El resumen del año 2009 en Blobject, disponible en: http://blobject.net/2010/01/01/el-resumen-del-ano-2009-en-blobject/.
[47] Ver el artículo La apuesta de Blobjecto para 2010, disponible en: http://blobject.net/2010/01/04/la-apuesta-de-blobject-para-el-ano-2010/.
[48] Ver http://wikanda.cordobapedia.es.

Resumimos el modelo de negocio en la figura adjunta.

FIGURA 1.
Elementos básicos del modelo de negocio de Blobject



Fuente: elaboración propia.

4. El papel de la innovación

La innovación, "como forma de cambiar nuestro mundo", aparece recogida, de forma expresa, entre los principios del código genético. Si se mira a la oferta de producto/servicio es fácil deducir que la propuesta de Blobject es, desde ese punto de vista, innovadora. A partir de ciertas tendencias sociales se configuran una serie de productos de base tecnológica con los que se quiere penetrar en el mercado. En buena parte, se trata de una cuestión de cómo conseguir que esa oferta se comprenda y se perciba en ella el valor que Blobject está ya percibiendo.

Desde su origen en 2004, la empresa se mueve en la búsqueda de una oferta bien diferenciada y casi única. Cabe entenderlo, así, en el caso de las locapedias o respecto al servicio de alquiler de coches eléctricos y *segways*. Blobject ha sido pionera y, por ello, ha recibido unos cuantos reconocimientos, sean "oficiales" en forma de premios, o bien, menciones en medios de comunicación tradicionales o soportados en Internet.

Un aspecto destacado es la concreción de esos productos/servicios a través de soluciones de base tecnológica. El enfoque actual de la empresa mira tanto a realizar consultoría

y asesoramiento como a concretar su oferta en aplicaciones informáticas. La aproximación al mercado es, por tanto, compleja.

Sí cabe reseñar, en particular, el uso de Internet como elemento de apoyo a la innovación. Si bien la identidad digital de Blobject es en buena parte emergente, resulta evidente que Internet conforma un lugar natural de trabajo para las personas de Blobject. No hay una estrategia expresa respecto al uso de herramientas de la web social. Se usan en la medida en que las personas se sienten cómodas con ellas. No obstante, es habitual el uso, entre otras herramientas, del entorno de la web social, de blogs, wikis o de *yammer*.

En este sentido, cabe, por tanto, diferenciar la labor de análisis y prospección en cuanto al "futuro de Internet", por una parte; y por otra, el nivel de uso de determinadas herramientas, asociado más a decisiones personales, que empresariales. Sí que existe un blog corporativo y otro de amplia repercusión, de Alfredo Romeo.

Muy activa es la participación de Blobject en las comunidades de software libre. Es un ámbito natural de relación y se comparte buena parte de la ética de trabajo que proviene de ese entorno. Existe costumbre de compartir y abrir el conocimiento, tanto al resto de personas del equipo como a la ciudadanía en su sentido más amplio. El principio de transparencia que se cita en el código genético avala este punto de vista.

En cuanto a la búsqueda de ideas más allá de los límites de la empresa, hay personas concretas a las que se otorga credibilidad y es habitual interactuar con ellas. No hay prácticas formales de innovación abierta, aunque este tipo de principios están presentes en el día a día. Es el caso, por ejemplo, del enfoque de usar APIs con el fin de no reinventar ruedas; si ya hay conocimiento disponible, y que puede ser utilizado estando "ahí fuera", no parece lógico emprender un desarrollo *exnovo*.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Blobject es un grupo humano organizado en torno a una serie de valores, hasta cierto punto, más allá de la idea empresarial. El compromiso con la filosofía de código abierto le proporciona una identidad fuerte, aunque luego es cada persona la que lo traduce con diferente intensidad y nivel de compromiso. Puede considerarse que el proyecto hace convivir el valor colectivo de la idea global de Blobject con la libertad individual; todo ello con las lógicas tensiones de saber que el mercado impone sus reglas de juego.

También hay que considerar la relevancia de la figura del emprendedor, en este caso representada a través de uno de sus fundadores y actual gerente, Alfredo Romeo. En buena parte el proyecto de Blobject refleja su visión de la sociedad y sus ideas. Una fuente de información estupenda para comprenderlo supone la lectura de su blog. Son ya unos cuantos años como para poder observar de forma nítida y transparente sus opiniones y puntos de vista. Entender los valores de Blobject pasa por entender los valores de esta persona.

Pero las ideas mueven el sentido colectivo y el proyecto de Blobject no puede mantenerse por la iniciativa personal de un individuo en particular. Lo colectivo se va conformando alrededor de las ideas, compartidas siempre con cierto grado de divergencia, y el tiempo va configurando la cultura que lo define.

No obstante, es evidente que la empresa toma en consideración el valor del individuo. Es un proyecto que nace en 2004 y cuyas raíces hay que buscarlas en una manera de entender al individuo en esta época. Cuando se dice que se quiere tener a los mejores profesionales de Córdoba en el proyecto, se está haciendo alusión al valor de la persona, de cada persona. Integrar ese valor en un sentido colectivo es lo que confiere interés (y al mismo tiempo dificultad) al proyecto.

Blobject puede considerarse como un caso en el que existe un discurso explícito sobre la ética hacker, tal como la plasmara en su día Pekka Himanen en su libro[49], como hilo conductor de la cultura empresarial. Entre otros aspectos, hay que considerar la pasión, la conciencia social, el activismo o la preocupación por un acceso libre a la información. La participación en las primeras comunidades de software libre en España sirve para comprender algunos de los valores que encarna este proyecto.

En lógica con todo lo anterior, cabe apreciar que la cultura de Blobject mantiene cierto grado de "tensión", derivada de la necesidad de hacer convivir el enfoque social con el hecho empresarial. Existe una preocupación expresa por aspectos relativos a la satisfacción de las personas y por su desarrollo profesional, manejando ideas derivadas de la meritocracia, tan vigentes en el entorno del software libre.

Todo ello teniendo en cuenta que la coherencia con esa preocupación por la persona se manifiesta en prácticas concretas que tienen que ver con el mantenimiento del empleo, o unas prácticas retributivas en las que no existan diferencias excesivas entre las personas.

6. Configuración organizativa y capital humano

La empresa, por su tamaño, maneja una organización flexible, con una orientación funcional, sobre todo. Existe cierto grado de especialización con personas más orientadas al desarrollo y, otras, más a los contenidos. Además, por supuesto, de los lógicos sopores de gestión enfocados a la actividad comercial, administrativa o de otro tipo. Se comparte un espacio físico en oficinas, pero también es posible encontrar colaboraciones que se llevan a cabo desde otras ubicaciones.

Blobject, por la naturaleza de su trabajo, se organiza por proyectos, que es la referencia básica en torno a la cual las personas desarrollan sus actividades. En la actualidad, se trabaja con *redmine*, un software de gestión de proyectos de código abierto, basado en el len-

[49] HIMANEN, P. (2003). La ética hacker y el espíritu de la era de la información. Barcelona: Ediciones Destino. También puede consultarse esta entrada de la wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Ética_hacker.

guaje de programación Ruby on Rails[50]. Se cita en tanto que es el soporte básico de trabajo que estructura la actividad de todo lo que se lleva a cabo.

En cuanto a la toma de decisiones, hay que considerar que el tamaño de la empresa, que con nueve personas, permite un contacto cotidiano intenso entre todas ellas. La figura de la gerencia cobra un peso importante, pero son los proyectos la unidad natural donde realmente se toman las decisiones y donde fluye el día a día.

En su declaración de código genético, Blobject dice: "posiblemente contemos con los mejores trabajadores de nuestro entorno", para a continuación especificar:

> "Creemos profundamente que el siglo XXI viene marcado por el talento y el mérito. En la sociedad del conocimiento, el mérito está al alcance de todos, porque la información que hace que conformemos ese mérito, está a menos de un click de distancia. Las personas que conforman Blobject, se caracterizan por ser personas con talento, que se encuentran apasionadas por lo que hacen"

Se cita en forma expresa "la pasión" como un elemento que se pone en valor entre las personas, que trabajan en Blobject. Esto guarda relación, como se comentó antes, con la ética hacker en tanto que elemento nuclear de la idea de persona con la que se quiere contar. A destacar, por ejemplo, que siendo una empresa pequeña, tradicionalmente se han realizado análisis para determinar el grado de satisfacción de las personas para tenerlo en cuenta en las decisiones de gestión.

En el fondo se persigue conformar una cultura fuerte, de compromiso, con un cierto ideario relacionado con los principios de la ética hacker. Se desarrollan lazos estrechos y se persiguen objetivos, que van más allá de los proyectos. Hay un compromiso con cierto cambio social al cual se puede contribuir desde el tipo de actividades que Blobject desarrolla. Por ejemplo, la idea de la sostenibilidad es otra de las que define el proyecto, desde sus orígenes, con la oferta de alquiler de coches eléctricos. Hay que tener en cuenta que aquella iniciativa surgió en 2004. Si hoy en día se oye hablar tanto de la necesaria revolución hacia vehículos más eficientes energéticamente y los grandes fabricantes presentan sus modelos eléctricos o híbridos, Blobject lo puso en valor hace ya más de un lustro.

Reseñar, por último, (como se apuntaba al final del punto anterior) la tensión con la que se percibe una gestión basada en este tipo de valores. Los conflictos surgen, hay opiniones que no siempre coinciden y grados diferentes de compromiso. Esta diversidad introduce dificultades en la gestión. La figura de dictador benevolente, tan propia de las comunidades de software libre, es un enfoque que Blobject quiere tener en cuenta: decisiones excepcionales pasan por la figura de gerencia, pero más como poder delegado, que como jerarquía derivada de la posición en la empresa.

[50] Ver http://www.redmine.org/.

7. La estrategia en la empresa

Hablar de estrategia en Blobject es hablar de evolución y de adaptación a la realidad del mercado. El caso de su experiencia con el alquiler de coches eléctricos y *segways,* frente a su oferta de producto/servicio actual, habla bien a las claras de cómo la empresa ha redirigido sus pasos de acuerdo con la necesidad de buscar alternativas. Su enfoque, a día de hoy, se centra en una competencia nuclear bien definida: "organizamos tu información". Éste es el eje vertebrador de la oferta y determina en buena manera las áreas de actividad.

Por supuesto que la apuesta es por una estrategia de diferenciación y de especialización. Blobject necesita hurgar en las posibilidades que ofrece su saber hacer tecnológico en torno a organizar la información. City Analytics puede ser un buen ejemplo de esta apuesta por la novedad de servicio que tiene que conseguir su hueco en el mercado, pero es fácil distinguirla: es prácticamente el primer servicio de esas características que existe en el mercado.

En cierta forma, el futuro para Blobject no es tanto un lugar donde predecir lo que puede ocurrir y colocar recursos para alcanzarlo sino detectar ciertas tendencias y experimentar con productos que puedan responder a esas previsibles necesidades, poniendo en valor la idea de la beta permanente. Esto es así en tanto que sus productos necesitarán evolucionar de acuerdo con el uso que se haga de los mismos y con la aparición de nuevas posibilidades asociadas a los avances tecnológicos. En tanto que empresa "de base tecnológica", su estrategia viene condicionada por las posibilidades que esas tecnologías ofrecen y que, en gran medida, son impredecibles.

Por otra parte, la diversidad de campos en que la empresa ofrece sus servicios actúa como un elemento que introduce aire fresco y posibilita nuevos desarrollos. Introduce una dinámica de búsqueda de oportunidades en campos a veces insospechados. Puede ser el caso de la forma en que se está trabajando en el soporte tecnológico enfocado al juego del póker[51]. Es difícil predecir dónde puede surgir la oportunidad para desarrollar producto/servicio, pero es evidente que hay ciertas "constantes" que pueden explicar la presencia potencial de Blobject: que haya que manejar y organizar información, que sean necesarios sistemas de reputación y que la tecnología pueda contribuir a una mejor experiencia de uso.

Blobject no funciona con el esquema de "plan estratégico" y una formulación explícita de objetivos a los que se supedita una serie de acciones. Se trata más de un modelo donde se marcan unas grandes orientaciones (que pueden estar suficientemente reflejadas a través de su slogan y de su código genético), a partir de las cuales se busca su traducción a una oferta de producto/servicio atractiva y que apasione a los miembros de la empresa.

Por otra parte, la empresa no se plantea una estrategia de crecimiento, sino de consolidación de sus competencias para explotarlas a través de la red, en su sentido más amplio. No sólo se trata de Internet como canal, sino como lugar natural que favorece conexiones y provoca que se genere información, que tiene que ser tratada para que aporte valor.

[51] Ver http://lospelayospoker.com/.

8. Clave del éxito: búsqueda de tendencias de futuro traducibles en oportunidades de negocio

Blobject es una empresa que nace con una idea avanzada para su tiempo, como era el alquiler de vehículos eléctricos en Córdoba con un asistente de contenido geolocalizado, y ha evolucionado por necesidad hacia una oferta de servicios de base tecnológica, "organizando información". Analizado el caso y puestos a buscar un rasgo distintivo y sugerente de su modelo de negocio, el más destacado pudiera ser su búsqueda de tendencias de futuro que sean traducibles a oportunidad de negocio.

No parece que Blobject sea definible como una empresa que mira a su mercado, pregunta a sus clientes y potenciales clientes y extrae información de ellos para conformar una oferta sugerente. Su mirada va más allá. En la medida en que capta información relevante sobre tendencias, sobre estilos de vida, sobre posibilidades derivadas de un uso avanzado de las tecnologías, su forma de encarar el mercado tiene que ver con generar novedad en su oferta de producto/servicio. La dificultad, si acaso, tiene que ver con traducir ese potencial a una rentabilidad en términos tradicionales de cuenta de resultados. Sin embargo, esto lo han traducido en resultados positivos en los últimos tres años, frente a las pérdidas de los dos primeros.

La evolución hacia la consultoría con una base ideológica alrededor del software libre y de la información como motor de conexión entre personas, representa una propuesta estratégica bien diferenciada. Además, usan el territorio como un lugar del cual extraer esa información y donde las personas son el eje principal, bien aportando su conocimiento –el caso de las locapedias–, bien como emisores de información "automática" derivada de las posibilidades de la tecnología, como es el caso de City Analytics.

Es preciso mirar la aportación de Blobject desde una óptica de uso intensivo de las tecnologías, pero con base social. Esas tecnologías permiten extraer valor de la información y organizarla para que aporte posibilidades de negocio. Para ello, hace falta estar atento a lo que ofrecen esas tecnologías y disponer de personas con las competencias adecuadas para poder desarrollar las soluciones pertinentes. Ese encarar un futuro donde "todo es datable" confiere a la empresa un estilo de relación con su entorno, que va más allá de la simple relación proveedor/cliente. Más que clientes, Blobject encara a la sociedad como un lugar donde puede encontrarse información transformable en motor de diferentes negocios.

Así pues, parece evidente que el rasgo distintivo de este proyecto empresarial no radica tanto en su valor de mercado sino en su capacidad para extraer oportunidades de la organización de la información, mediante un uso intensivo de las tecnologías. Todo ello con una visión contemporánea y de evolución permanente.

INSTITUTO DE INNOVACIÓN PARA EL BIENESTAR CIUDADANO

[i2BC] INSTITUTO DE INNOVACIÓN PARA EL BIENESTAR CIUDADANO

1. Descripción de la actividad

El Instituto para la Innovación y el Bienestar Ciudadano[52] (en adelante I2BC) está situado en Málaga y nace en el año 2007 con el objetivo de mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. El I2BC se estructura como una fundación con capital público y privado, y sin ánimo de lucro. En la actualidad, son 33 individuos los que componen la organización, frente a los siete que empezaron la andadura en 2007. El objetivo de la fundación que está detrás de este instituto es claro: utilizar la tecnología y el conocimiento, que ya está disponible, para mejorar la calidad de vida de las personas. Para alcanzar este objetivo, estructuran proyectos que llevan a cabo de forma más intensa en Andalucía, aunque existen iniciativas a nivel nacional y europeo también. La misión de la organización es innovar en lo cotidiano y hacer cotidiana la innovación, para ir generando propuestas de solución a los problemas reales del día a día de las personas. Ésta es la palabra clave en la fundación: personas; y, partiendo de cualquier idea o necesidad que tengan ellas, buscar ideas innovadoras que eleve su bienestar. No obstante, los proyectos de I2BC se orientan no sólo a ámbitos sociales sino también a empresas, e incluso a promover la innovación en entornos de administración pública.

El rápido crecimiento de la organización se ha sostenido a base de captar proyectos en concurrencia competitiva; es decir, aunque existe una financiación estable que viene del Patronato (donde coinciden empresas como Vodafone o administraciones como la Junta de Andalucía), ésta es bastante simbólica con respecto al volumen global de actividad. I2BC se presenta a convocatorias públicas, especialmente de fuentes europeas. No obstante, la fundación está apostando por diversificar sus líneas de ingresos en otras direcciones. Una de ellas está relacionada con la transferencia de conocimiento. Se trataría de potenciar las acciones de consultoría buscando un público formado por PYMES y grandes empresas, compuestas por personas finalmente también. Por otro lado, existe una apuesta por el desarrollo de tecnología (ligada, sobre todo, a cubrir necesidades derivadas del envejecimien-

52 Más información en http://www.i2bc.es/.

to de la población), de forma que también a través de su explotación (ya sea directa, mediante colaboraciones con otras empresas), pueda obtenerse una nueva vía de financiación para I2BC.

No obstante, en el caso de la fundación, el lucro no es un asunto decisivo. De hecho, la organización es sin ánimo de lucro, y es su objetivo en el orden económico la autosostenibilidad. La financiación es vista como un instrumento para seguir generando valor social, verdadero y último propósito de I2BC.

Identificación y caracterización del modelo empresarial

El modelo de funcionamiento de I2BC se basa en tres palabras: idea, propuesta y proyecto. El banco de ideas de la organización está formado por numerosas imágenes o representaciones de conocimiento que vienen del propio equipo de I2BC, o surgen de las reuniones de trabajo con ciudadanos, empresarios, investigadores o políticos. La condición común es que tienen que estar relacionadas de alguna forma con la misión de la fundación ("innovar en lo cotidiano, hacer cotidiana la innovación") y deben tener como objetivo mejorar el nivel de bienestar en las personas, utilizando para ello las herramientas del proceso innovador.

Con objeto de establecer un orden y poder priorizar las ideas, el Plan Científico de Innovación del I2BC abarca tres líneas estratégicas, en las que se agrupan todas las iniciativas y se categorizan los programas y subprogramas de actuación. Estas líneas son:

- **Innovación.** Centro de Conocimiento en Innovación Liderada por las Personas. Basado en PLI y los Espacios Sociales de Innovación como herramientas para la transformación social y empresarial, a través de modelos de colaboración persona-público-privados, para reducir la brecha entre lo que las personas necesitan realmente en su día a día y lo que las empresas ofertan en el mercado, y para generar un canal de impacto directo de las inversiones en I+D+i en entornos reales y de la vida cotidiana. Los factores del modelo PLI y su aplicación en los entornos reales contribuyen, por tanto, a mejorar la eficiencia del sistema de ciencia-tecnología-empresa, a través de conceptos de efectividad tecnológica y efectividad social de la innovación.

- **Desarrollo tecnológico.** Centrado en el desarrollo de soluciones innovadoras en los dominios de aplicación del programa "Ambient Assisted Living"; es decir, centrado en aplicaciones de tecnologías de inteligencia ambiental para la vida independiente, el envejecimiento activo y la salud y el bienestar, con especial interés en las siguientes líneas de actividad:

  - Salud, cuidados y rehabilitación.
  - Seguridad y protección personal.
  - Gestión de la actividad cotidiana.
  - Servicios centrados en la persona.
  - Movilidad personal y ubicuidad de servicios.
  - Contextos y escenarios.
  - Prevención de accidentes y enfermedades.
  - Seguridad y salud.

- **Difusión, divulgación y formación.** Realizan diferentes tipos de eventos y actividades para contribuir a "hacer cotidiana la innovación", compartiendo el conocimiento y facilitando su disponibilidad, acceso y utilización en beneficio de las personas y de su bienestar.

A partir de estas ideas, el Departamento de Propuestas del I2BC trabaja sobre ellas para ordenarlas y priorizarlas, con el objeto de ir dándoles forma y adaptándolas al fin que pretenden, de tal forma que se puedan ofrecer a otros colaboradores para que las enriquezcan con su visión y experiencia, o se puedan enviar a organismos financiadores para conseguir los recursos que necesitaría su puesta en marcha. Uno de los elementos que se trabaja en todas las propuestas es su sostenibilidad, diseñando un plan que ayude a garantizar que los resultados de la iniciativa puedan conseguir impactar de verdad en la calidad de vida y el bienestar de las personas, y mantener su viabilidad técnica y económica a medio y largo plazo.

En la última etapa del proyecto, las ideas se hacen realidad, cobrando forma a través de una metodología propia de innovación, llamada People Led Innovation, que describiremos en el siguiente punto. Este paso hacia la materialización de las ideas se aborda en I2BC de forma cooperativa y abierta, identificando aquellos agentes que puedan estar interesados, quieran sumar esfuerzos o estén en condiciones de aportar algo diferente al proyecto en concreto, y conformando la correspondiente cadena de valor que facilite la consecución de los objetivos marcados de la forma más rápida y efectiva posible.

Algunos ejemplos de proyectos que ha abordado la empresa son Ciudatel, MedLab o LOLA. En Ciudatel el objetivo es el diseño y el desarrollo de un sistema de apoyo e información personalizada para los cuidadores informales en el ámbito familiar. Dado que en la actualidad existen un gran número de recursos disponibles a través de diferentes medios, instituciones y personas, muchas veces la dificultad para sus destinarios últimos está precisamente en localizarlos de forma rápida y ajustada a sus necesidades. Por ello, dentro de este proyecto se ha lanzado una plataforma tecnológica que conecte a estas personas con el catálogo de recursos. Para ello, ha sido necesario coordinar a todos los agentes que pueden aportar recursos de valor, preferentemente administraciones públicas.

El objetivo del proyecto MedLab es desarrollar un laboratorio viviente de ámbito mediterráneo, basado en una profunda integración del enfoque de los living labs y los Espacios Sociales de Innovación en la política regional, dentro de un marco transnacional que abarque, por un lado, productos TIC y servicios de I+D, y, por otro, la gobernanza de la innovación territorial.

El proyecto LOLA, el Asistente Personal, consiste en el diseño y el desarrollo tecnológico de un sistema multifuncional de comunicaciones, de carácter modular, para facilitar la posterior inclusión de aplicaciones y servicios concebidos para mayores y personas con dependencia, y que pueda ser operado mediante un interfaz tipo avatar que gestiona las órdenes del usuario mediante reconocimiento de voz y, en su caso, otros dispositivos adaptados (pantalla táctil, teclado braille, etc.) para el establecimiento de un nuevo canal de

comunicación y gestión de servicios desde el hogar (contactos personales, apoyo y asistencia especializada, cobro de pensiones, compras), utilizando las últimas tecnologías de forma totalmente transparente al usuario final, como plataforma de comunicación y establecimiento de múltiples servicios de atención y asistencia en su hogar[53].

Se repite aquí la pauta encontrada en otras casos de la economía abierta, que visualiza a empresas que no disponen de soluciones paquetizadas que van aplicando una y otra vez a problemas similares, sino que en cada ocasión desarrollan soluciones diferentes y contextualizadas. Esto trae consigo que sean empresas muy intensivas en conocimiento y con actividad muy poco rutinaria. Este enfoque tan abierto hace que el receptor o receptores de los proyectos de I2BC los perciba(n) como un enfoque distinto, alternativo, y, sobre todo, más personalizado y avanzado.

Otra característica muy propia de las empresas del sector de la economía abierta es la cooperación. En todos los proyectos desarrollados por I2BC hay algún tipo de consorcio o acuerdo de colaboración que impulsa el trabajo a desarrollar. El carácter abierto de la organización ha llevado a colaborar con agentes tan dispares como una administración local o una gran empresa como Cisco. Esta red de agentes es muy valiosa para la organización, ya que con ella complementa su conocimiento y la tecnología para abordar proyectos de investigación de alcance. I2BC opina que no tiene por qué tener en su mano gran cantidad de conocimiento, sino que es mucho más valioso tener la capacidad de cooperar con aquellos que sí lo tienen.

Esta misma filosofía abierta explica por qué la empresa no contempla la palabra "competidor". I2BC iría más en la línea de buscar posibilidades de cooperación que de competición con cualquier organización. Además, el propio enfoque específico y diferente de la organización, bienestar ciudadano a partir de la innovación abierta, hace difícil encontrar rivales a su alrededor.

3. El modelo de innovación de I2BC

La fundación ha desarrollado su propio modelo conceptual de innovación mediante el que promueve situar a las personas como líderes en el proceso de innovación de cualquier producto o servicio que influya de manera directa o indirecta en su calidad de vida. A esta forma de encarar la innovación la han llamado People Led Innovation o Innovación Liderada por las Personas (a partir de ahora nos referiremos a ella por su acrónimo en inglés PLI[54]).

La idea principal es conseguir la cocreación de las soluciones que van a aportar los proyectos con los propios afectados por ellos. Es decir, en lugar de situarse como poseedora de un conocimiento experto que la sitúa por encima de la ciudadanía, I2BC entiende la potencia del conocimiento profano existente en la sociedad y quiere incorporarlo a

[53] Es posible consultar una lista más amplia de proyecto en http://www.i2bc.es/quehacemos/proyectos.
[54] Puede consultarse toda la información sobre esta metodología en http://www.i2bc.es/inicio/pli/.

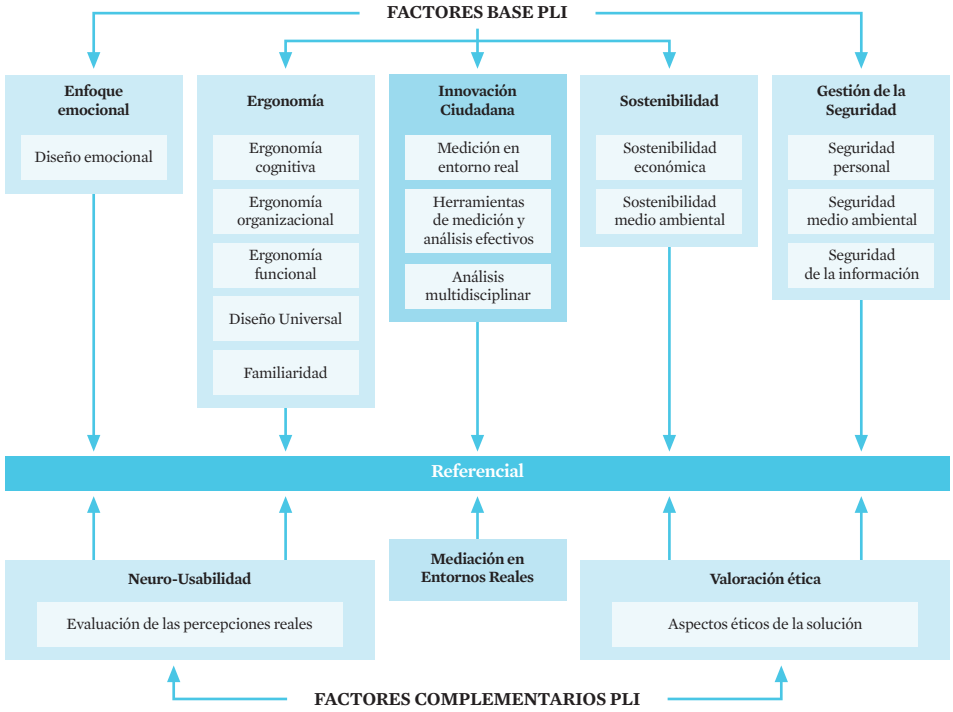
sus soluciones. De esta forma, la organización pretende emancipar a la ciudadanía de las "fuentes oficiales de conocimiento" que hasta ahora le han dado dirección, amparándose en la legitimidad de una autoridad como expertos, apostando porque sean las mismas personas las que, de forma autónoma y libre, ayuden a construir las soluciones en los contextos de los que son parte. Esta emancipación es posible por que cada vez existe más información, experiencia y conocimiento en la sociedad, debido principalmente a un mayor acceso a la cultura y las fuentes de información digitales. En I2BC hablan abiertamente de romper con el despotismo tecnológico presente en la "sociedad científica". Con este concepto quieren referirse a todos los desarrollos en los que un conjunto de personas con un conocimiento superior se sitúa a otro nivel, dirigiendo las aplicaciones de tecnología que, en principio, son beneficiosas para el "pueblo", pero sin contar con él. La filosofía de I2BC es que ellos no deben asumir el rol de expertos, sino de catalizadores de las claves que los propios protagonistas ya tienen para solucionar los problemas a los que se enfrentan. En esta labor de catalizador, lo importante es poner a disposición de las personas recursos en forma de tecnología, conocimiento, metodología, etc., que permitan a los sujetos principales del proyecto ir "inventando" las soluciones que mejor se adecuan a sus necesidades.

Precisamente, el otro elemento que ha potenciado esta forma de entender la innovación es de carácter tecnológico también. La explosión de las redes sociales ha desencadenado que sea cada vez más factible que las personas puedan interactuar entre ellas para, en primer lugar, aportar sus propias ideas y, en segundo lugar, construir colectivamente soluciones a problemas complejos de su interés.

La PLI es una meta-metodología inspirada en otras, que han centrado su interés en poner al usuario en el centro del proceso innovador. Así, referentes importantes son corrientes de pensamiento, como la Open Innovation (Innovación Abierta), User Driven Innovación (Innovación Dirigida por Usuarios), Human Centric Desing (Diseño Centrado en la Persona) o los Prosumers, palabra que surge de fundir productor y consumidor en un mismo concepto, tratando de trasladar el sentido de que, las mismas personas que consumen un producto pueden ser también sus productoras.

Pero los proyectos que se llevan a cabo con la metodología PLI no sólo contemplan la participación ciudadana, sino que, además, incluyen técnicas, herramientas, conceptos de otras disciplinas (ver figura 1). Así, la ingeniería emocional, la sostenibilidad, la ergonomía y la gestión de la seguridad son parte básica de cualquier proyecto bajo este método, mientras que la neurousabilidad y la valoración ética del proyecto se incluyen solo en algunas iniciativas.

FIGURA 1
People Led Innovation (PLI)



Fuente: *http://www.i2bc.es/resources/adjuntos/gi/inicio/REFERENCIAL_PLI_v1.pdf*

De entre todos ellos destacamos, por su relevancia, dos. El enfoque emocional y, cómo no, la innovación ciudadana. La incorporación del enfoque emocional al diseño de productos y servicios surge de la pregunta: ¿es suficiente diseñar bajo criterios de funcionalidad, usabilidad, seguridad...? La aplicación de un enfoque afectivo-emocional al diseño, surge bajo la firme creencia de que es necesario tener en cuenta algo más, sobre todo en un mercado cada vez más competitivo; el nuevo producto o servicio debe provocar una respuesta emocional positiva en el usuario**.** Para desarrollar este ámbito, I2BC se apoya en la ingeniería Kansei, que fue desarrollada en Japón (1970) por el profesor Mitsuo Nagamachi como una metodología de trabajo multidisciplinar que permite captar las necesidades emocionales y afectivas de las personas, transformándolas en elementos específicos y tangibles de diseño. La implicación de la fundación con este ámbito ha llegado al punto de albergar el Centro Europeo de Excelencia en Ingeniería Kansei, que cuenta con el apoyo y supervisión del propio profesor Mitsuo Nagamachi. La finalidad de este centro es servir de referencia internacional, ofreciendo apoyo técnico e institucional a todas aquellas entidades públicas o empresariales que deseen obtener una ventaja competitiva a través de la mejora y el acercamiento de sus diseños a los consumidores.

En cuanto a la participación ciudadana, la idea no es tanto atraer a las personas al centro del proceso innovador, sino llevar la innovación al lugar donde desarrollan su actividad personal y profesional. Por ello, en los proyectos de I2BC tiene mucha importancia el concepto de espacio social de innovación[55], que es el entorno físico donde se desarrolla la iniciativa. La idea es que las inversiones o todo el dinero que hay dedicado a I+D tengan un efecto directo en un entorno real, identificando este espacio y midiendo el impacto real que se produce sobre él. Se trata de evitar que se desarrollen proyectos de investigación que queden en la universidad, que "sólo" generen conocimiento y muchas publicaciones. Los espacios sociales de innovación pueden ser desde un pueblo, como es el caso de Lebrija, hasta una residencia de ancianos, pasando por una asociación, como la de Familiares de Enfermos de Alzheimer.

Otra de las ventajas claras de incorporar a la persona al proceso de innovación es reducir la brecha entre oferta y demanda. Es decir, además de focalizar mucho el esfuerzo en un espacio, podemos conseguir que la brecha entre lo deseado por los habitantes del espacio y lo desarrollado por los miembros del proyecto sea menor, por cuanto los primeros han formado parte de la solución desde un primer momento. Y es que, además, cuando el esfuerzo innovador solo viene de la mano de la empresa o cualquier otra institución, muchas veces no se cubren necesidades reales y se terminan creando necesidades para aquellos productos o servicios que la empresa ha inventado.

Las barreras más importantes para integrar la voz del ciudadano en estos procesos son de tipo cultural; en opinión de I2BC, vivimos en una sociedad que no está todavía muy acostumbrada a participar muy activamente en este tipo de procesos ni a manifestar abiertamente su opinión. Realmente, esto lleva a los integrantes de los proyectos a realizar importantes sobreesfuerzos para dinamizar la participación. Aquí se podrían identificar técnicas variadas para hacerlo, pero todas ellas tienen un mismo objetivo: guiar la participación hacia temas de interés propio y personal.

Esto es especialmente relevante porque el modelo cuenta, como factor muy destacado, la sostenibilidad, es decir, que, cuando el equipo de proyecto abandone el espacio social, el proceso debe continuar ya sólo de la mano de sus habitantes. Esta premisa sólo es alcanzable si los protagonistas perciben un beneficio real derivado de su compromiso con el proyecto, más allá de ser una iniciativa más o menos atractiva o curiosa.

Otro de los elementos clave para dinamizar la participación de las personas es la humildad, cuestión que pasa por tener una actitud de escucha, en primer lugar: mostrar interés por lo que pasa en el espacio social en el que se va a participar antes de dar ninguna solución mágica. La idea es situar a la persona en el plano protagonista desde el principio, porque, en opinión de I2BC, una vez roto el hielo inicial y haberse situado con los interlo-

[55] Estos espacios se inspiran en buena parte en el modelo de Living Lab, espacios conceptualizados como lugares donde ciudadanos, empresas, organismos públicos y centros de investigación se involucran en el proceso de innovación. A diferencia de los laboratorios y centros de investigación convencionales, los Living Labs permiten crear y validar tecnologías, productos, servicios y modelos de negocio en entornos y contextos reales y cotidianos (Fuente: Wikipedia).

cutores en un plano de igualdad, el efecto es inmediato. Hay que visualizar que la oportunidad no es para la Institución o la empresa, sino para el propio ciudadano.

Vincular los elementos de trabajo con otros más lúdicos o de expresión artística es otro de los temas que aborda un proyecto para lograr mayor cercanía y confianza con las personas. Además, en la experiencia de I2BC corren paralelas la innovación y actividades como el teatro o la música, con lo que se consiguen dos objetivos: confianza y facilitar el flujo de información y conocimiento que alimenta la creatividad.

En un futuro próximo esta apuesta por la innovación abierta va a reforzarse con la construcción del Centro de Innovación para el Bienestar Ciudadano (CIBIC). Esta nueva infraestructura tendrá por objeto innovar, mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), para obtener un mayor bienestar de los ciudadanos. El principal valor diferencial del CIBIC serán sus infraestructuras, construidas específicamente para desarrollar simulaciones en entornos que recreen la vida cotidiana en los ámbitos doméstico, laboral, asistencial y exterior. En todo este despliegue tendrán especial importancia los ciudadanos, que serán parte activa como testadores y portadores de nuevas ideas. La idea es traer esos espacios sociales de innovación de los que hablábamos anteriormente, a un entorno donde se puedan realizar simulaciones que proporcionen conocimiento de valor para los proyectos en contextos reales.

4. Internet y distribución de conocimiento

La presencia en Internet de la organización es bastante intensiva: hay varios elementos, además del portal web clásico con la información sobre la Fundación, los proyectos, etc. Por ejemplo, I2BC tiene un portal de nuevos medios multimedia[56] (vídeo, fotos, podcst, etc.), donde se da cuenta de gran parte de la actividad y de los eventos de la organización, de forma muy visual. También dispone de un grupo en Facebook que canaliza información. La dinámica de publicación y conversación en este grupo también es visible en la misma página web de I2BC. La idea en este grupo no es sólo dispensar información, sino también generar debates y conversación con las personas interesadas en los proyectos. No obstante, nuestro interlocutor considera que no han sido una organización demasiado intensiva en comunicación, sino que se han centrado más en la construcción de una red de colaboradores de confianza con los que empezar a diseñar proyectos concretos, que en generar "mucho ruido" en los medios.

Intenet es importante para la organización por muchos motivos. En primer lugar, para hacer llegar un mensaje a la ciudadanía en un medio cada vez más habitado por ésta. En segundo lugar, y dada la importancia de la participación para I2BC, las redes sociales son un espacio no sólo a utilizar, sino también a investigar, como posible vía de aportación de valor a los proyectos. Así, por ejemplo, en el proyecto Cuidatel, del que antes hemos hablado, se está utilizando toda esta tecnología para que las cuidadoras puedan conver-

[56] Ver http://media.i2bc.es/.

sar entre ellas para el intercambio de información y conocimiento valioso. En este sentido, para I2BC toda esta explosión de la Web 2.0 no está siendo únicamente un mero mecanismo de comunicación, sino también una inspiración constante para revalorizar sus productos y servicios.

Además, todos estos espacios sociales digitales son una fuente de escucha importante para entender determinados espacios sociales de innovación, por lo que se han incorporado a las herramientas de trabajo de las personas que desarrollan los proyectos sobre el terreno. Los propios integrantes de I2BC, a nivel particular, están haciendo un uso bastante intensivo de LinkedIn para formar grupos de interés. En este mismo sentido, muchas personas mantienen su propio blog, entre ellos el director de la organización.

También se está empezando a poner en marcha una plataforma digital que intenta integrar la voz del ciudadano a través de un canal digital en cada uno de los proyectos que se desarrollan. Se trata de recoger toda la gestión del proyecto (desde la idea hasta que el proyecto se da por finalizado) y, además, ponerle una capa de colaboración a través de mensajería instantánea, wiki, blogs, grupos de debate, etc., que permitan crear comunidades específicas por cada proyecto. Si lograr la participación sobre el terreno en los espacios sociales de innovación es difícil, también lo es captar ese compromiso en un entorno digital. Para solventar esta dificultad, el I2BC está desarrollando el concepto de "red social dinamizada", que trata de analizar las causas de la falta de participación y ponerle remedio. Así, por ejemplo, en la Comunidad de Ciudatel hay una persona del Departamento de Enfermería de la Universidad de Málaga que está realizando esta labor. En este caso concretamente, ha sido necesario desarrollar un amplio programa de alfabetización digital, ya que las personas que desarrollan el trabajo de cuidadora, no tenían una formación informática suficiente para utilizar la tecnología con eficacia.

Los contenidos que se están generando en la página web y en el portal de contenidos de I2BC tienen una licencia Creative Commons, con reserva de los derechos de atribución y de compartir igual, lo que da una idea de la apuesta de la organización por la distribución abierta del conocimiento y la información. Aún es más significativo que toda la metodología PLI esté accesible a través de la web de la organización, con el objeto de facilitar una vía práctica al resto de empresas e instituciones que quieran seguir el modelo o reutilizarlo. La razón fundamental para abrir el conocimiento de la organización es seguir la filosofía de la innovación abierta, con el ánimo de que puedan surgir nuevas oportunidades de aprendizaje y negocio alrededor de los bienes públicos. Para I2BC dar a conocer sus productos y servicios con profundidad supone la posibilidad de colaborar en su aplicación práctica y personalizada en muchos entornos a los que de otra manera nunca llegarían por desconocimiento.

5. Cultura y configuración organizativa

En opinión de nuestros interlocutores en I2BC, el elemento distintivo de la organización es la pasión que ponen los integrantes de la organización en todos los proyectos. Esa es la clave explicativa del éxito de los proyectos de la organización y, en consecuencia, de su

exponencial crecimiento durante los últimos tres años. La clave de esta especial motivación tiene diferentes orígenes.

En primer lugar, el estar en contacto con el conocimiento más avanzado en cada campo hace la actividad intrínsecamente interesante, pero, en segundo lugar, también existe un componente extrínseco que consiste en visualizar sobre el terreno real los efectos claros de los proyectos. En tercer lugar, tenemos una organización que potencia todo lo que puede la libertad y la autonomía de las personas. Además, la dirección está permanentemente abierta a recibir propuestas e ideas que se atienden y se valoran con atención. De hecho, este aspecto proactivo es algo que se tiene en cuenta en los procesos de selección, donde a los candidatos se les hace ver que van a entrar en una organización donde los límites los van a poner ellos mismos. La idea es que las personas puedan utilizar la organización como paraguas para lanzar y desarrollar sus propias ideas. De hecho esta es una forma en la que muchas personas empiezan a trabajar en I2BC; es decir, hay personas que se acercan a la organización con una idea y ésta les ayuda a darle forma y a buscar financiación. Si la financiación llega, el I2BC contrata a esa persona para empujar el proyecto. Por último, en este intento de mantener la pasión, I2BC tiene muy en cuenta el carácter emprendedor de las personas que se incorporan a la organización. Es decir, además de las capacidades técnicas, se considera que otras más emocionales tienen también su importancia.

La figura clave para mantener todo este contexto de proyectos es el responsable de equipos de innovación (REI), que es el que mantiene los compromisos del equipo con respecto a los clientes externos de la organización. No obstante, no es necesario controlar demasiado los proyectos, ya que la propia motivación de las personas hace que éstas se responsabilicen de sus iniciativas. Existen otras figuras importantes, como el responsable de bienestar, que es una figura votada por el colectivo de personas que vela por la calidad de las condiciones de trabajo de los miembros de I2BC. Además, es alguien a quién las personas pueden acudir si tienen cualquier problema y un posible interlocutor válido entre el colectivo y la dirección.

Todo este entorno crea un entusiasmo que se transmite cuando personas, empresas e instituciones, han venido a I2BC a conocer el modelo. De hecho, esta capacidad de transmisión es una de las causas principales de algunas alianzas y apoyos externos importantes que se han logrado.

Para crear esta cultura, también ha resultado decisivo mantener estructuras u organigramas muy planos. Además, el modelo organizativo, que I2BC toma el nombre de “caos organizado”, propicia en todo momento la interacción entre personas de distintos departamentos para colaborar en una determinada iniciativa. Muchas veces la fuente de esta movilidad es la propia persona, que busca en otros ámbitos proyectos que le gustan y a los que piensa que, desde la transversalidad, puede aportar valor. Esta dinámica se da incluso con aquellas personas que, en empresas más clásicas, tienen el rol de dar soporte al resto de la organización. Así, ocurre que personas del departamento de sistemas de información, que tradicionalmente han desarrollado trabajo de mantenimiento de equipos o de gestión de servidores, participan activamente en proyectos en los que por sus competencias e intereses pueden generar valor. Todo este intercambio se fomenta también a través del espa-

cio físico, que es único para todos independientemente del departamento al que pertenezcan.

El intercambio constante no sólo se busca en los proyectos, sino también en otras áreas, como puede ser la gestión del conocimiento interno. Así, a través de la iniciativa "Innovando por dentro", se ha desarrollado una dinámica que consiste en que cada persona elige un libro, que puede ser de tema muy diverso (biología, psicología, etc.), y todos los viernes una persona lo explica y se generan ideas y materiales para su reutilización. Y es que la política de formación interna es también muy importante en la motivación de las personas. Existe una ambiciosa política de formación que cofinancia para los empleados de la organización postgrados y cursos de doctorado, ayudándoles, además, con una libertad operativa mayor para simultanear estudios y trabajo.

Finalmente, otro paquete de medidas que favorecen un clima proactivo en el trabajo tiene que ver con la flexibilidad en cuestiones muy concretas, como los horarios de trabajo, con rangos amplios de entrada y salida, por ejemplo.

6. Clave del éxito: situar a los ciudadanos en el centro del proceso de innovación

Después de conocer el caso I2BC, nuestra recomendación a las empresas no puede ser otra que la de abrir el proceso de innovación de las organizaciones a la sociedad. En primer lugar, porque pensamos que existe mucho conocimiento profano reutilizable y de gran valor, debido al aumento del nivel educativo y cultural de nuestros entornos. Además, las tecnologías de la información están facilitando la conexión entre todo ese conocimiento y dando lugar a procesos de inteligencia colectiva de los que pueden extraer valor las organizaciones e instituciones.

En segundo lugar, acercar la innovación a la ciudadanía supone minimizar la brecha entre la oferta de las empresas y la demanda de los individuos. Gran parte de los desarrollos e iniciativas de las organizaciones están desconectados de las verdaderas necesidades de la sociedad, lo que propicia que en muchas ocasiones sea ineludible crear necesidades ficticias para dar salida a productos y servicios que realmente no resuelven problemas reales ni presentes.

En tercer lugar, agregar conocimiento externo a la empresa es la mejor vía para agilizar la innovación. En efecto, la velocidad en la creación de conocimiento es fruto de las posibilidades de combinación; es decir, a más combinación de ideas y experiencias, más cantidad de conocimiento tendremos como resultado.

Por último, aunque no menos importante como demuestra el caso de I2BC, el hecho de que los investigadores de la organización puedan tener un contacto permanente con los usuarios o ciudadanos para los que finalmente trabajan, produce en los primeros una mayor sensación de impacto o de relevancia en su trabajo. En definitiva, es factible dotar de mayor

sentido a la labor de las personas, lo que es absolutamente indispensable para desarrollar motivación intrínseca en el trabajo.

Creemos, en definitiva, que la empresa haría bien en cambiar su enfoque en este terreno y pasar de intentar tener el mejor departamento de I+D del mundo a tener al mundo como departamento de I+D.

Son muchas las claves para lograr abrir la innovación de una forma exitosa; aquí destacaremos algunas de ellas. La primera es considerar siempre, ante todo, el interés de la comunidad y de las personas que la forman. Los individuos tienen que sentir que la oportunidad es para ellos y no para la institución que fomenta la iniciativa.

La segunda tiene que ver con la forma de acercarnos a la personas. Lejos de arrogarse un papel superior en base a un conocimiento experto, la organización debe situarse en un plano de igualdad y entender que la mejor solución de los problemas es fruto del trabajo colaborativo. Tener la suficiente humildad para escuchar primero es una actitud indispensable.

Por último, no hay que desestimar los enfoques más lúdicos, artísticos y emocionales del proceso. Superar la barrera de la participación no es, ni mucho menos, una labor sencilla y por ello necesitamos entender perfectamente los incentivos que la animan. No obstante, hay otras vías que facilitan romper el hielo, crean un entorno cercano y de confianza y abren la puerta a la resolución de problemas más técnicos y de calado.

MAIER TECHNOLOGY CENTRE

1. Datos de identificación del proyecto

Maier Technology Centre (MTC, S. Coop.) es un centro tecnológico creado en 1995 en el seno del Grupo Maier, con objeto de ser un centro técnico de referencia en el sector de los plásticos. Su actividad se centra en la prestación de servicios para empresas del sector automoción, surgiendo su actividad principal de sus empresas asociadas. En la actualidad el ámbito de actuación de MTC, S. Coop. se concentra principalmente en el Estado Español (Galicia, Navarra y País Vasco), aunque también realiza actuaciones de ámbito internacional en países como Chequia y Reino Unido.

MTC, S. Coop. es un centro tecnológico cuya razón de ser es la investigación y prestación de servicios tecnológicos innovadores a la empresa del sector automoción, electrodomésticos y distribución eléctrica, contribuyendo a su desarrollo tecnológico y a su competitividad mediante la generación, captación, adaptación y transferencia de tecnologías innovadoras de forma sostenible, dentro de un marco de colaboración con otros agentes.

La capacidad tecnológica de la empresa se basa en su equipo humano, compuesto por un departamento de I+D, una oficina técnica, un departamento de calidad y una dirección involucrada en los nuevos desarrollos. Las grandes líneas de investigación de la empresa son:

- Materiales alternativos.
- Nuevos productos.
- Nuevos acabados.
- Nuevas instalaciones.

MTC es una cooperativa de segundo grado, dependiente de MAIER S.Coop. Ambos son miembros de Mondragon Corporación. Está ubicada en Gernika (Bizkaia), se extiende sobre

una superficie de 3.300 m^2, con una plantilla en 2009 de unos 104 trabajadores, (principalmente, con titulación superior y media) y alcanza una facturación anual de cerca de 6 millones de euros, siendo esta cifra un 3,8% del total de las ventas del Grupo Maier.

2. Definición del proyecto empresarial

La idea original de MTC surge cuando en Europa el sector de automoción se desplaza hacia el sur, países como España comienzan a tener una mayor necesidad de ingeniería de desarrollo y se comienza a hablar de conceptos como la transferencia de desarrollos. En Maier las actividades de ingeniería estaban integradas en la propia cooperativa; sin embargo, la visión de algunos de sus dirigentes, entre los que se encontraban Julián Arrillaga y Joseba Mandaluniz, fue clave a la hora de tomar la iniciativa y crear en 1995 lo que hoy conocemos como Maier Technology Center.

MTC es el centro tecnológico del Grupo Maier y de otros socios, como son: Matzerreka, Batz, FPK y Mondragon Inversiones. Las dos grandes líneas de actividad de MTC son el desarrollo de

- proyectos de desarrollo del sector de automoción y electrodomésticos y
- proyectos de investigación

tanto para Maier como para sus clientes.

MTC es una cooperativa de segundo grado y sin ánimo de lucro. Los socios de trabajo de MTC lo son, a la vez, de la empresa matriz, que es Maier S.Coop.

Brevemente, podemos resumir las actividades de MTC en los siguientes puntos:

- Diseño y desarrollo de componentes (termoplásticos).
- Diseño y fabricación de moldes Prototipo Moldes Serie.
- Análisis e implantación de instalaciones productivas.
- Investigación desarrollo e innovación.

En la actualidad, MTC se centra en:

- Automoción
- Telefonía
- Electrodomésticos

3. El modelo de negocio

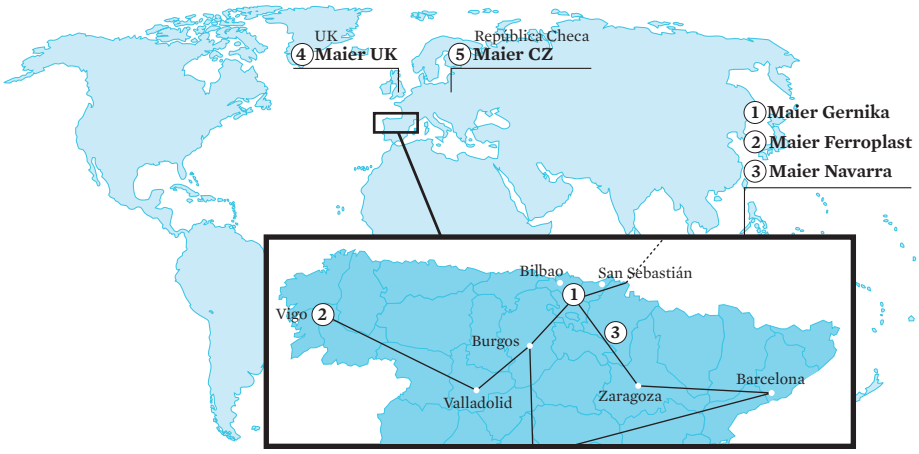
MTC tiene un modelo de negocio similar al de cualquier centro tecnológico; su negocio se basa en generar conocimiento e investigar y desarrollar proyectos que contribuyan a la inno-

vación, tanto en producto como en proceso, y a la rentabilidad y la competitivad de Maier y sus socios.

La apertura del modelo de negocio de MTC es fundamental para llevar a cabo sus actividades centrales; se realizan proyectos en colaboración con numerosas universidades, centros de investigación y centros de enseñanza; se establecen acuerdos con proveedores, con socios, clientes, etc. La generación de capital relacional es clave en el modo de funcionar de MTC, pues no sólo se realizan proyectos relacionados con tecnología, sino que también se llevan a cabo proyectos de investigación para generar y ahondar en las relaciones con partners estratégicos, prueba de ello es que se entra directamente en los centros de desarrollo del cliente.

Tienen la certificación ISO 14.001 de Medio Ambiente y Certificación Unificada de Calidad ISO/ TS 16949; esta nueva certificación se convierte en la máxima norma del sector de automoción, al armonizar los diferentes referenciales utilizados hasta ahora por los fabricantes de automóviles en su relación con los proveedores de componentes.

FIGURA 1
Ubicación de Maier S. Coop en el mundo



Fuente: MTC.

4. El papel de la innovación

MTC tiene un sistema de gestión de la I+D+i certificado por la UNE 166002; es la primera unidad de I+D empresarial en el sector de la automoción que la obtiene en el País Vasco y de las primeras a nivel estatal.

Dentro del sistema de gestión de la innovación, están tipificados cuáles son los procesos clave que definen la innovación de Maier:

- Hobekuntza o mejora continua.
- Innovación incremental: la puesta en valor de conocimiento que permita obtener una ventaja competitiva en ofertas de corto plazo, ya sea en producto, proceso u otro tipo.
- Investigación y desarrollo que trata de buscar la diferenciación con respecto a la competencia.
- Nuevos negocios: diversificación y búsqueda de nuevos sectores de actividad.
- Competencias conversacionales. Es un modelo de gestión basado en la conversación como elemento transformador.

Por otro lado, se están llevando a cabo iniciativas de relación con clientes basadas en una red de contacto vía web. Hace cuatro años: que han configurado una red de 200 personas, elegidas entre clientes, que están conectadas a la red de I+D de MTC. Desde un enfoque puramente relacional, la idea es fomentar las relaciones con clientes a un nivel muy operativo y técnico, con personas que trabajan en el día a día de los productos, pero que pueden ser clave a la hora de actuar como prescriptores de una posible colaboración. De un modo interactivo, se pretende informar a la red de la actividad de MTC y, a su vez, permitir poner en común temas de interés o generar conversación en torno a problemáticas concretas.

En estos momentos, el papel de la innovación en MTC camina hacia un modelo aperturista; claro ejemplo de ello es el concurso de diseño centrado en el ámbito de interiores de vehículos a nivel internacional. El conocimiento interno se está capitalizando a través de procesos de generación de ideas y grupos de creatividad, pero existe un conocimiento externo con gran potencial que no se está aprovechando. De esta reflexión inicial, la de atraer conocimiento externo, surge el concurso, concretamente en el negocio de interiores, que tenía que crear capacidades distintivas y, por tanto, tenía que explorar cosas un poco diferentes.

El año pasado lanzaron la tercera edición, con la colaboración de Mondragon Corporación, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia y Eide (Asociación de Diseñadores Industriales de Euskadi).

El concurso ha ido evolucionando año tras año y ha ido incorporando mejoras e innovaciones sucesivas fruto de la experiencia:

- Si en un comienzo la idea era más tímida y pretendía involucrar a un público muy concreto, como era el de los estudiantes, en su última edición el concurso anima a diseñadores, ingenieros, estudiantes, aficionados o profesionales a presentar sus propuestas creativas e innovadoras del interior de vehículos de automoción a través de Internet, para lo cual se crea una página web[57] y un blog[58] donde ir contando noticias y dar cuenta del devenir del concurso.

[57] http://www.maierdesign.es.
[58] http://maierdesign.wordpress.com/.

- En segundo lugar, la experiencia de los primeros años introduce cambios en la configuración del jurado. El interés que adquiere el proyecto y su repercusión en el sector favorecen el acceso y las relaciones con clientes. Así, el segundo año se decide invitar a personalidades de las grandes marcas del motor que habitualmente colaboran con MTC, para que formen parte activa del proceso, lo que va a propiciar un notable incremento de la notoriedad de Maier en el sector y, sobre todo, un posicionamiento de su negocio de interiores.

- En tercer lugar, con la incorporación de la Asociación de Diseñadores industriales de Euskadi en el consorcio organizador, se introducen capítulos esenciales en el concurso: los derechos de propiedad industrial e intelectual.

- En cuarto lugar, dada la baja participación de estudiantes universitarios, se realizó un esfuerzo por incorporar la participación en el concurso como parte del currículo académico en tres universidades de referencia en Alemania, Cataluña y Mondragón.

Con la participación de más de 100 proyectos, tanto de personas internas de MTC como de fuera, y gracias al prestigio de los miembros del jurado, provenientes de departamentos de diseño de los principales constructores europeos de vehículos de automoción, el Concurso de Diseño Maier S. Coop se ha consolidado dentro del mundo de las prácticas de innovación abierta en el sector automoción.

FIGURA 2
Logo del tercer concurso de diseño en Maier – MTC

Fuente: MTC.

El objetivo del concurso es premiar los proyectos que presenten nuevas ideas de producto, centradas en el interior del automóvil, concretamente en el entorno de las puertas, que surjan de innovar en la situación de vida de apertura y cierre, así como en otros usos. Esas ideas de nuevos productos deberán facilitar las acciones del usuario, simplificar los sistemas actuales existentes, integrar nuevas prestaciones, mejorar la seguridad del conductor y del pasajero, renovar las estéticas del interior con nuevas tecnologías de decoración o proponer mejoras medioambientales.

Los productos sobre los que se deberán centrar las propuestas son:

- Manilla interior de apertura de puerta.
- Asidero del panel de puerta.
- Rejilla de altavoz.
- Embellecedores del panel de puerta.

Se proponen una serie de ítems sobre los que realizar diseños novedosos, aunque el tema es de libre elección dentro del ámbito de producto descrito. A modo de ejemplo no limitante, las propuestas podían centrarse en:

- **Integración de elementos y reducción de costes:** soluciones que integren elementos y que piensen en la reducción de costes de las soluciones actuales.

- **Limpieza en el interior del vehículo:** ideas de productos que por sus características técnicas (materiales, decoraciones) sean más aptos para mantener un entorno limpio.

- **Háptica:** ideas de productos que respondan al usuario con alguna sensación: respuesta del producto al tacto, vista, olfato.

- **Ergonomía** (adaptación al usuario): ideas de productos que mejoren la ergonomía del conductor y de los pasajeros en el ámbito de la puerta.

- **Estéticas y "customizacion":** ideas de tecnologías que, integradas sobre la puerta, otorguen nuevas posibilidades estéticas y soluciones de personalización del vehículo.
  - **La luz en el interior** como decoración: ideas de productos, materiales y recubrimientos en los que la luz directa o indirecta genere nuevas decoraciones.
  - **Seguridad:** soluciones técnicas que detecten, avisen, eviten y aminoren los efectos sobre el conductor y los pasajeros en caso de accidentes, más allá de las soluciones actuales.
  - **Medioambiente:** ideas de productos que integren conceptos medioambientales.

Las ideas recibidas, más allá de generar innovaciones que puedan llegar a comercializarse, han servido como input para alimentar la plataforma web de relación con los clientes, para generar proyectos de tecnología en MTC, para ofrecer ideas novedosas en la problemática de sus clientes, etc.

Han descubierto el potencial de llegada a profesionales, a clientes y a grandes diseñadores. El éxito de la iniciativa radica en que, con relativamente pocos recursos, consiguen acceder a muchas personas a nivel internacional, con un impacto relacional tremendo.

En estos momentos se está preparando el lanzamiento de un nuevo concurso, aproximadamente para septiembre de 2010.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Maier nació de un grupo de personas comprometidas con su entorno, allá en 1973, porque había una inquietud: cómo hacer que las personas tomaran realmente las riendas de un proyecto empresarial. Desde el principio fueron personas las que movieron recursos y contactos para crear esta empresa. De ahí el nacimiento como cooperativa.

Hoy son un grupo de empresas que trabaja en el mercado global. Pero la idea inicial sigue siendo la misma: los protagonistas principales son las personas que trabajan ahí.

Esto se traduce en principios y valores, que pueden resumirse en:

- la confianza,
- la participación,
- la flexibilidad,
- la preocupación por el cliente,
- la comunicación y la formación.

Y también se concreta en ciertas líneas de actuación:

- Invertir permanentemente en formación, con planes personalizados en muchos casos y con acuerdos de colaboración con centros de formación, para que todas las personas dispongan de una oferta interesante.

- Impulsar la promoción interna, ofreciendo todos los puestos a su personal antes de recurrir a procesos de selección externa.

- Favorecer la incorporación constante de socios y buscar la implicación en los resultados, tanto económicos como sociales.

Un rasgo definitorio de la cultura empresarial de MTC y de Maier en su conjunto es su política de contrataciones. Con una media de edad joven, en torno a los 36 ó 37 años, la filosofía es de compromiso con el entorno y la contratación de jóvenes licenciados e ingenieros de la zona de Gernika y Bizkaia. La política de personal radica en un compromiso con lo local, apostando por personas de la comarca que desde sus inicios profesionales puedan tener un desarrollo completo vinculado a MTC. De hecho, gran parte de los puestos directivos que hay en Maier, hoy en día son personas provenientes de MTC, ya que la experiencia adquirida en MTC ofrece una visión global del negocio de Maier. El diseño de proyectos "llave en mano", en los que se trabaja en toda la cadena de valor del producto de Maier, permite entender al cliente, los proveedores, las compras, etc., lo que supone un proceso de formación integral en sí mismo.

Otra prueba de su manifiesto compromiso con el entorno son los acuerdos de colaboración que mantiene con entidades de referencia, universidades o centros de enseñanza de la comarca. En concreto, merece la pena citar el acuerdo de colaboración con el Centro de Enseñanza Lea-Artibai, con el que Maier mantiene un acuerdo marco que ha permitido desarrollar una ingeniería de polímeros, en colaboración con la North London University.

Por otro lado, habida cuenta de su condición cooperativa, no existen grandes diferencias retributivas entre los altos cargos y los trabajadores. El sistema de reconocimiento se establece en función de objetivos. El sistema de evaluación tiene que ver con el cumplimiento de objetivos individuales y competencias. Para ello, existe un proyecto interno que se llamado "Garabidean", que es un modelo de gestión y desarrollo de personas que contempla la evaluación profesional y el desarrollo competencial. Cada responsable evalúa a los colaboradores en base a tres tipos de competencias:

- Competencias transversales.
- Competencias corporativas.
- Competencias individuales de puesto.

6. Configuración organizativa y capital humano

Las personas son la base de Maier y MTC; por ello están muy presentes en:

- Los VALORES, la base sobre la que crecer como personas y como profesionales.

- La POLÍTICA DE CALIDAD, que apunta, además de a la satisfacción de los clientes, a la satisfacción también de todas las personas que trabajan en MTC.

- Los PLANES DE FORMACIÓN PERSONALIZADOS: cada persona que se incorpora a las empresas supone un plan de formación individual. Esa formación se enfoca desde una doble perspectiva:

  - Desde y para Maier, a través de los planes de formación anuales.

  - Desde y para cada persona, a través de acuerdos con centros de formación prestigiados, como la Escuela Lea-Artibai, para el acceso gratuito de los trabajadores de Maier a la formación que oferta.

La formación está en la base del desarrollo de las competencias profesionales requeridas en entornos complejos y turbulentos como los actuales. MTC y Maier disponen de personal con dedicación exclusiva a formación para garantizar su calidad.

El objetivo de MTC es incrementar la empleabilidad de sus socios y trabajadores. Busca que el valor de sus empleados como profesionales aumente y mejore mientras están en Maier. Para ello, hacen uso de diversas herramientas:

- La formación personalizada.
- La gestión por competencias.
- La retribución ligada a niveles profesionales.
- La movilidad funcional (cambios de puestos de trabajo).
- Las promociones internas.

Las personas son el eje central de su modelo de gestión, denominado "Hobekuntza", es un sistema de gestión de personas que gira en torno al concepto de mejora continua e incide en los siguientes aspectos:

- Su participación.
- Su comunicación.
- Su formación.

Fruto de su enfoque de gestión de personas, a través de herramientas que favorezcan las "competencias conversacionales", el propósito de MTC y de Maier es desarrollar acciones permanentes de comunicación interna, con un amplio despliegue de medios: reuniones de colaboradores, revista interna, intranet, reuniones globales con toda la plantilla...

Seguramente, muchas empresas tendrán en su misión algo escrito respecto a cómo de importantes consideran a sus trabajadores. En Maier también tienen escritos unos valores, que empiezan con la confianza e incluyen la comunicación y la formación. Pero creen que hay algo que les puede diferenciar: los personas de Maier, Son Maier:

"No compartimos la idea de que en Maier lo más importante es la persona, porque Maier son las personas. Lo que poseemos son nuestros recursos (máquinas, materias primas, sistemas de gestión), pero nosotros somos Maier".

7. La estrategia de la empresa

La orientación estratégica de MTC va encaminada, a nivel externo, a desarrollar prácticas de relación con stakeholders notablemente aperturistas. Muestra de ello es la iniciativa Open MTC.

Open MTC es un proyecto para abrir y configurar nuevas redes de relaciones, más allá del Grupo Maier y de Mondragon Corporación. Es una unidad de I+D empresarial, dentro de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología, cuyo propósito es capitalizar y aprovechar las capacidades distintivas de MTC para poder desarrollar proyectos o implementar iniciativas en sectores o áreas de actividad distintas de las habituales.

Las competencias esenciales de MTC, con su larga trayectoria en el sector de la automoción, son las siguientes:

- Potencial de ingeniería en el mundo del plástico.
- *Know-how* en decoración del plástico.

La industria del entorno está basada en la transformación del metal, fundamentalmente, y en la transformación del plástico; lo que se pretende con este nuevo proyecto es dar a conocer las capacidades MTC en la decoración del plástico, a todas aquellas empresas que quieran personalizar el producto propio o que quieran pasar del mundo del metal al plás-

tico. La ventaja competitiva de MTC en este campo con respecto a ingenierías o centros de investigación que puedan ofrecer un producto o servicio, similar se basa en el *know-how* y en la directa vinculación con la industria: todo lo que desarrollan está pensado para ser producido y aplicado.

A nivel de gestión interna, el desarrollo de personas se declara como apuesta estratégica de futuro, basando el modelo de organización y de gestión en las competencias conversacionales, en herramientas ontológicas para la transformación personal, para conseguir: cohesión del equipo, incremento en los niveles de confianza, eliminación de rutinas defensivas, mayor grado de escucha mutua, etc.

8. Clave del éxito: una práctica de éxito en innovación abierta

El poder de las personas es fundamental en la configuración del MTC, tal y como lo conocemos hoy en día. Desde la creación de Maier S. Coop. de la mano de veinticinco emprendedores de la zona de Gernika en 1973, y la posterior fundación de MTC en 1995, el papel de las personas como impulsoras del proyecto ha imprimido un carácter diferencial en su saber hacer, tanto de puertas para afuera como hacia adentro.

En estos momentos, está iniciando un proceso de apertura hacia el exterior con el objetivo de dar a conocer sus activos como organización y ponerlos al servicio de partners, socios y clientes potenciales, con los que poder realizar desarrollos conjuntos. Un claro ejemplo de esa apertura es la iniciativa novedosa a la que se viene acogiendo durante tres años consecutivos: el concurso de diseño en abierto. Cualquiera que tenga ideas novedosas en el ámbito del diseño puede aportar su conocimiento y presentar su planteamiento. El concurso está basado en una estrategia de ganar-ganar: MTC obtiene nuevas soluciones para sus productos, la propiedad de explotación del proyecto y genera capital social y nuevas relaciones con clientes; y la persona ganadora obtiene el reconocimiento público del galardón, sumado a un premio en metálico y, lo que es más interesante, un porcentaje sobre las ventas si su proyecto llega a comercializarse.

En lo que se refiere a la gestión interna de los socios y trabajadores de MTC, es reseñable el nuevo enfoque de gestión al que se han adherido: competencias esenciales. Así, Maier y MTC pretenden adaptarse a los cambios socio demográficos que implican una distinta relación del trabajador con su trabajo y las competencias que ese hecho exige. Es un modelo de relación que se sustenta en el poder transformador de la palabra, ofreciendo ámbitos más amplios de autonomía responsable a sus socios y trabajadores. La dirección general está impulsando un modelo de gestión basado en las personas, que está calando a todos los niveles de la organización.

NAIDER

naider
NODO DE ACTUACIONES INNOVADORAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

1. Descripción de la actividad

Naider es un proyecto empresarial privado que nació en 2004 con vocación de convertirse en un proyecto relevante a escala internacional por su modernidad y contenido, por su innovador modelo de funcionamiento, su empuje y su indudable vocación global: Naider tiene una sede central en Bilbao, pero desde 2006 cuenta con un equipo de profesionales en Sevilla y desde 2008 tiene presencia en Valladolid y Madrid.

Naider trabaja tres grandes cuestiones, a través de los proyectos en los que participa: la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social. Todo ello con un norte: desarrollar un conjunto de actividades innovadoras para el desarrollo regional.

Para alcanzar todos estos objetivos, Naider se configura como un proyecto paraguas bajo el cual se han ido creando diferentes organizaciones con metas y configuraciones bien distintas. Así, por tomar dos ejemplos que muestren la diversidad de realidades existentes dentro de la organización, tenemos Naider Analysis & Strategy, que es la empresa que se dedica a actividades de consultoría, y Ekopass, que es una asociación sin ánimo de lucro que lucha contra el cambio climático, impulsada principalmente por Naider, pero que cuenta también con el apoyo entidades financieras, industriales y públicas. El hecho de que Naider acometa objetivos muy distintos es lo que explica la necesidad de separar en diferentes entidades actividades que no tendría mucho sentido unir en una misma realidad. Por otro lado, la flexibilidad a la hora de dotar a estas organizaciones de formas jurídicas diferentes responde a la intención de adecuarse a la idiosincrasia de cada proyecto. Así, por ejemplo, para el caso de Ekopass, el hecho de configurarse como asociación facilita al máximo la posibilidad de que otras organizaciones se adhieran fácilmente a un proyecto que es atractivo para la toda la sociedad.

La visión y la misión de todo el proyecto Naider son algo vivo, que evoluciona constantemente y, por lo tanto, no están recogidas explícitamente en la organización. Sin embargo, sí

existe un decálogo de principios fundacionales, que, aunque no de forma rígida, proporciona un cierto norte a la organización. Estos principios son los siguientes:

- Impregnar todos los proyectos y actuaciones en los que participamos de los mecanismos y las orientaciones estratégicas necesarias para contribuir a una sociedad económicamente avanzada, socialmente justa y ecológicamente responsable, pero también creativa, culta, activa y diversa.
- Impulsar, de forma especialmente comprometida, la sostenibilidad ambiental.
- Comunicar de forma activa las fortalezas y las debilidades de la sociedad en su proceso hacia un desarrollo humano sostenible.
- Promover mecanismos de gestión pública que permitan una mayor eficacia y eficiencia en las políticas y actuaciones públicas.
- Innovar en productos y servicios como principal mecanismo de competitividad de la empresa.
- Aprovechar el conocimiento y las capacidades de personas de referencia para guiar la actividad desde el punto de vista técnico y deontológico, con objeto de velar por sus compromisos con la sociedad.
- No desarrollar ni apoyar, explícita ni implícitamente, ninguna actuación vinculada a la consecución de objetivos militares.
- Comprometer un 1% de la facturación neta (o su equivalente en dedicación laboral e intelectual) al desarrollo de programas de cooperación con sectores desfavorecidos de nuestra sociedad y con países en vías de desarrollo.
- Garantizar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la empresa y unos niveles de calidad del empleo y de condiciones de trabajo, no sólo dignas, sino homologables a las existentes en las regiones europeas socialmente más avanzadas.
- Hacer de la empresa un ejemplo de participación social y de corresponsabilidad colectiva.

Como resulta fácil de visualizar en estos principios, el propósito social de Naider está en el mismo ADN de la organización. Naider nace como un proyecto privado con ánimo de lucro, pero eso no es óbice para que muestre un serio compromiso con un comportamiento solidario y responsable en todas y cada una de sus actividades, tanto internas como externas.

Este propósito se refleja especialmente en el grado de intervención en el debate social a través de múltiples canales, abriendo y compartiendo argumentarios con la sociedad para enriquecer el debate público sobre actuaciones que tienen impacto, económico, ecológico, etc. Y es que Naider quiere ser más que una empresa de consultoría y, en su afán por apor-

tar su grano de arena a la transformación de la sociedad, se ha propuesto llevar hasta ella el conocimiento y las perspectivas que le permitan la toma de decisiones y actuaciones más eficaces. Este compromiso se ha materializado especialmente a través de Ateneo Naider, un importante espacio en Internet que más adelante analizaremos con detalle.

Naider parece seguir la estela de una nueva naturaleza de organización que no mide sus resultados tan sólo por sus números económicos, sino también por aquellos indicadores que muestran su impacto en su propósito social. Los resultados económicos son necesarios ya que, entre otras cosas, garantizan la sostenibilidad del proyecto a largo plazo y la independencia de fuentes de financiación externa, pero no son la guía que marca el rumbo a seguir por la organización. Este equilibrio entre resultados económicos y sociales es uno de los aspectos que más quieren remarcar las personas que hace ya cinco años crearon Naider. En Naider se utiliza mucho la expresión de apostar por intercambiar rentabilidad económica por rentabilidad social, como forma de explicar su forma de actuar.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La principal vía de ingresos de Naider viene de la consultoría, aunque existen otras alternativas como participaciones en proyectos de I+D privados y subvenciones públicas para proyectos de investigación. En cuanto a los productos de consultoría principales de Naider, destacamos cuatro líneas que se dirigen tanto al ámbito público como al privado:

- Diseño de estrategias para regiones, empresas y organizaciones sociales en su proceso de competitividad económica, ambiental y social.
- Análisis socioeconómicos y dictámenes independientes y multidisciplinares sobre planes, normativas y actuaciones económicas.
- Planificación y gestión de instrumentos de soporte necesarios para la puesta en marcha de las políticas públicas y de estrategias de desarrollo corporativo.
- Soporte estratégico y de gestión a la atracción y establecimiento de empresas, infraestructuras, grandes instalaciones sectoriales y equipamiento científico-tecnológico.

Las competencias básicas de Naider están relacionadas con el conocimiento en ciertos aspectos técnicos: la gestión de la ciencia y la tecnología, la sostenibilidad ambiental, la energía y el análisis económico. Desde el punto de vista del mercado, Naider tiene en la Administración Pública y en los agentes vascos del sistema de innovación a sus principales clientes. El hecho de que los organismos públicos sean tan importantes para Naider es bastante lógico, ya que comparte con ellos un mismo propósito. Por lo tanto parece lógico que coincidan y colaboren en múltiples proyectos.

Para Naider, además de sus clientes "tradicionales" a los que aporta soluciones con los productos y las competencias descritas anteriormente, un agente muy importante es la sociedad. No en vano es la fuente principal a la que quiere revertir valor a través de su

propósito. Es por eso que Ateneo Naider (el portal web de divulgación) sea considerado un producto o instrumento tan importante como lo pueda ser cualquier metodología de intervención en consultoría. Realmente, Ateneo Naider no tiene un modelo de ingresos detrás, pero, más allá de permitir alcanzar el fin social que se marca la organización, tiene también una lógica de negocio, ya que es una fuente de reputación y posicionamiento muy importante para ganar clientes y colaboradores de una manera indirecta.

"El grado de apertura es fuerte en Naider, pero el grado de disposición es infinito a la hora de colaborar en redes de valor con otros agentes económicos", nos remarcan. Para la organización es muy natural llevar a cabo proyectos con otras empresas con un objetivo y un horizonte temporal concreto. El objeto de estas colaboraciones es abordar nuevos mercados o proyectos ambiciosos, en los que Naider no podría controlar todas las competencias. En algunos casos, cuando la cooperación es especialmente positiva, se produce una mayor consolidación de la relación y da lugar a consorcios y asociaciones. Naider entiende que, incluso con aquellas empresas que tienen una actividad parecida, pueden darse procesos de colaboración, básicamente cuando el proyecto es de una dimensión que por sí sola la organización no podría acometer. Ver colaboradores allá donde otros ven competidores amenazantes es una de las características fundamentales que se repite en la organización abierta.

Otro aspecto importante de Naider es que esta apertura hacia la colaboración tiene una dimensión humana. Es decir, no se trata tanto de cooperar con otras organizaciones, sino de encontrar dentro de ellas personas con las que exista una química especial. Son los conocidos como "gente Naider", personas que depositan confianza y esfuerzo en el proyecto, aunque, por diversas circunstancias, desempeñan su actividad profesional en otras organizaciones. Siguiendo los conceptos habitualmente utilizados en el campo de la innovación abierta, estamos ante usuarios clave que son referentes en Naider.

Otro aspecto que nos parece especialmente revelador de Naider es que, cuando intentamos indagar en sus competencias clave distintivas, finalmente, tras descartar algunas de índole más técnica, llegamos a la conclusión de que es la implicación en los proyectos que acomete a cada momento lo que distingue a Naider de otras consultorías más grandes. En efecto, los consultores de Naider se sienten propietarios del proyecto (gracias a la cultura organizativa, que más adelante describiremos) y, además, realizan su trabajo con el convencimiento de estar aportando a la sociedad instrumentos y significados que permiten hacerla más competitiva y sostenible. Este es un aspecto difícilmente copiable cuando no se asume e interioriza completamente un propósito social; y ese es justo el punto clave de Naider.

3. El papel de la innovación

A la hora de valorar los diferentes aspectos que determinan la innovación en Naider, nos queremos detener específicamente en el papel que juega Internet y, más concretamente, en el papel del Ateneo Naider.

Ateneo Naider es una plataforma online de creación de opinión, comunicación y debate sobre aquellas cuestiones que de algún modo afectan al modelo de desarrollo de la sociedad. Nacida en 2006, la web pretende ofrecer a sus visitantes un espacio de valor añadido para su actividad profesional, y también para el desarrollo de sus inquietudes personales. Más que un canal unidireccional de información, el Ateneo quiere ser un cuaderno en blanco para que los visitantes compartan su opinión acerca de los temas de actualidad económico y social. Más concretamente, los contenidos de la plataforma se ordenan en tres subportales temáticos:

- **Factoría económica:** para temas relacionados con la economía como, por ejemplo, análisis económico, ciencia y tecnología, emprendizaje, empresa innovadora y negocios, globalización económica, etc.

- **Territorios sostenibles:** para todo aquello que toca, de manera directa o transversal, el medio ambiente: biodiversidad, cambio climático, ciudades vivas, econinnovación, energía, residuos y transporte.

- **Construcción social agrupa toda la información referente a las personas:** ciudadanía libre, educación, cultura, cooperación al desarrollo, política e iniciativas trasngresoras.

El eje central del Ateneo gira alrededor de los blogs, que se convierten en la herramienta principal para compartir información, generar debate y crear comunidad en torno a temas concretos. Este espacio es totalmente abierto, de modo que cualquier usuario puede abrir su blog bajo esta plataforma y compartir con el mundo sus inquietudes y conocimientos. Así, Ateneo se alinea con los principios de la Web 2.0 y hace de sus visitantes no solamente lectores pasivos, o comentaristas de los contenidos creados por los expertos de Naider, sino que los eleva a la categoría de editores y redactores de su propio contenido, siempre que, de alguna forma, estén dentro de la temática general que propone el Ateneo.

Realmente, el Ateneo Naider intenta constituirse como red social en los temas que ocupan a Naider. Naider lidera la plataforma, pero no es en ningún caso su único protagonista, al dejar espacio a personas que no pertenecen a la organización. La importancia del Ateneo es tal que nuestros interlocutores nos aseguran que es el proyecto más relevante, en este momento, en la organización. No hay ningún otro, ni siquiera pagado por clientes, al que estén dedicando tantos recursos; prueba de ello es la reciente renovación, en diciembre de 2009, de la plataforma web que soporta el Ateneo. La nueva infraestructura tiene como mejora fundamental multiplicar la comunicación entre los usuarios. Además de este esfuerzo inversor en recursos tangibles, es preciso considerar el hecho de que la plataforma está soportada por la dedicación parcial de unas 35 personas. Es decir, no se trata del departamento de comunicación solamente, ni tampoco de la actividad de un grupo de personas relativamente reducido que dedica todo su tiempo a ello. Se trata de una actividad distribuida, en la que participan personas de todos los ámbitos de conocimiento de Naider.

Prácticamente todas las personas de Naider tienen un blog que se aloja en el Ateneo Naider. Realmente, tener un blog no es una obligación en la organización, sino más bien una con-

secuencia de cómo se entienden las actividades en la organización. Las personas que forman Naider entienden que, como parte de su compromiso con la sociedad, tienen el deber de comunicarse constantemente con ella, no solo para divulgar su conocimiento, sino también, lo que es muy importante, para recoger inputs de ella. Estamos, por lo tanto, ante un valor cultural de Naider que establece como muy importante: el ser transparente con la ciudadanía, como forma de alcanzar el propósito de la organización. En efecto, Naider y las personas que la componen se ven a sí mismas como transparentes, de forma que todo el mundo pueda saber con un golpe de ratón en qué actividades y proyectos concretos están enredados. Donde menos transparente es Naider es en la información más cuantitativa (volúmenes de negocio, beneficio, etc.), pero, sobre todo, porque lo considera un aspecto de menor interés, ya que la importancia del proyecto no se deriva de los ingresos ni las ventas, sino de su impacto social. Para Naider, esa es la información en la que verdaderamente está interesada la sociedad y por eso la hace pública de manera intensiva.

Otro aspecto relevante de la dinámica de publicación de las personas de Naider es que no existen directrices sobre qué publicar, cuándo publicar, etc. Cada una de las personas se rige por su propia responsabilidad: lo que favorece que cada uno sienta como suyo el canal que está alimentado (favoreciendo el ánimo de escribir) y, además, hace de Ateneo Naider un espacio mucho más ágil. Esta libertad llega también a las licencias con las que se publica el contenido: cada escritor puede proteger su publicación como estime más oportuno, si bien en general se hace una apuesta por las licencias Creative Commons.

Además de los blogs, el Ateneo cuenta con una sección de noticias enfocadas hacia los tres grandes temas en los que discurre la actividad de Naider, filtrando la información de los medios más destacados y seleccionando lo más relevante de cada uno de ellos, de tal manera que se da acceso al titular y al enlace desde el que acudir a la fuente original. Y es que Naider entiende que la creación de una comunidad requiere dar a sus miembros no solo facilidades para expresarse, sino también recursos valiosos para el enriquecimiento personal. Es decir, aporta instrumentos para que el paso por la comunidad suponga crecer o satisfacer necesidades relacionadas, en nuestro caso, con la captación de conocimiento relevante.

El contenido multimedia también tiene su espacio a través de Naider TV, un canal a través del cual comparte los vídeos más interesantes que circulan por la red y que en breve se completará con vídeos de producción propia acerca de temas de actualidad. La sección de descargas se centra en dosieres, informes y documentos que abarcan de una forma más detallada aspectos para los que una noticia o un artículo de blog se quedan pequeños. También Naider quiere dar una mayor presencia a un tipo de contenido al que se quiere dar más valor, acercando la trayectoria y proyectos personales de personas que le resultan especialmente interesantes, a través de la sección de entrevistas.

Además de aportar recursos de valor, Naider entiende que la creación de comunidades se basa fundamentalmente en la capacidad de conectar personas que comparten un mismo propósito. Para ello, el Ateneo cuenta con un espacio llamado "Gente Naider" en el que se puede interactuar con el resto de la comunidad. Es decir, se trata de un espacio donde se puede encontrar a todas las personas registradas como usuarias en la página. Finalmente, Naider también entiende que la construcción de una comunidad requiere de eventos físicos donde

poner cara a la gente que está interactuando por vía digital. En el portal web puede consultarse una amplia agenda de estos eventos. Entre estos destacamos los Premios Naider, una celebración anual en la que Naider premia a tres personas que se hayan distinguido por su compromiso en la promoción y divulgación de los valores, principios y actuaciones que guían el desarrollo sostenible, entendido como un proceso multidimensional que permite avanzar hacia una sociedad creativa, económicamente innovadora, socialmente justa y ecológicamente responsable. La totalidad del premio económico se destina a proyectos de cooperación y lucha contra la exclusión social, llevados a cabo por organizaciones sociales y ecologistas en las que participan activamente las tres personas distinguidas.

Existen otras iniciativas concretas que demuestran la importancia que da Naider a la población, a la hora de identificar y desarrollar ideas creativas e innovadoras. Así, por ejemplo, acaba de finalizar una recolección vía web de ideas para salir de la crisis. En este momento se está trabajando en la difusión de los resultados más interesantes de este proceso a las instituciones, agentes económicos, etc., para estudiar posibles vías de acción alrededor de ellas. Y es que Naider entiende que sólo cuando las personas consideren que sus aportaciones son tenidas en cuenta volverán a participar activamente en sucesivos proyectos de creación de conocimiento colectivo. Este tipo de procesos, que podríamos denominar de inteligencia colectiva, se entienden como parte de la innovación organizacional de Naider. Es decir, para Naider éstas son las primeras vías para abrir su proceso de innovación al exterior, de forma que acelera su capacidad de crear soluciones novedosas valiosas para alcanzar su propósito. Por ello, aunque lograr la participación de las personas no sea tarea sencilla y, en muchas ocasiones, los resultados no sean del todo satisfactorios, Naider sigue apostando por esta vía como una vía de futuro importante para la propia organización. Por lo tanto, estos procesos no son tanto una forma de asegurar un retorno en el corto plazo, sino más bien, una vía de aprendizaje para el mañana. En definitiva, conceptos como el open business o la wikieconomía no son en Naider meras herramientas tecnológicas más o menos emergentes, sino expresiones de un mismo proyecto empresarial

4. La cultura y configuración corporativa

Resulta difícil explicitar en un papel cuál es el sistema de gestión de Naider. Realmente, estamos ante un proyecto poco estructurado donde el sistema se basa en la libertad, el compromiso, la corresponsabilidad y la competitividad.

En Naider las personas tienen mucha libertad. Realmente, la organización se quiere constituir en una plataforma que permita a cada uno de sus integrantes desarrollar su propio proyecto personal. El porqué de esta filosofía está relacionado con la pasión. Para la organización ése es el motor que activa la motivación de las personas y, para lograrlo, no hay nada mejor que dejar que cada persona alcance sus propias metas. Como nos dice uno de nuestros interlocutores para ilustrar un ejemplo, “estamos empeñados en que, quien esté empeñado en hacer un proyecto que favorezca la intercooperación transfronteriza entre Aquitania y Euskadi, lo haga”.

Existen otros aspectos que dan una idea del grado de libertad existente en Naider. Por ejemplo, no existe horario laboral ni calendario como tal. Tampoco existe una contabilización de horas. El control de las personas se hace a través de la responsabilidad personal y ésta viene asegurada por la pasión que ponen las personas al proyecto una vez más. El tiempo en Naider tiende a ser flexible; hay un esquema general (por ejemplo, 28 ó 30 días de vacaciones), pero, a partir de ahí, cada uno se hace su propia planificación y organización del tiempo. Realmente, la única consideración que tiene que tener una persona es la de avisar a sus compañeros cuando va a coger las vacaciones o cuando se va a tomar un día libre. No es necesario, sin embargo, notificarlo a la organización como tal, ni a ningún departamento de recursos humanos (departamento que no existe en Naider). Esta flexibilidad genera en Naider más problemas por exceso que por defecto, ya que las personas terminan trabajando más de lo que se podría estipular en un convenio colectivo. Para intentar atajar este problema, Naider pone en marcha iniciativas como, no convocar reuniones después de las tres de la tarde.

Tampoco existe una forma explícita de generar equipos; cada una de las personas se engancha, en función de sus competencias, conocimiento y disponibilidades, a los proyectos que estime oportunos. Por lo tanto, el criterio de formación de equipos es más por atracción de quien está liderando el proyecto y por el interés intrínseco de éste.

Lógicamente, es necesaria cierta correponsabilidad para llevar adelante un proyecto de este tipo. Y es que los integrantes de Naider saben que es necesario compensar convenientemente los proyectos personales con las necesidades que en un momento dado tienen otras personas de la organización, para ayudarles a acometer otros proyectos. Por lo tanto, existe cierto espíritu de solidaridad, pero se cimienta en las relaciones personales de confianza, y no en las indicaciones ni órdenes que pudieran provenir de algún comité o dirección organizacional. Pero la idea es que, si bien algunas personas terminan participando en proyectos que no son parte de su interés, el hecho de poder completar otros que sí son de su entera satisfacción, hace que la pasión y la motivación se mantengan altas. Realmente, todas las personas de Naider, en un momento de especial estres, sienten que preferirían un sistema más estructurado y clásico en el que alguien les indicara qué hacer. No obstante, en el largo plazo, y más allá de momentos puntuales, todos sienten que este sistema desestructurado tiene más ventajas.

No obstante, las personas en Naider son libres de adherirse a proyectos o no. No existe una relación de jerarquía como tal que obligue a nadie a entrar en un proyecto. Cuando un coordinador de proyecto tiene un problema, porque no llega a cumplir los hitos o necesita de una competencia que no dispone en su equipo, “se busca la vida” entre personas que le puedan ayudar. Finalmente, ese valor de corresponsabilidad del que hablamos antes hace que aquellas personas que no estén en algo muy urgente, por ejemplo, le echen una mano. Realmente, este día a día de necesidades y ayudas genera un equilibrio de coordinación y ordenamiento que llaman “la mano invisible”. En resumen, Naider se organiza y se reorganiza de forma adaptativa en función de las necesidades diarias que se generan alrededor de los proyectos y de las decisiones autónomas que toman sus integrantes.

Los mecanismos de coordinación más importantes, más allá de la mano invisible, son los diferentes espacios físicos donde se reúnen los integrantes de la organización. En primer lugar están las reuniones de los trabajadores de Naider una vez a la semana. Se habla en ellas de las novedades de los proyectos en marcha, de los nuevos proyectos a presentar o de temas relacionados con el día a día de la oficina. En segundo lugar, están los "Naider Egunak" ("Días Naider" en euskera); en ellos se trabaja la coordinación, pero en temas más estratégicos y a medio y largo plazo. Estos eventos tienen lugar una vez al año. En tercer lugar, tenemos los "Kontatuz Ikasi" ("Aprender contando" en euskera). Estas reuniones son convocadas por cualquier persona de Naider que estime que tiene algo interesante que contar a sus compañeros. Puede ser un nuevo conocimiento técnico, una oportunidad para resolver un problema social o las dificultades que está experimentando en un proyecto y de las que pueden aprender sus compañeros.

El sistema de Naider para coordinar a las personas está basado en abordar cada uno de los casos particulares y no tanto en pensar en estándares que den respuesta a toda la casuística posible. Entonces, ¿cómo enfocaría una persona en Naider la decisión de si entrar o no en un proyecto o alargar su baja de maternidad? Pues podríamos decir que se trata de una gestión de recursos humanos distribuida. Seguramente, la persona con alguna de esas decisiones por tomar acudiría a las personas que le resultan más cercanas a nivel personal y profesional en Naider. Posteriormente, acudiría a otros individuos que dentro de la organización tienen una ascendencia importante, bien porque tienen una visión más global del proyecto, o bien porque llevan mucho tiempo en la organización. Por lo tanto, no es tanto una imagen de "voy a pedir a ver si me conceden tal cosa", sino más bien "voy a acudir a ciertas personas para que me ayuden a enfocar esta decisión y ver si es posible encontrar una solución satisfactoria para mí y la organización al mismo tiempo". Realmente, esta filosofía también es aplicable a la toma de decisiones en el día a día de los proyectos. No existe una dirección que tome decisiones ni marque directrices; son los propios integrantes del proyecto los que, a nivel local, determinan cuál debe ser en todo momento el camino a seguir. Todo esto genera una sensación de independencia y un sentimiento de pertenencia al proyecto que hace que, junto a la pasión, los miembros de Naider estén especialmente motivados en su quehacer.

Por lo tanto, no hay en Naider una jerarquía explícita, sino personas que por sus méritos acumulados tienen un peso importante a la hora de conformar opiniones y equilibrios. Las personas que adquieren este estatus implícito son reconocidas, así, por su capacidad de ayudar a los demás a la hora de solucionar sus dudas y encontrar la vía de equilibrio más adecuada entre ellos y la organización.

5. Clave del éxito: una cultura organizacional basada en las personas

¿Qué podemos destacar del caos Naider? Tenemos en él muchas cosas, pero el equipo de investigación considera que la forma de construir la cultura de la organización alrededor de los proyectos personales es especialmente interesante.

El colocar a las personas en el primer plano de la organización tiene como objetivo principal lograr que la motivación de éstas sea predominantemente intrínseca. Cuando logramos esto, la persona es la más interesada en realizar el trabajo y en hacerlo de la mejor forma posible. Todo lo contrario ocurre cuando la motivación es únicamente extrínseca, pues entonces se hace necesario recurrir a todo tipo de estrategias de control y supervisión.

La motivación intrínseca es la clave, en definitiva, para conseguir personas apasionadas en nuestra organización. Del caso de Naider, somos capaces extraer con algunas claves para su desarrollo en entorno empresariales. En primer lugar, tenemos que reconocer que es necesario que la actividad tenga interés por sí misma; es decir, que resulte atractiva, divertida, retadora, etc., en su realización.

En segundo lugar, es preciso que las personas perciban autonomía y libertad en su actividad. Este hecho, se visualiza en múltiples ocasiones en Naider: horarios, vacaciones, elección de proyectos, etc. Las personas tienen que sentir que se encuentran en un entorno sin tantas restricciones, y con más posibilidades de tomar iniciativas y decisiones basadas en su sentir personal. Esta libertad crea una organización sin sobreabundancia de reglas y normas y apuesta por un contexto más natural y humano donde la libertad de cada uno es un proceso constante de negociación entre personas, que se solventa en base a la confianza entre ellas sin recurrir a jerarquías artificiales. La libertad, por otro lado, tiene su otra cara en la responsabilidad. No es posible dotar a las personas de autonomía si éstas no se hacen responsables de sus actos. En Naider el valor de la corresponsabilidad es fomentado constantemente, y creemos que es una buena práctica para sacar todo el partido a una cultura basada en los proyectos personales.

Un tercer elemento que ayuda a la aparición de la pasión es la percepción por parte de las personas de que su trabajo tiene un sentido más allá de su propia actividad. Por ejemplo, en Naider las personas sienten que su trabajo impacta de forma positiva en amplias capas de la sociedad: economía, ecología, etc. Es necesario conectar las personas a propósitos que les ayuden a entender cuál es su aportación, de forma que, a través de la visualización de avances en tales propósitos, puedan desarrollar una satisfacción que encienda la motivación que proviene de su interior.

SAFE CREATIVE

1. Descripción de la actividad

Safe Creative[59] es una empresa de once personas, financiada con capital riesgo y creada en el año 2007, que tiene su sede principal en Zaragoza. Esta organización es el primer registro mundial de propiedad intelectual global, libre, abierto, independiente y gratuito creado en un entorno web, que permitirá a cualquier creador o titular de derechos dejar constancia de su obra mediante un depósito digital y obtener una prueba válida para presentar en juicio por medio de un certificado de registro firmado electrónicamente. La diferencia entre Safe Creative y otros registros es que, junto a la obra, pueden indicarse los derechos que le corresponden, incluyendo las licencias de uso más comunes, a elección del usuario. También permite gestionar de manera sencilla e intuitiva los derechos sobre dichas obras y aprovechar el potencial semántico que el registro en su plataforma aporta a los contenidos. Es global y abierto porque puede ser usado por cualquier autor, de cualquier país y para cualquier tipo de creación literaria, artística o científica: textos, imágenes, objetos en tres dimensiones, contenidos audiovisuales, sonidos, programas de ordenador, etc. Es independiente del modelo de derechos que en cada momento los creadores deseen establecer para sus obras: copyright tradicional, GPL, Creative Commons, etc.

En los últimos años hemos asistido a una revolución de los modelos de gestión de los derechos de propiedad intelectual. Esto ha sido, en gran parte, gracias al acceso directo y masivo de los creadores a nuevas formas de difusión de los contenidos. La aparición y desarrollo desde la comunidad internauta de proyectos copyleft ha desbordado el tradicional concepto de registro de propiedad intelectual, pieza necesaria para salvaguardar los derechos de autor. Todo ello ha desembocado en la necesidad de encontrar nuevas fórmulas más flexibles, cómodas y asequibles para realizar el registro digital de obras. Safe Creative considera que, para avanzar en el desarrollo de las nuevas formas para publicar, difundir y compartir las obras, es necesario buscar fórmulas que superen los límites del registro de derechos tradicional, fórmulas alternativas e innovadoras que no sólo proporcionen

[59] Fuente: http://es.safecreative.net/acerca-de/.

nuevas posibilidades de acuerdo con los principios de comunicación, intercambio de información, interoperabilidad y colaboración de la Web 2.0, sino que, además, protejan a los creadores y titulares de los derechos en las redes digitales.

En el momento de realización de la entrevista, Safe Creative es una start-up[60] de puro capital riesgo[61]. Esto quiere decir que no tiene ingresos por su actividad, al encontrarse en un momento de crecimiento y desarrollo de sus productos. Sí que es cierto que ha habido algunos ingresos colaterales, pero éstos han venido por la venta de la tecnología que se ha desarrollado. Sin embargo, es algo circunstancial, ya que el objetivo de la compañía es financiarse de los productos y servicios que pueda ofrecer la tecnología que desarrolla, y no de la venta de tecnología en sí. La empresa se encuentra en este momento activando un producto que antes no existía y, en consecuencia, podemos decir que todo su esfuerzo actual es de investigación y desarrollo.

El hecho de no tener ingresos no quiere decir que la empresa no tenga actividad de cara a clientes. En la actualidad ya existe un servicio que cualquier ciudadano puede usar: se trata de la posibilidad de registrar una obra a través de la web. No obstante, este servicio es gratuito, razón por la cual no hay ingresos. En principio, este servicio seguirá siendo siempre gratuito y es ahora cuando, sobre esta base, se están identificando líneas de negocio interesantes (algunas confidenciales), que puedan asegurar la sostenibilidad del negocio, ingresando dinero, una vez que salga de la fase de capital riesgo.

Todas estas nuevas líneas se van a abrir en el segundo semestre del año 2010 y, por lo que podemos saber, en el momento de la realización del caso (primer semestre de 2010), parece que la línea de acción irá por el ofrecimiento de una serie de servicios profesionales de valor añadido:

- Asesoría jurídica para el caso de plagio.
- Tracking de obras; es decir, identificación de las obras de un autor y alerta sobre su uso en Internet, ya sea con uso autorizado o no.
- Venta de tecnología, ya que hay organismos de registro de la propiedad, tanto nacionales como internacionales, que se están interesando por la tecnología. Ocurre que la empresa está yendo más rápido que la administración en el desarrollo de tecnología y, por tanto, puede ser un buen proveedor para ella.

[60] Una compañía startup o start-up es un negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento. Generalmente son empresas que provienen del mundo del emprendimiento, o sea, emprendedores que levantan compañías que aportan positivamente al desarrollo de sus países y de ellos mismos, al promover prácticas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc. (fuente: WIkipedia).

[61] Las entidades de capital riesgo son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no cotizadas, generalmente no financieras y de naturaleza no inmobiliaria. El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y, una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio (fuente Wikipedia).

Este modelo de negocio se conoce como "freemium"; es decir, ofrecer servicios básicos gratuitos (en nuestro caso, el registro de la obra) y servicios con mayor valor añadido con coste (como, por ejemplo, el sistema de alertas descrito anteriormente). ¿Por qué dar una parte del servicio de forma gratuita? La razón fundamental, en el caso de Safe Creative, es que, cuando la compañía comenzó su andadura, el servicio no existía y, por lo tanto, lo primero que había que hacer era demostrar que es valioso. Y es que, además, las personas tampoco entienden de primeras muy bien qué es y qué ventajas tiene un servicio de registro. Por lo tanto, si, además de todo esto, le ponemos un precio, por muy bajo que sea, las posibilidades de compra son bajísimas.

2. Identificación y caracterización del modelo empresarial

El tipo de clientes que va a buscar Safe Creative es de muy diverso tipo. Por ejemplo, una editorial puede tener interés en los servicios de la empresa, ya que muchos de sus autores son reacios a publicar en Internet, por miedo a ser copiados. Sin embargo, cada vez en mayor medida, aquellos que no publican en el espacio digital no son conocidos y, por lo tanto, son menos consumidos. Safe Creative ofrece una prueba, una seguridad de demostrar quién publico antes y, por tanto, hacer valer unos derechos de autoría.

En el mundo de la música también tiene mucho sentido un servicio como el que ofrece Safe Creative. De hecho, tiene un importante acuerdo con Jamendo. Esta organización[62] es una comunidad de música libre, legal e ilimitada, publicada bajo licencias Creative Commons. No obstante, el hecho de que la distribución de la música sea libre no significa que los artistas no quieran mantener a salvo sus derechos de autoría, es decir, de ser ellos los creadores originales de la obra, independientemente de las formas bajo las que se divulgue la música. Por lo tanto, cuando una persona sube un disco o una canción a Jamendo, puede asignar una licencia (la que estime oportuna) y, mediante Safe Creative, podría demostrar la autenticidad, paternidad y anterioridad de sus obras ante cualquiera. Para ello, Safe Creative entrega un certificado que será visible a partir de la página del álbum y de cada una de sus canciones (ver la figura 1, a modo de ejemplo).

La ventaja fundamental que ofrece Safe Creative es la agilidad. Cuando un autor publica un contenido, por ejemplo un artículo en un blog, es cuestión de días, o incluso de horas, que otra persona reutilice ese material (de una forma adecuada, o no), por lo que no sirve ir a un registro notarial, por ejemplo, ya que lleva mucho tiempo. En Safe Creative este registro es instantáneo.

Otro valor que ofrece la compañía es la facilidad. Ir a un registro público o notarial es incómodo. Sin embargo, con Safe Creative tan sólo es necesario instalarse un programa en el ordenador para, de forma cómoda y automática, ir certificando los contenidos que se van creando. En efecto, a través del programa ART (Automatic Registering Tool)[63]

[62] Para más información sobre esta comunidad ver http://www.jamendo.com/es/faq.

[63] Para descargar y obtener más información se puede visitar http://es.safecreative.net/2010/03/16/registro-automatico-desde-tu-ordenador/.

puedes convertir las carpetas que quieras de tu disco en un registro automático de propiedad intelectual. Asimismo, la empresa también ofrece un botón que, una vez agregado al navegador, permite de forma muy fácil registrar blogs y otro tipo de contenidos web[64].

Otro valor de la compañía está relacionado con los formatos. Por ejemplo, en el caso de la música hay registros que sólo admiten partituras, pero ¿qué hay de la música que está creada en un formato digital?

FIGURA 1
Certificado de registro de un álbum musical

Fuente: Safe Creative.

Pero el valor no es sólo para empresas, sino muy especialmente también para los individuos. En efecto, la web 2.0 ha traído consigo el que cada individuo sea un creador en potencia, y que para distribuir su obra no necesite estar en una gran empresa. No obstante, también necesitan garantías de protección de sus derechos como autor, sean estos más abiertos o restrictivos. En la actualidad han registrado su obra con la compañía más de 30.000 autores, superando las 300.000 obras y, como dato significativo, diremos que el 73% de estas obras tienen todos los derechos reservados, frente al 27% restante, que lo hace sólo con algunos derechos reservados, vía licencias Creative Commons normalmente.

64 Para más información consultar http://www.safecreative.org/bookmarklet.

Para llevar a cabo toda esta actividad con éxito, en este momento, son líderes de mercado. Juan Palacio, fundador y "alma mater" del proyecto, considera que la clave está en dar una buena respuesta tecnológica a lo que se está demandado en el ámbito de la propiedad intelectual. Es decir, hay unos mecanismos muy ágiles y efectivos para dar respuesta a lo que los autores están demandando en este terreno. De hecho, todos los días se responde a todas las peticiones que llegan. Por ejemplo, los músicos consideraban indispensable introducir el concepto de coautoría; pues bien, Safe Creative lo desarrolló y es algo diferenciador en este momento.

Otra de las características fundamentales de la compañía es la neutralidad en cuanto a qué tipo de licencias son mejores o más adecuadas. Más que neutralidad, Safe Creative piensa que es cuestión de idoneidad. Es decir, para un tipo de cosas es más interesante reservar todos los derechos y para otras, no. Safe Creative quiere ser un registro útil para todos los individuos, independientemente de su elección en este terreno.

En cuanto a las colaboraciones externas, éstas son numerosas en la organización. Podemos identificar dos tipos. Por un lado, la provisión de servicios especializados, como pueden ser, por ejemplo, servicios jurídicos o de rastreo de obras (tracking) en Internet que necesita para desarrollar su labor. Por otro lado, los acuerdos de cooperación con comunidades de creativos y autores de Internet, como Jamendo, Magnatun, o Attributor. Por ejemplo, esta última es una organización experta en el tracking de obras en Internet. Como quiera ese es un servicio identificado de valor por Safe Creative, han decidido colaborar con ellos para complementar sus capacidades, siguiendo una estrategia de "zapatero a tus zapatos". Es un caso similar al de Jamendo, cuya competencia básica es la distribución de música copyleft. Las dos organizaciones se complementan muy bien: Safe Creative accede a miles de usuarios que, desde el mismo Jamendo, pueden registrar de manera muy sencilla su obra sin salir de la plataforma, y Jamendo ofrece un servicio más a sus usuarios a coste cero. Las colaboraciones en Safe Creative se visualizan siempre con una perspectiva de agilidad. El escenario Internet es tan incierto, especialmente en el ámbito de la propiedad intelectual, tan convulso en los últimos tiempos, que no tiene sentido cerrar plazos de colaboración ni nada parecido; sólo en la medida en que las dos partes sigan obteniendo valor, debe continuar la relación. Por lo tanto, por si esto no es así, es mejor dejar la puerta abierta a rescindir el proyecto en común en cualquier momento. En opinión de Juan Palacio, la clave para colaborar y hacerlo de manera efectiva no está tanto a nivel de empresa como de persona, porque es ahí donde se agilizan las dinámicas y surge la pasión que puede terminar en algo bueno. Por último, la capacidad de llegar a acuerdos y alianzas de Safe Creative se ve facilitada por dos hechos: por un lado, por la tecnología que desarrollan, que los hace atractivos a proyectos de investigación, como en el caso de su colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid; y, por otro, la cantidad de usuarios que han sido capaces de reunir en torno a sus servicios hace posible colaboraciones de valor mutuo, como la acordada con Attributor, por ejemplo.

3. El papel de la innovación

En Safe Creative la innovación es diaria y con pasos bastante radicales. El negocio del registro de licencias digitales no existía y, por lo tanto, se mueven constantemente en la incer-

tidumbre de encontrar el camino correcto. Y es que la innovación y, lo que es más importante, la velocidad en la innovación, creando constantemente nuevos productos y servicios, es la clave del liderazgo de mercado de la organización frente a otras iniciativas globales importantes con sede en Corea o California.

En esta búsqueda juegan un papel fundamental los usuarios, como orientadores continuos de la dirección que debe tomar empresa, en cuanto a los servicios y productos a prestar. Para Safe Creative la comunicación directa con los usuarios es fundamental, no sólo por el hecho de prestar un servicio más personalizado o eficaz, sino principalmente como vía de aprendizaje continuo. Desarrollar producto viendo como lo usa tu comunidad es la clave de la organización.

De ahí que, para desarrollar de forma rápida la innovación, la política de gratuidad haya sido fundamental también. El contar con más de 30.000 usuarios, como testadores de las prácticas y herramientas alrededor de la propiedad intelectual, es un banco de conocimiento sin igual para Safe Creative. Parece justo, por lo tanto, ofrecer gratis el producto, porque a cambio la empresa está recibiendo más. Por ejemplo, la inspiración para crear servicios de valor añadido que sí sean ya de pago tiene su fuente más acertada en los usuarios, con la ventaja, además, de tenerlos ya como clientes, lo que facilita su posterior contratación.

Tener esta aproximación tan abierta a los usuarios lleva a Safe Creative a una intensa presencia en Internet, ya que es el canal básico de comunicación a día de hoy, y más teniendo en cuenta el objeto de negocio de la empresa. La compañía dispone de blogs, tanto en el ámbito corporativo como en el técnico, de foros esencialmente técnicos y, además, de presencia activa en Twitter, Facebook y LinkedIn. Dada la importancia de la comunidad, hay una persona responsable de mantenerla, pero lo cierto es que hay otras personas, especialmente en Suramérica, que, porque les gusta el proyecto, hacen labores muy interesantes de gestores de comunidad también. Por ejemplo hay un grupo en Facebook, denominado "Comunidad Safe Creative Chile", que sirve para divulgar información sobre la empresa en Chile y también de punto de encuentro entre los usuarios de Safe Creative en aquel país.

Todos estos canales de comunicación son la voz más directa de la empresa. Safe Creative no quiere llegar a sus usuarios a través de revistas especializadas, o, al menos, no sólo a través de ellas, sino de una forma más personal. Además, estas vías de comunicación son el mejor instrumento de marketing, ya que permiten contar lo que la empresa va haciendo de interés para su comunidad. La idea es no basar la imagen de la organización en mensajes sobre lo buena que es, sino en la narración de los hechos concretos que lleva a cabo. Por lo tanto, no es tanto una estrategia de construir una imagen y luego venderla, sino de ir construyéndola de forma emergente y muy relacionada con el feedback de los clientes. En palabras de Juan Palacio, "*la imagen es la consecuencia, no el objetivo de la comunicación*". La empresa trata de ser lo más transparente posible, ya que en Internet es muy difícil esconder las debilidades, por lo que es mejor apostar por la autenticidad y no por la artificialidad.

La presencia de Safe Creative en la red no está enfocada solamente a dar información, sino, sobre todo, a conversar con las 30.000 personas que usan sus servicios. La interacción con estas personas se produce en múltiples canales, si bien el soporte técnico directo, a través de correo electrónico, por ejemplo, tiende a ser el más utilizado. El objetivo de Safe Creative es responder todo contacto en menos de 24 horas. Éste es el principal observatorio desde el que la empresa entiende qué interesa y qué no, y, así, puede realizar apuestas de desarrollo con conocimiento de causa. Una vez más en el transcurso de nuestros casos, el uso de las redes sociales no es importante para nuestra organización, pues en su opinión las redes sociales tienen mucho de atrezzo. Para Safe Creative, las redes sociales son una forma de "hacer ruido" porque parece que, si no haces ruido en ellas, no existes. Desde luego, sirven para comunicar y llegar a algunas personas, pero no dan mucho más de sí en términos de colaboración. No obstante, siempre que puede también se interactúa con los usuarios en estos espacios sociales y hace un esfuerzo por conversar en páginas web que no son de Safe Creative. Para ello, la organización tiene activadas una serie de alertas, con unas de palabras clave que la avisan de conversaciones que pudieran ser interesantes. Una vez detectada, una persona de Safe Creative, identificándose con total transparencia, intenta solventar las dudas o los problemas detectados.

Por otro lado, se da mucha importancia a la presencia en otras comunidades. Es decir, estar al tanto de las cosas que se hablan en Jamendo es un input muy importante para la organización, así como viajar de forma física a encuentros de creadores en todo el mundo donde también se construye comunidad de forma muy eficaz.

El motor que anima, por lo tanto, a los usuarios a participar de este proceso de coinnovación es muy claro: la necesidad. Es decir, cuando una persona contacta con Safe Creative, a través de cualquier medio, es porque requiere de una solución que en ese momento la empresa no está ofreciendo; es ahí cuando Safe Creative valora el interés de ese desarrollo y se propone, o no, hacerlo.

Lógicamente, el nivel de relación varía mucho de usuario a usuario. Hay algunos, como es el caso de los chilenos, que ya, más que usuarios, son colaboradores de la organización. En opinión de Safe Creative, el quid para llegar y trabajar conjuntamente con estos usuarios clave está en la confianza y la cercanía que es capaz de generar la organización. Contestar y atender las peticiones y propuestas de la personas da lugar a que, en algunas ocasiones, se genere una dinámica de conversación que deviene finalmente en colaboración. Se trata de llegar a la dimensión humana, al factor personal, a la complicidad, y no tanto a otras cuestiones más objetivas. Por eso, este tipo de usuarios son un porcentaje mínimo de esas miles de personas. No obstante, el valor que aportan es tan importante que justifica la inversión en tiempo y recursos en ellos.

Esta forma de dejarse llevar por la comunidad es incompatible con la planificación y la predictibilidad. Utilizar la comunidad como motor del desarrollo del negocio tiene la consecuencia directa de perder el control de predicción detallada a largo plazo del camino a seguir, pero, a cambio, ofrece importantes ventajas por abrirse al conocimiento y la experiencia de miles de personas.

Más allá de incorporar las ideas de los usuarios, también se ha intentando captar el conocimiento de los individuos para desarrollar más funcionalidad. Safe Creative organizó, en su momento, un concurso para su API[65] de programación. La convocatoria tenía un carácter muy humilde y limitado, por lo que no se presentaron muchas ideas. No obstante, algunas de ellas tenían bastante interés, como el desarrollo realizado por una persona para poder licenciar fotografías desde Facebook, por ejemplo. Para que una iniciativa de éstas tenga frutos, desde el punto de vista de la innovación, se necesitaría que se presentaran muchas más soluciones. Por eso, la idea es hacer un concurso anual para seguir recopilando ideas que puedan tener interés para Safe Creative y su comunidad.

Otro tema a considerar alrededor de la innovación es la posibilidad de proteger los desarrollos técnicos que hace Safe Creative. En este ámbito no hay decisiones globales, sino que en cada caso se va determinando la conveniencia o no de proteger todos los derechos. Así, por ejemplo, todo el software, que sirve para dar funcionalidad al registro, está protegido. Sin embargo, Safe Creative, junto con otros aliados como la Universidad Politécnica de Madrid y Dialnet, está desarrollando software muy interesante en el ámbito de su API y la semántica que se ha liberado. El objetivo es que esa misma tecnología la pueda usar cualquier empresa con el ánimo de no crear una torre de Babel en el mundo de las consultas a los diferentes registros de propiedad digital. El beneficio que obtiene Safe Creative de esto es situarse como los pioneros en este campo y ser los primeros en usarla y entenderla en profundidad, lo cual es fundamental, como antes comentábamos, para la política de alianzas, por ejemplo.

4. Cultura y configuración organizativa

Safe Creative define su modelo organizativo como “desorganizado”. En primer lugar, en Safe Creative no se permite no participar y las aportaciones de las personas son tenidas en cuenta y valoradas de forma colectiva para ver su factibilidad. De hecho, el concurso del API, del que hemos hablado, fue idea de un programador de la organización. Es reveladora, en este sentido, una de las máximas de la organización: toda idea que llega a una reunión de programadores debería salir de ella enriquecida. Es decir, no se trata de enunciar a los miembros de la organización qué hay que hacer, sino, de dentro de unas pautas que todos comparten, ir mejorando las ideas que provienen de cualquier parte de la organización. Si no es así, por ejemplo, si una idea aportada por el mismo Juan Palacio se realizara de la misma forma en la que él lo ha propuesto, sería un indicador de que algo va mal. Esta riqueza de participación puede dar lugar, en algún caso que otro, a discrepancias. Entonces, y siempre con tolerancia y respeto a todas las posturas, hay un responsable final que tiene la última palabra.

La clave para lograr una posición proactiva de los empleados es que el proyecto es compartido, todos se sienten dueños de él. Resulta difícil identificar las claves de este sentimiento, pero, por apuntar algunas cosas, podemos hablar de libertad en los horarios y flexi-

[65] Un API es un conjunto de especificaciones de comunicación entre componentes del software, cuyo propósito consiste en proporcionar un conjunto de funciones entre ellos.

bilidad a la hora de coger días de vacaciones; es decir, no hay un número de días preestablecidos. Más o menos, todos toman un mes porque eso es lo que, desde una postura de sentido común, hacen todos. Es decir, existe cierta naturalidad, se podría decir que humanidad, a la hora de tomar decisiones sobre gestión de personas. Y, por supuesto, todo eso con una sensación de igualdad de derechos en toda la organización, incluyendo a sus principales líderes. De hecho, la política retributiva es bastante homogénea, existiendo tan sólo dos niveles salariales. En definitiva, no hay prácticamente normas que regulen el comportamiento de los trabajadores, sino objetivos y resultados, y todos los miembros de la organización se miden con ellos. Safe Creative tiene en su oficina una gran pizarra donde se ven las tareas que está realizando cada uno y, lo que es más importante, cómo van avanzando. Por consiguiente, todos pueden ver si alguien no está funcionando y las medidas que haya que tomar con esa persona son compartidas, y entendidas por el resto de individuos, porque todos conocen las reglas de juego del ecosistema y tienen la información necesaria para valorarlas en cada momento. De la misma manera funciona el proceso de selección: el propio equipo de programadores realiza la preselección de los currículos, y las entrevistas de contratación y decide el candidato. El líder de la organización no hace más que ejecutar las decisiones del grupo. Más de lo mismo con los recursos que hay que adquirir para desarrollar la actividad: Juan Palacio tiene un papel que es más de conseguidor de los recursos que sus empleados están demandando, que de dar órdenes.

Esta dimensión humana de la gestión de personas es posible porque estamos ante una empresa pequeña. Los propios integrantes de Safe Creative piensan que sería muy difícil mantener esta "informalidad" en una gran organización, pues, sería preciso crear normas y rutinas de trabajo que darían al traste con el ambiente de trabajo integrador y de confianza que se ha creado. Por lo tanto, es posible que el hipotético modo de crecimiento de Safe Creative tenga más que ver con la creación de pequeños grupos de trabajo interdependientes, que con grandes núcleos de personas.

Otra de las claves para lograr la participación es la pasión. La organización está compuesta por personas apasionadas con lo que hacen. La clave de este hecho es doble. Por un lado, la programación tiene un componente de reto que la hace, para algunas personas, intrínsecamente interesante, pues disfrutan construyendo soluciones complejas para que otros las usen después. Por otro lado, el hecho de ser parte de una idea innovadora y con sentido es también fundamental.

En resumen, Safe Creative se basa en las personas y en conseguir una relación natural entre ellas, que logre un ecosistema de trabajo eficaz y atractivo.

5. Clave del éxito: la comunidad de usuarios como motor del desarrollo de producto

Visualizar a los clientes de la empresa como algo más que simples consumidores es una importante lección que proporciona el caso Safe Creative. Contar con las ideas y experiencias de miles de personas usando nuestro producto (como en el caso que nos ha ocu-

pado) es una fuente excepcional de innovación a la que no deberíamos renunciar. El hecho de contar con una masa importante de individuos "que trastean" con nuestros productos es tan valioso que quizás podríamos pensar en proporcionar, gratuitamente parte de de esos productos para expandir nuestras fuentes potenciales de conocimiento. No es necesario que estemos hablando de empresas con miles de usuarios, pues otras que tienen un mercado más limitado también pueden poner en marcha prácticas como ésta de forma más focalizada.

Una vez interiorizada la importancia de este fenómeno, el siguiente paso debería ser cómo nos organizamos para recoger su máximo valor posible. En nuestra opinión, formada por la visualización de casos de éxito, como el de Safecreative, son tres los pasos a dar.

Al primero lo podemos denominar de escucha. Las organizaciones que quieran poner en valor a sus comunidades tienen que abrir una amplia variedad de canales de comunicación para que los usuarios hagan llegar sus ideas. Una anotación importante en este punto es aclarar que el incentivo de las personas para participar se basa en la necesidad; es decir, una persona aporta una idea de desarrollo de producto porque su implantación supondría un beneficio directo para ella y, por lo tanto, al menos en parte, los anhelos de la comunidad se tienen que materializar para que el incentivo siga funcionando. No obstante, esta recogida de información no se da sólo en las páginas o perfiles de redes sociales de la organización, sino que es preciso ir a buscarla a terceros espacios alertados por búsquedas basadas en determinadas palabras clave.

La siguiente tarea es conversar. En muchas ocasiones las personas necesitan ayuda para centrar realmente las necesidades que tienen, o incluso para comprender realmente qué necesitarían para mejorar el servicio que reciben. Es decir, tienen necesidades latentes, pero no demasiado explicitadas, que finalmente hay que ayudar a concretar. De igual manera, una relación de confianza mayor con los individuos puede dar lugar al desarrollo de ideas más interesantes. Todo ello conlleva practicar la conversación con los usuarios, a través de un diálogo cercano y humano, se haga posible poner una cara a la persona que está al otro lado del canal.

Un tercer apartado consiste en crear experiencia. La conversación puede dar lugar a la colaboración más estructurada. Con ello nos referimos a que es posible integrar un poco más a los usuarios hasta lograr que sean colaboradores cercanos a la hora de desarrollar acciones concretas dentro de la organización. No nos engañemos: es un porcentaje muy pequeño de usuarios el que termina mostrando un perfil tan proactivo, pero, a pocos que sean, proporcionan un valor y una legitimidad importante para la organización.

Escuchar, conversar y cocrear son los tres pilares básicos para dinamizar una comunidad cuyo objetivo último sea el desarrollo de negocio.

SOCIEDAD DE LAS INDIAS ELECTRÓNICAS

1. Datos de identificación del proyecto

"Las Indias es un Grupo Cooperativo que entiende el mundo desde la lógica de las redes y el compromiso con la democracia económica y la transnacionalidad. Creamos conocimiento, productos y servicios empoderadores para las personas, las comunidades y las organizaciones, con herramientas innovadoras que refuerzan la sostenibilidad social y medioambiental de sus proyectos." Ésta es la forma en que se presenta en su sitio web el Grupo Cooperativo de las Indias[66]; en la actualidad tiene oficinas en Madrid y Montevideo.

Esta configuración como grupo cooperativo da soporte a la Sociedad Cooperativa de las Indias Electrónicas, que es la que centraliza la relación del resto de las cooperativas con el mercado. Sirve como cauce para las relaciones con el mercado y también como entidad gestora de las participaciones. Dentro del Grupo Cooperativo también se inscribe la Sociedad Cooperativa del Arte de las Cosas, resultado de la conversión de la anterior *Feed the Ivy*, una empresa de desarrollo de software libre, que fue fundada en octubre de 2007, y que se orientó a gestionar *feevy*, una herramienta web que facilita la formación de comunidades conversacionales mediante el uso de un *widget* integrable en blogs y otros sitios web. *Feevy* fue vendida en 2009 al Grupo BBVA.

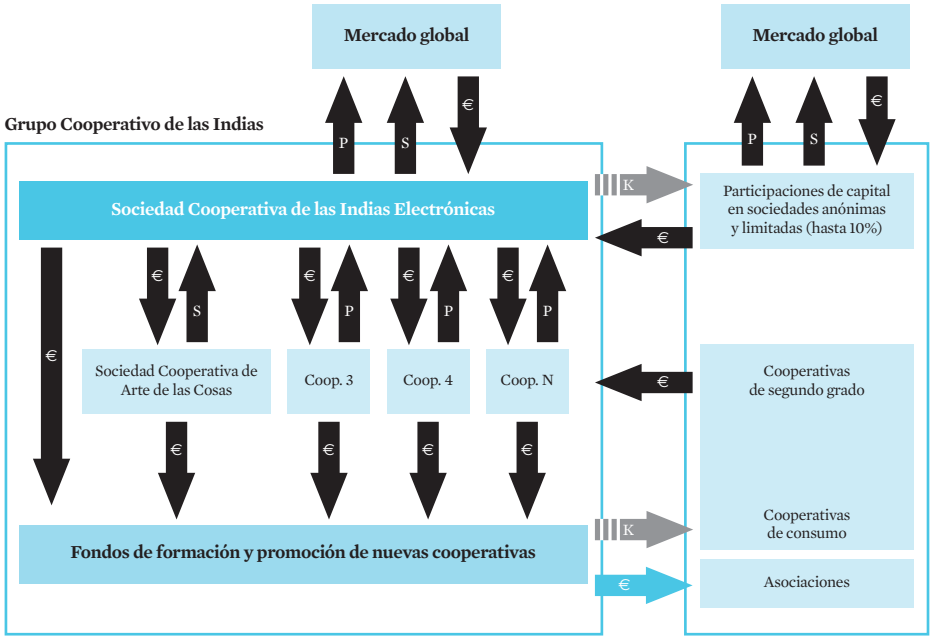
Las Indias, como grupo cooperativo, destina una tercera parte de los excedentes de todas las sociedades a la formación y promoción del cooperativismo, con la intención de poner en marcha nuevas cooperativas orientadas a desarrollar "todos aquellos bienes y servicios necesarios para conseguir una mayor cohesión social y asegurar el bienestar de nuestra comunidad y su entorno en el tiempo".

66 El caso de las Indias Electrónicas puede ampliarse a través de la Indianopedia, una amplísima recopilación sobre su modelo de funcionamiento. Disponible en http://lasindias.net. Además, se han publicado varios libros en la colección Planta 29, apoyada por el BBVA. Entre ellos se recomiendan especialmente *El poder las redes* y *Filés: democracia económica en el siglo de las redes*. Más información en http://coleccionplanta29.com/.

El proyecto se inicia en octubre de 2002, a partir de la constitución de una sociedad limitada: la Sociedad de las Indias Electrónicas. En ella intervienen Natalia Fernández, Juan Urrutia y David de Ugarte. Los orígenes hay que buscarlos en experiencias empresariales anteriores, como Piensa en Red y el movimiento cultural Ciberpunk[67].

En la actualidad, el proyecto es la consecuencia de la transformación jurídica de las empresas existentes en grupo cooperativo, como resultado de un debate sobre democracia económica que se desarrolló entre diciembre de 2008 y junio 2009, que decidió la naturaleza y forma organizativa de lo que se define hoy como la "*filé* indiana", que más adelante se explicará en sus líneas principales.

FIGURA 1
Modelo organizativo del Grupo Cooperativo de las Indias



Fuente: Indianopedia.

La transformación jurídica en cooperativa se desarrolla a partir de una exploración compartida con su entorno, en el que destaca un encuentro de emprendedores y empresas sobre

67 Puede consultarse información al respecto en http://lasindias.net/indianopedia/Piensa_en_Red y en http://lasindias.net/indianopedia/Ciberpunk.

democracia económica, y también el asesoramiento de abogados de la Unión de Cooperativas de Madrid de Trabajo Asociado UCMTA.

2. Definición del proyecto empresarial

Como se indicaba en el punto anterior, el proyecto actual de las Indias surge del nuevo planteamiento organizativo en torno a la *filé* indiana. Esta *filé* se define como "una comunidad transnacional que garantiza su sostenibilidad y autonomía mediante empresas organizadas de acuerdo con el principio de democracia económica agrupadas en el Grupo Cooperativo de las Indias". Este principio de democracia económica es la forma en que las empresas se organizan para que sean gobernadas, mediante sistemas e instituciones democráticas, por las personas que trabajan en ellas.

Todo el entramado de proyectos en los que participa la Sociedad de las Indias Electrónicas conforma la República de las Artes. Así, por ejemplo, a día de hoy se participa con un 2,6% en Szena, una sociedad anónima, y con un 10% en la sociedad limitada UCG. Los principios que guían la selección de empresas y proyectos en que se participa son la amistad fraterna, la innovación disruptiva, el cuento, el crecimiento en red y la democracia económica[68]. Además, se tiene en cuenta que los negocios en los que se participe no deben tener afán especulativo y buscar exclusivamente el valor para el accionista, sino que deben tratar de impulsar un modo de vida y ser sostenibles desde el comienzo. También consideran relevante el espíritu emprendedor: "nada de salarios grandes, locales cómodos y viajes a tutiplén". En definitiva, se trata de apoyar nuevos proyectos de artesanos realmente emprendedores, en los que la comunidad indiana no debe participar en ningún caso con más de un 30% en la propiedad.

Así pues, el proyecto empresarial de las Indias se organiza de acuerdo con principios de democracia económica. Se conforma una comunidad (una *filé*) con un demos, unos procesos de decisión y deliberación. En definitiva, toda una estructura global que se va recreando con el tiempo por la incorporación de diversidad y la lógica de la abundancia. Toda esta expresión particular de la gobernanza se desarrolla en los capítulos posteriores. El modelo requiere una lectura detenida, por cuanto son muchos los términos que necesitan una definición específica. De ahí, como se citaba al principio de este documento, la importancia de recurrir a las fuentes, tanto vía web en la Indianopedia como a través de los libros publicados en la colección Planta 29.

3. El modelo de negocio

El Grupo Cooperativo de las Indias Electrónicas desarrolla actividades de consultoría y asesoramiento en torno a la innovación corporativa, social y de negocio, el desarrollo local y regional, la diplomacia corporativa y la inteligencia de fuente pública. Todo ello está

[68] Para más información consultar http://lasindias.net/indianopedia/República_de_las_Artes.

basado en el análisis dinámico de redes sociales. Estas actividades se llevan a cabo tanto para entidades privadas como públicas. Se detallan a continuación algo más estas líneas de actividad.

La innovación corporativa busca diseñar y poner en marcha nuevas formas de negocio que ayuden a las empresas a redefinirse empoderando a su entorno y a la sociedad. Por su parte, el desarrollo regional va de la mano de la innovación social y ambos tratan de aumentar el capital social de la ciudadanía a través de la generación de redes. Por diplomacia corporativa se entiende el proceso mediante el cual la empresa consigue insertar su actividad en el contexto cultural, histórico y social de un nuevo país, de cara a establecer conversaciones que consigan generar confianza y cooperación. Esas tres líneas de producto se apoyan en el análisis de redes sociales y la inteligencia de fuente abierta, denominada así porque se elabora a partir de información pública, mediante la cual se elabora una imagen real del tejido social.

En buena parte, el modelo de negocio está basado en un saber específico relacionado con el análisis de redes sociales y en aproximaciones imaginativas a la forma en que las empresas pueden repensar su competitividad e integrarse en los flujos de la sociedad real. Lo importante es la mirada diferente que aplican a los proyectos y que sirve para aportar originalidad y creatividad en su desarrollo.

Otro aspecto interesante del modelo de negocio de las Indias es su preocupación por mantener una estructura orgánica con unidades empresariales pequeñas. Importan las personas y se entiende que en unidades pequeñas (se habla de ocho personas como máximo) el compromiso es más sencillo y directo. Este tipo de estructura favorece que las personas sean pluriespecialistas y que se involucren en la generación de sus propios proyectos para producir la diversidad que la comunidad indiana necesita.

4. El papel de la innovación

La innovación figura como uno de los ejes básicos de las Indias Electrónicas. Se entiende como "cualquier cambio de consecuencias permanentes en el modo de organización y producción de un grupo social". El enfoque que se aplica es el que Juan Urrutia explica en su libro *El capitalismo que viene*. Sólo una innovación continua será la que consiga mantener ventajas competitivas sostenibles. Es decir, no se maneja una idea reduccionista de innovación ligada a lo tecnológico, o centrada en ciertos procesos o, incluso, productos. Es un concepto más amplio.

Además, la innovación en el modelo indiano tiene que ver con la búsqueda de la felicidad en tanto que especie humana, idea que procede del zoólogo y etiólogo inglés Desmond Morris. Es decir, que la innovación no sólo tiene que ver con lo empresarial y económico, sino también con una manera de conseguir mejoras sociales en su más amplio sentido.

Las Indias se presenta como una "consultora de innovación". Y, en este sentido, se dedica a la "innovación corporativa" o "de negocio", que "consiste en pensar, diseñar y poner en

marcha nuevas formas de negocio que ayuden a las empresas a redefinirse, empoderando a su entorno y a la sociedad". Esto choca en la práctica con la lógica imperante de que las organizaciones quieren ser estables. De ahí que el enfoque actual hacia la innovación se oriente a través de tres ideas base:

1. Comprender la empresa como un tejido, un órgano completo con una identidad.

2. Los *widgets* como una serie de pequeños órganos que pueden encajar en ese tejido.

3. El encapsulamiento, a fin de que los resultados de los *widgets* no afecten al conjunto, pero que se puedan comunicar entre sí mediante algún tipo de lenguaje común diferente del de cada uno de ellos.

De esta forma, la innovación se comprende como la puesta en marcha de estas nuevas lógicas de gestión, que se traducen en el desarrollo de la empresa como plataforma, como una estructura mucho más resiliente[69].

Para desarrollar su actividad, las Indias se apoya en un uso intensivo de Internet y las tecnologías de información y comunicación. Hace un uso crítico de ellas y mantiene un compromiso activo con los principios del software libre y la ética hacker. Como soporte, para compartir su saber hacer, usan wikis. Un ejemplo muy destacado es la Indianopedia, una forma transparente de poner en común su modelo. La Indianopedia pone de manifiesto el "esfuerzo por hacer público y transparente lo que vamos aprendiendo y configura nuestra forma de organización y trabajo". Cuenta con más de 400 entradas y, a través de ellas, se explicita el significado de los términos que emplean, proporcionando el contexto adecuado para entender el modelo. De ahí la importancia de acudir a ella para explicaciones aclaratorias de lo que se documenta a través de este caso.

Además de las wikis, en las Indias se utilizan de forma intensiva los blogs como herramienta básica de publicación personal y colectiva. La bitácora de las Indias arranca en 2002 y, según sus informaciones, fue la primera que ponía en marcha una empresa. También utilizan otros servicios de la web social, como el microblogging, pero no Twitter, sino un sistema propio basado en Wordpress, después de haber probado y rechazado StatusNet, de Laconica.

Las Indias mantiene una postura crítica con la generación de escasez artificial en Internet. Tratan de evitar el uso de software que conduzca a concentrar información y poder. Puede ser el caso de Google o de Facebook. Su utilización avanzada de las tecnologías les permite adentrarse, de forma alternativa, en su uso social para extraer valor, favoreciendo modelos que impulsen la red distribuida.

[69] La idea de resiliencia es otra de las que conforma el modelo: "Una red social es resiliente cuando, ante cambios en su estructura o pérdida de nodos, es capaz de mantener una interacción viva, conservando o reinventando su identidad."

También mantienen una postura muy crítica con la propiedad intelectual. La producción de las Indias se cede a dominio público en una práctica, que denominan devolucionismo, y que consiste en "la defensa de la progresiva reducción –hasta su eliminación total– del tiempo de explotación de patentes, copyrights, derechos de autor y otras formas de propiedad intelectual, ampliando el dominio público con las creaciones de las últimas décadas". Esta postura es contraria a la de, por ejemplo, el licenciamiento de contenidos a través de Creative Commons, en tanto que éste acepta y legitima el sistema de propiedad intelectual, algo que es muy diferente del planteamiento de las Indias Electrónicas[70].

Por último, debemos reseñar que, para llevar a cabo su actividad, en las Indias realizan un metódico seguimiento de la huella digital de su conversación. De cara a conocer las estructuras que subyacen, realizan una vigilancia activa tanto vía RSS como a través de estadísticas avanzadas.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Desde luego que uno de los elementos que más llama la atención en el modelo indiano es su identidad cultural. Se juega mucho con la idea de mito, algo que va más allá del tradicional recurso a los valores que suele utilizarse en la empresa. Tomado directamente de la Indianopedia, el mito se define de esta forma:

> "Un mito es un relato que delimita un conjunto de valores y permite su reapropiación y reinterpretación personal. Los mitos trazan por tanto fronteras ideológicas, permite una mayor diversidad que los programas, las tesis o los dogmas y, por consiguiente, mayor resiliencia en una comunidad, ya que los mitos abren un continuo interpretativo que facilita la evolución sin rupturas ni escisiones. (...)
>
> Los mitos indianos son relatos, cuentos, que sirven para condensar en símbolos abiertos a la reapropiación e interpretación personal, los valores que se han ido consolidando a lo largo de nuestra historia como definitorios de aquello que perseguíamos y que aprendíamos en cada etapa."

David de Ugarte reflexiona sobre ello en el artículo *Mitos: qué son, para qué sirven y cómo se usan*[71]. El mito favorece una forma no dogmática de generar un espacio de valores con cierta diversidad. Dentro de él la identidad surge del reconocimiento consciente y colectivo de que hay valores comunes, pero siempre sobre un relato abierto, que puede evolu-

[70] No conviene olvidar que más de la mitad de las licencias que se realizan mediante Creative Commons aplican la cláusula de impedir el uso comercial. Este argumento y otros se desarrollan en el artículo *Creative Commons 0: ¿un cero a la izquierda?* Puede consultarse en http://www.lasindias.com/creative-commons-0-¿un-cero-a-la-izquierda/.

[71] Ver http://elarte.coop/mitos-que-son-para-que-sirven-y-como-se-usan/.

cionar. Así, en la comunidad indiana se adopta la mitopoiesis, proceso de creación de mitos y sus símbolos asociados, que darán pie a una transmisión no dogmática de los valores subyacentes[72].

Mediante el uso y conversación en torno a los mitos las Indias construye su identidad y establece límites frente al resto elementos de la sociedad. Pero en su propia definición se abren las puertas a la evolución, a huir de cualquier tipo de dogmatismo o sectarismo. Es necesaria una construcción consciente y colectiva, "una deliberación en plurarquía", como señala David de Ugarte en el artículo al que se hace referencia.

En cierta forma, el desarrollo de mitos es una de las bases del modelo indiano y actúa como motor en torno al cual se genera conversación. Pretende configurarse como una manera de favorecer la evolución del propio modelo, incorporando para ello una doble línea de diálogo, interno y externo, en la medida en que los límites sean definibles.

Esto es así porque el impulso de la diversidad es otra de las bases ideológicas del modelo indiano. La diversidad, entre otras formas, se consigue mediante la deliberación, pero sin necesidad de que termine en un consenso. Porque, en sentido estricto, la decisión común sólo tiene lugar en torno a lo escaso. Esta tensión entre la decisión y la deliberación conforma otra de las líneas del pensamiento indiano. Por supuesto, todo ello se lleva a cabo en el contexto de un juego de valores y con los precedentes personales y colectivos que se arrastran del pasado.

La diversidad se plantea bajo la óptica de redes sociales: "la medida del campo de alternativas en el que un nodo de una red puede determinar su propio comportamiento sin afectar a otros nodos o verse afectado involuntariamente por ellos". Esto quiere decir que la lógica subyacente conduce a redes distribuidas como estructura natural de impulso de la diversidad. Estas redes requieren una organización social en plurarquía. Éste es otro de los conceptos nucleares del modelo indiano. Como sistema de decisión colectiva, hay que considerar ciertas características para comprender su alcance.

> "En un sistema plurárquico la toma de decisiones no es binaria. No es sí o no. Es en mayor o menor medida. Alguien propone y se suma quien quiere. La dimensión de la acción dependerá de las simpatías y el grado de acuerdo que suscite la propuesta. Aunque la mayoría no sólo no simpatizara sino que se manifestara en contra, no podría evitar su realización."

La idea que subyace a la plurarquía deviene de la lógica de la abundancia: la opción personal que cada cual toma no merma las posibilidades de los demás individuos. Si la democracia se guía por la escasez, la plurarquía se guía por la abundancia.

[72] Una interesante descripción sobre la mitopoiesis y la comunidad indiana puede encontrarse en http://lasindias.net/indianopedia/Mitopoiesis.

6. Configuración organizativa y capital humano

El Grupo Cooperativo de las Indias encara el mercado global mediante una estructura en la que conviven diferentes sociedades y trata de aportar una lógica de funcionamiento coherente con sus principios básicos, mediante una serie de instituciones que se describen a continuación.

Las personas se incorporan mediante un itinerario de integración que abarca varias fases: aprendiz, compañero y maestro. En esta última etapa pasan a formar parte del demos indiano. Este demos se define así:

> (...) "conjunto de personas, claramente definido, al que se circunscriben los derechos de decisión, deliberación, representación y electibilidad en una comunidad o conjunto político cualquiera. El demos es, finalmente, el listado de miembros plenos de una comunidad política."

El proceso de integración comienza con un itinerario que requiere el visionado y la lectura de una serie de materiales en torno a la evolución histórica del ciberpunk y el movimiento neovenecianista, para determinar hasta qué punto existe un encaje mutuo entre la persona y la comunidad indiana. Los siguientes pasos, tal como se muestra en la figura número 2, son los de:

- **Aprendiz,** que se extendería a lo largo de tres años y supone pasar como socio temporal de alguna de las cooperativas por debajo de la Sociedad de las Indias, comenzando por El Arte de las Cosas.

- **Compañero,** que requiere la aprobación en asamblea y supone la admisión como socio pleno de la Sociedad Cooperativa del Arte de las Cosas, con el objetivo de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial al servicio de la comunidad.

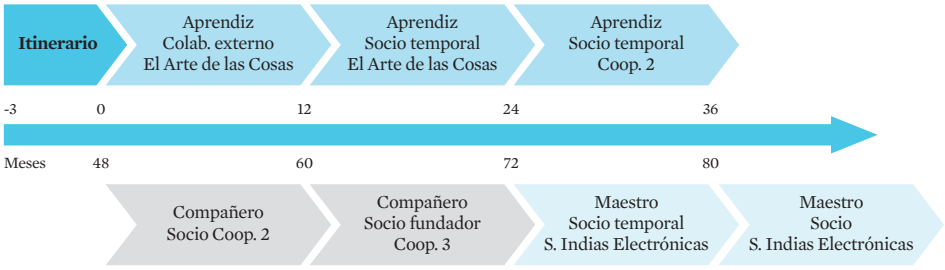
- **Maestro,** como último paso y de cara a formar parte del demos indiano.

Cada uno de estos tres pasos dispone de un sistema de formalización a través, respectivamente, de las monedas de cobre, plata y oro.

A este respecto, hay que decir que este proceso no está libre de tensiones. Natalia Fernández publicó en su día ciertas reflexiones en forma de autocrítica hacia este modelo y se están formulando una serie de derechos y deberes del aprendiz[73]. Toda la integración pretende desarrollar el sentido crítico: la persona abre un blog público en lo que debate sobre lo que aprende. El final del proceso es asumir "un modo de vida dedicado al desarrollo del sistema de democracia económica y transnacional de la *filé* indiana".

[73] Ver http://elarte.coop/autocritica-y-reflexion/ y también http://lasindias.net/indianopedia/Derechos_y_deberes_del_aprendiz.

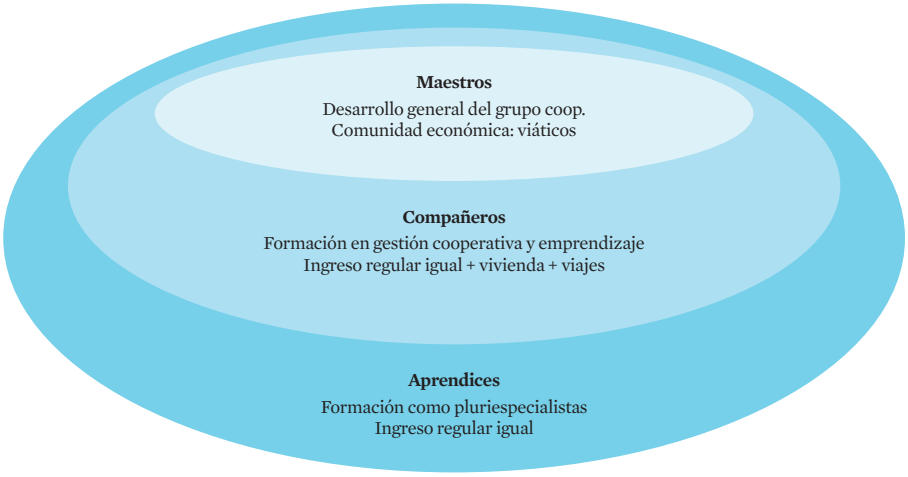
FIGURA 2
Integración en el modelo indiano



Fuente: Indianopedia.

La integración es una de las cuatro instituciones básicas del funcionamiento indiano, junto con el viático, la segregación y el *passagium*. El viático es la forma en que se retribuye a las personas, de acuerdo con sus necesidades de consumo. Se conforma, por una parte, mediante el procomún, que proporciona soporte material (alojamiento, libros, objetos culturales), y, por otra, mediante el metálico, que es una cantidad de 800 euros, que los maestros pueden solicitar en cualquier momento y con la regularidad que les haga falta. El viático se enfoca a las necesidades de consumo, ya que el ahorro y la acumulación están localizados en las empresas de la *filé*.

FIGURA 3
Integración y sistema de ingresos en el modelo indiano



Fuente: Indianopedia.

En esta línea de reflexión sobre los ingresos personales en las Indias Electrónicas, se ha desarrollado un sistema propio cuya referencia básica es cuán implicada está la persona en el sistema.

El proceso de segregación, por su parte, impulsa un crecimiento rizomático y se enfoca hacia el desarrollo personal como pluriespecialista, a fin de abrir nuevas áreas de trabajo. Se contempla desde una doble perspectiva: reflejando el derecho a dejar la *filé* indiana y, al mismo tiempo, posibilitando la creación de nuevas cooperativas dentro del grupo. De esta forma se pretende un crecimiento de las empresas en forma de enredadera y el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión.

Por último, el *passagium* "organiza la dimensión transnacional del ciclo comercial que es vocacional de toda *filé*". Extraemos un texto del libro *Filés: democracia económica en el siglo de las redes* (p. 100), para describir la forma en que se entiende.

> "Nada más actual para las filés de hoy que la institución del passagium, esos meses de vida nómada dedicados a tejer redes, buscar clientes, proveedores y alianzas, a veces a decenas de miles de kilómetros de distancia. (...)
>
> Difuminada la separación entre comerciante, fabricante y diplomático, cada passagium alimenta y determina el catálogo de proyectos y ofertas del año, el mapa de la red de socios, aliados y representaciones que determinará el curso comercial del año."

Además de esas cuatro instituciones, la Sociedad de las Indias Electrónicas conforma su comunidad mediante el proceso de deliberación de la *filé* indiana. Junto a aprendices, compañeros y maestros, por su importancia para generar diversidad, es preciso citar el "consejo de panadería", conformado por el dogo y siete consejeros. El dogo viene a representar a un socio colaborador de especial prestigio y contribuye a "orientar y contrastar la deliberación, proponiendo nuevos temas y enfoques a debate, y manteniendo una crítica permanente de nuestra práctica y estructura económica". La organización como un arte (aprendices, compañeros y maestros), junto con el dogo y el consejo de panadería, conforman la doble estructura de decisión y deliberación de la comunidad indiana. En la actualidad, esta figura de dogo está representada por Juan Urrutia.

La *filé* indiana cuenta también con sus propios gobernadores, "la voz de comando en situaciones de crisis, y los administradores legales de nuestra estructura económica, representan el principio ejecutivo en situaciones de escasez, así como la coherencia de la estrategia comercial y empresarial del Grupo Cooperativo de las Indias". Estas personas son elegidas por el demos entre los maestros. No se aprecia diferencia entre labores de gestión y actividades directas; de ahí que no se recurra a gestores externos. David de Ugarte y Natalia Fernández han sido los dos gobernadores de las Indias hasta la fecha.

7. La estrategia en la empresa

Resulta evidente que la estrategia de las Indias pasa por su compromiso con una forma de entender su papel económico y social en la sociedad en que se inscribe. Así, su futuro se presenta mediante una serie de objetivos de la *filé* indiana a 25 años, que se describen a continuación.

En cuanto al desarrollo interno, se pretende desarrollar la estructura económica y el demos de forma transnacional, sostenida y sostenible, procurando el máximo bienestar para cada miembro de la *filé* y la robustez y resiliencia de la estructura social que se conforme. De la misma manera, se pretende también elaborar los saberes que le serían propios, en torno a la resiliencia y a la lógica de la abundancia, por ejemplo.

En cuanto a la relación con el entorno social, se quiere servir de referencia a aquellas comunidades que se organicen sobre principios de democracia económica en el espacio *latoc,* a fin de crear servicios públicos e infraestructuras libres y neutrales de acceso al conocimiento y la comunicación. Esta apuesta estratégica por el mercado, que denominan *latoc*, esto es, el que se desarrolla en aquellos países que conforman la familia lingüística ibérico-occidental[74], es una de las señas de identidad actuales del modelo indiano.

Por último, en cuanto a la relación con los estados, la intención es impulsar la socialización de los beneficios del libre comercio, impulsando la abolición de la "mal llamada propiedad intelectual".

La estrategia de negocio pasa indirectamente (lo reseñamos de esta forma por cuanto las lógicas empresariales necesitan reinterpretación evidente en el caso de las Indias Electrónicas) por la diferenciación y la innovación. Son dos rasgos nítidos y evidentes de la forma en que este grupo desarrolla su labor.

8. Clave del éxito: la globalidad del modelo más allá de lo empresarial

Es evidente que Las Indias Electrónicas conforma un grupo empresarial con unas características peculiares que lo distinguen de cualquier otra iniciativa. Los orígenes vinculados a las experiencias de colaboración en torno al movimiento ciberpunk marcan el proyecto. Pero su evolución ha sido interesante, alrededor de sus mitos, reconvirtiéndose en grupo cooperativo y desarrollando su enfoque hacia el espacio *latoc*. Planteamientos diferentes y a la vez atractivos.

Si hay que extraer un elemento diferencial de su modelo, cabe apostar por su diferenciación global. La Sociedad de las Indias Electrónicas conforma un proyecto más allá de lo empresarial. La comunidad indiana, su idea de *filé*, representa un sentido colectivo en el que el hecho económico se supedita al de lograr una serie de objetivos de gran alcance. Resul-

[74] Ver http://lasindias.net/indianopedia/Latoc.

ta claro que existe un motor relacionado con el compromiso por introducir un nuevo modelo en la sociedad.

De esta forma, rasgos como el desarrollo de la lógica de la abundancia, la democracia económica, la abolición de la propiedad intelectual, las redes distribuidas, la plurarquía o el sentido de transnacionalidad confieren un sentido único al modelo indiano. Aquí creemos que radica el elemento distintivo: los conceptos van construyendo de manera armoniosa un conjunto global que representa una idea ambiciosa de transformación social.

El modelo de las Indias es resultado de una interpretación de lo que acontece en el mundo y de un posicionamiento global frente a él. La idea de la *filé* indiana es una respuesta a la lógica imperante de modelos empresariales basados en la escasez y en la protección de la propiedad intelectual. Es un modelo alternativo que se demuestra viable. Han sabido trabajar para organizaciones de diversos sectores sobre la base del conocimiento que se va generando en torno al análisis de redes sociales.

Las Indias Electrónicas presenta un conjunto de ideas diferentes en torno a cómo puede desarrollarse una actividad económica en persecución de un modo de vida sostenible. Como expresa David de Ugarte en el artículo *Consultoría: por qué damos las ideas gratis*:

> "Es un hecho reconocido por nuestros clientes que las Indias mira a las cosas de otra manera. En realidad, nuestro modo de vida es distinto, nuestra forma de organización es distinta y nuestros alicientes e incentivos también lo son. Por lo que ni vendemos ni facturamos como una consultora tradicional."

Dicho eso, parece que es el resultado en su conjunto lo que diferencia a las Indias Electrónicas de cualquier otro proyecto empresarial.

TOURISM REVOLUTION ECOSYSTEM

1. Datos de identificación del proyecto

Tourism Revolution Ecosystem (TRE) es una iniciativa novedosa relacionada con el sector turístico, que agrupa un conjunto de iniciativas empresariales en forma de "ecosistema". Se presenta como una comunidad de personas para la transformación turística a través de la acción orientada al mercado. Tomado de su sitio web de cabecera:

> "La exigencia de nuevos valores en el turismo está generando nuevas dinámicas en el sector que exigen una transformación en las empresas y destinos. Para ello, hemos diseñado un ecosistema que, como iniciativa privada, permita poner un escenario con las condiciones necesarias para la conexión de valor de personas en la transformación por acción.
>
> Tourism Revolution Ecosystem es un nuevo modelo de empresa abierta, que conecta a una comunidad de personas (Tourism Revolution People) con una serie de servicios desarrollados bajo iniciativas empresariales o sin ánimo de lucro.
>
> Las iniciativas empresariales del ecosistema nacen de las alianzas, y de la incubación/desarrollo de iniciativas emprendedoras, siendo el fomento de la emprendeduría el modelo de negocio donde pivota la sostenibilidad del ecosistema."

En la actualidad TRE se conforma como una sociedad limitada domiciliada en Las Palmas de Gran Canaria y que cuenta también con sedes en Palma de Mallorca, Benidorm, Asturias, Córdoba y Santa Cruz de Tenerife. No obstante, TRE se estructura como un "ecosistema" que incluye a un conjunto de empresas e iniciativas sin ánimo de lucro:

- Las empresas desarrolladas: MindProject, Destinum, Conectar.se, Innwise y Re-Animación.
- Las iniciativas sin ánimo de lucro desarrolladas: KnowTour, InnovaTravel, Destinum Apps y Urquery.

- Las empresas participadas: Hotelplease, Trip Say, Voovio y Azul Flojo.
- Las alianzas con las empresas UOC, THR, LPA (Laboratory for Planning and Architecture), Inis, Inventiaplus, Tinkle, Akla, I+T Consultoría Turística, Vorago y 3 Vectores.

En su conjunto, el ecosistema ofrece servicios relacionados en un sentido amplio con la actividad turística. Haciendo un repaso de toda la oferta, incluye los siguientes servicios mediante las marcas, que se indican a continuación, y con un enfoque de "ecosistema de iniciativas empresariales que se construye en torno al ciclo de penetración, vertebración, emergencia y potenciación", que generan un proceso continuo de innovación y emprendeduría en el sector, tal como se refleja en la figura 1.

FIGURA 1
Los cuatro ejes del modelo TRE

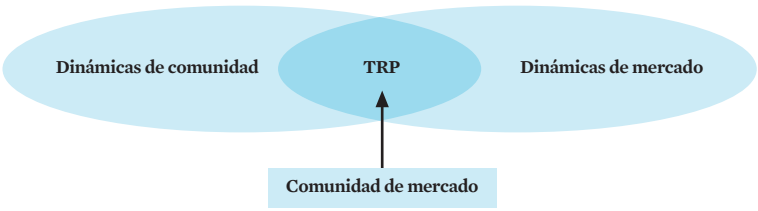
Fuente: elaboración propia.

TRE comprende, por tanto, estos servicios:

- Gestión en red para empresas, agrupaciones y marcas a través de Innwise.
- Servicios innovadores de consultoría "alta costura" para la transformación a través de MindProject.
- Servicios innovadores de consultoría "prêt-à-porter" para la transformación a través de Re-Animación.
- Servicio web de distribución turística para proveedores, CRS e intermediarios a través de Destinum.
- Desarrollo de aplicaciones de software turístico sobre una comunidad a través de Destinum Apps.
- Aprendizaje continuo, eventos y espacios de conexión para la innovación a través de Conectar.se.
- Asistencia a emprendedores en sus primeros pasos a través de InnovaTravel.
- Investigación y divulgación de conocimiento para la transformación a través de KnowTour.

Esta diversidad de servicios muestra el alcance y la visión panorámica del proyecto que TRE ha puesto en marcha. En definitiva, estamos ante un nuevo modelo de organización, que incorpora y entremezcla tanto las dinámicas de una comunidad como las de mercado, proponiendo un concepto de comunidad de mercado para adaptar el concepto de empresa a las exigencias de la sociedad red. Es lo que se representa a través de la figura 2.

FIGURA 2
La comunidad de mercado del modelo TRE



Fuente: elaboración propia.

2. Definición del proyecto empresarial

Este proyecto surge a partir de la unión de varias iniciativas empresariales precedentes. Un grupo de profesionales, que trabajan en el sector del turismo, van tomando, de forma progresiva, la idea de conformar TRE. No resulta fácil explicar, desde un punto de vista empresarial, qué es TRE, ya que va más allá de los modelos habituales. Puede concebirse como un holding empresarial, pero incorpora otras características que dejan corta esa definición. En palabras de Juan Sobejano[75]:

> "Cuando hace unos seis meses comenzamos con el proyecto MindProject y el Tourism Revolution Ecosystem teníamos claro que ni podíamos ni queríamos ser una empresa al uso. Uno de los primeros problemas que tuvimos, incluso entre nosotros mismos, fue el de definirnos: ¿una consultora?, ¿una plataforma? Nuestra naturaleza híbrida o mestiza nos impedía encontrar los adjetivos que nos describieran al 100%. Pero si había una cosa clara era que queríamos ser, sobre todo, una empresa y un proyecto abierto, en el que la pertenencia al proyecto no dependiera de la existencia de una nómina o la permanencia de 8 a 3 en unas oficinas."

75 Ver: http://www.blogtrw.com/2010/04/proyectos-en-entornos-colaborativos/.

Así que se eligió el "ecosistema" como imagen que mejor podía representar el modelo. Junto a él, la idea nuclear de la "transformación por acción". Estos dos elementos podrían representar la esencia del proyecto: cambiar radicalmente los modelos turísticos mediante la acción que llevan a cabo un conjunto de actores agrupados como ecosistema.

El propio proyecto, además, lleva en sus genes la idea de reproducirse a sí mismo a través del impulso de actividades de emprendizaje. A través de InnovaTravel, por ejemplo, se pretenden captar emprendedores y colaboradores, en general. Se anima a que quienes tengan entre manos algún proyecto relacionado con el sector turístico se incorporen al ecosistema para recibir apoyo y asesoramiento, bien en una fase inicial para definir el modelo de negocio, o, bien en una segunda fase más operativa enfocada a su desarrollo.

La propuesta de TRE se justifica en buena medida por las nuevas dinámicas de la demanda en el sector turístico. La capacidad disruptiva de Internet, como nuevo elemento a considerar, es más que evidente. Aunque la sociedad red se extiende de forma natural por cualquier aspecto de la vida cotidiana, quizá la forma en que está presente en el sector turístico es aún más poderosa. Según Edu William y Alf Castellano[76]:

> "La capacidad disruptiva de la Red nace de que la misma se ha convertido en el reflejo de la identidad de los destinos, empresas y personas. El hecho de que el 85% de las personas se informen en la red, ha dado paso a que sea la red la que establezca las nuevas dinámicas del mercado y "contagie" de las mismas dinámicas el resto de relaciones del sistema turístico, más allá de las relaciones informativas."

A partir de aquí, TRE tiene en cuenta que estas nuevas dinámicas de la sociedad red conforman un tránsito obligado hacia otro modelo en el sector, que supone estos movimientos:

- Del embudo a la plataforma, ya que los mercados no pueden ser "filtrados" por un agente que intermedia en los procesos de oferta/demanda, sino que se desarrollan como "plataformas" donde acontecen las dinámicas de relación entre proveedores y clientes en su más amplio sentido.

- De la escasez a la abundancia, debido a que los filtros tienen una limitada capacidad y a que los costes de emisión y transmisión de información han caído brutalmente. De esta forma, la sobreabundancia de oferta caracteriza al sector.

- Del sólido al líquido, ya que el mercado se modifica constantemente, bien por la aparición de nuevos actores, por la reorganización de la oferta, por cambios en los estilos de vida o por sucedidos imprevistos (cabe considerar, como un buen ejemplo, el caso de las cenizas del volcán islandés en erupción y su influencia en el sector).

[76] Ver: http://www.blogtrw.com/2009/10/tourism-revolution-ii-nuevas-dinamicas-en-la-demanda/.

- Del centro por estructura al centro por valor, donde las posiciones dominantes no dependen del lugar en que se encuentran, sino de lo que ofrecen y la forma en que satisfacen necesidades de los clientes.

- Del valor por la oferta al valor por la demanda, en tanto que es ésta la que tiene mayor peso relativo en el conjunto y condiciona en gran parte "lo que funciona" (siempre voluble y con una segmentación que crece sin parar).

- Del consumidor al proksumidor, una persona que no sólo "consume" servicios turísticos sino que también los produce e interviene con su conocimiento en el proceso global.

En comprender estas dinámicas y proponer nuevos servicios que las incoporen, es donde TRE hace pivotar el valor añadido que le da sentido, y fuerza de arranque, al ciclo innovador y emprendedor del ecosistema.

Indicar que, en su definición actual, TRE está actuando con preferencia en territorio nacional, pero su enfoque es global. Entienden que hay mercados que pueden asemejarse al de España y en los que las dinámicas de transformación son necesarias. Se ven como un agente activo, capaz de favorecer cambios estructurales por su enfoque de ecosistema, que extiende sus líneas de actividad a través de un conjunto significativo de ámbitos.

3. El modelo de negocio

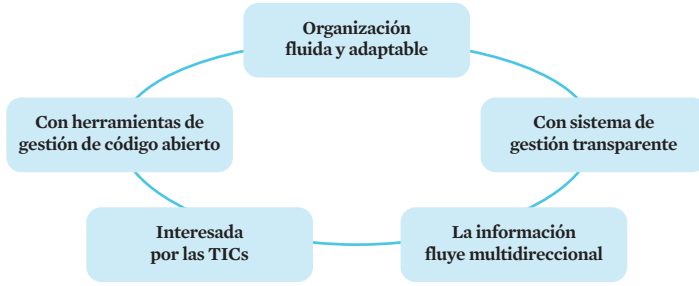
Merece la pena detenerse en explicar el enfoque abierto que propone TRE para su modelo de negocio[77]. Se estructura en torno a cinco elementos, los cuales se muestran en la figura 3, que se vinculan, en gran medida, a un modelo de "empresa líquida" donde los límites están diluidos, la posesión se relativiza y la transparencia gana terreno.

TRE define el ecosistema como un espacio abierto donde las personas y las organizaciones interactúan. Las dinámicas de conexión son múltiples y abiertas entre el "*core*" de la empresa y sus trabajadores, con el resto de agentes del ecosistema, sean *stakeholders*, *partners* o el propio destino y las personas que interactúan allí.

Dentro del ecosistema, MindProject puede representar la entidad referente a través de la cual visualizar el potencial de oferta de servicios. Desarrolla la visión de llegar a "ser referencia a nivel nacional, europeo y mundial dentro del sector turístico, configurándose como una red de excelencia donde la transformación por acción, enfocada a la innovación, la emprendeduría y el talento colaborativo, es nuestra razón de ser". MindProject ofrece servicios de consultoría de alto nivel dirigidos hacia cuatro grandes áreas: la estrategia, la táctica, la formación y la externalización.

[77] Puede ser útil repasar la presentación disponible en: http://www.blogtrw.com/2010/02/la-empresa-abierta/.

FIGURA 3
Ideas centrales en torno a la empresa abierta



Fuente: Juan Sobejano.

Dentro del modelo de negocio es preciso reseñar la importancia que se asigna al conocimiento y cómo se integra dentro de un propósito social. Este compromiso se concreta en el interés por llegar a acuerdos con universidades y centros de investigación mediante cátedras. En este contexto se encuentra la alianza especial que TRE tiene con la Universidad Oberta de Catalunya: a través de una primera cátedra se está potenciando la conexión entre dos actores innovadores en sus áreas (turismo y universidad), para impulsar y transformar las dinámicas de la comunidad universitaria hacia un ecosistema de innovación y emprendeduría.

En el origen del proyecto ha existido participación de profesionales muy vinculados al mundo de la universidad y la investigación (de hecho, parte del concepto de TRE nace de una tesis). Además, TRE pretende desarrollar proyectos de marcado carácter social que pudieran vehiculizarse a través de una fundación, y que incluye las iniciativas sin ánimo de lucro.

Por otra parte, TRE maneja conceptos de lo que se está viniendo en llamar "turismo cívico", un término aún en desarrollo, pero que puede representar bastante bien su enfoque[78]. En este sentido, surgen ciertas prevenciones hacia otros conceptos que utilizan conceptos de moda, como la sostenibilidad u otros similares. Este "turismo cívico" se define así:

> (...) "from an end to a means; that is, from an economic goal to a tool that can help the public enhance what they love about their place."

La arquitectura de TRE favorece una relación diferente de las personas con sus empresas y con el conjunto del ecosistema. Aunque *de facto* exista una relación contractual concreta que une a cada persona con una sociedad, el modelo es más abierto (ademas, existen

[78] Más información en: http://www.civictourism.org/.

personas que no tienen relacion laboral, sino que se vinculan en base a proyectos). Se busca una *multiubicación* de las personas a través de proyectos concretos de transformación. El potencial de la persona no tiene que ver con una aportación especializada que se concentra en una actividad. Se trata de abrir el campo de juego para que las personas puedan aportar de acuerdo con las diferentes líneas de actividad, que entremezclan perspectivas.

4. El papel de la innovación

La actividad en TRE es eminentemente innovadora, tanto en la propuesta de producto/servicio como en la propia organización, en sus procesos o en la forma en que se presenta en el mercado. Sin embargo, en su cultura se maneja mucho más la idea de "transformación por acción". Es en el terreno de la acción concreta donde TRE entiende que se aporta valor. El conocimiento aplicado termina en actividades que provocan la transformación real.

Respecto a la forma en que se protege el conocimiento, TRE maneja una filosofía abierta. Esto supone el uso habitual de diversas licencias de Creative Commons. No obstante, en ocasiones, puede haber materiales cuya licencia quede condicionada por la relación con el cliente (u otras entidades más vinculadas con lo académico, como las universidades con las que se pretende colaborar). En general, hay mucho material disponible a través de los diferentes sitios web. Por ejemplo, en el sitio web de MindProject hay todo un bloque dedicado a los conocimientos. Allí es posible encontrar documentos, vídeos y presentaciones sobre muy diversos temas, que van desde algunos muy centrados en el sector turístico hasta otros más generalistas sobre management, o manuales operativos acerca de cómo utilizar determinadas herramientas de la web social.

Este tipo de conocimiento se entrega en forma de "píldoras" que, además, permiten una valoración por parte de los usuarios. De esta forma, se obtiene *feedback* para continuar con la producción. Al final, esta oferta de conocimiento explícito se presenta como una base operativa que el cliente, u otros potenciales usuarios, tienen a su disposición para reutilizar allá donde crean conveniente[79].

Se lleva a cabo una cierta vigilancia competitiva organizada debido a las habilidades avanzadas en el manejo de las tecnologías de información de las personas que participan en TRE. Así, se monitorizan algunos conceptos mediante RSS. Pero también hay que citar el uso de canales informales porque los TRP son personas con amplia trayectoria en el sector y, en general, manejan mucha información a través de sus relaciones personales.

Aunque no en forma expresa, sí que son inherentes al modelo las prácticas de innovación abierta. El contacto con profesionales del ámbito académico y de la investigación asegura un flujo constante de diversidad. A su vez, la utilización intensiva de herramientas de la

[79] Puede consultarse una relación de las "píldoras de conocimiento" mejor valoradas en: http://www.blogtrw.com/2010/04/pildoras-de-conocimiento-and-the-winner-is/.

web social también abre los contenidos y permite el desarrollo de nuevas conexiones no previstas. Ya se ha comentado que TRE se define como "empresa abierta" y, en coherencia con ello, también debe serlo la innovación que desarrollan.

Un buen ejemplo de esto último puede ser Urquery, una "una herramienta de consulta, una plataforma de preguntas y respuestas del Tourism Revolution Ecosystem, gestionada y apoyada por MindProject". El objetivo es disponer de un sitio web que sirva de soporte para compartir conocimiento y construir a futuro una comunidad de personas interesadas en profundizar en torno a los nuevos modelos para el turismo. Es un espacio abierto, donde cualquiera puede participar y que se basa en una dinámica muy sencilla de preguntas y respuestas.

En TRE se utilizan de forma muy intensiva diversas herramientas web. Es evidente que Internet forma parte de su código genético. Buena parte de su actividad se soporta en una presencia muy activa en la red. Su identidad digital se construye, así, por la suma de las actividades de cada uno de los nodos del ecosistema y también, de forma específica, por la labor individual de las personas que lo componen.

De hecho, TRE enfoca el uso de las herramientas web a conseguir una empresa colaborativa[80] en la que se trabaja en equipo, se acepta el rol de *proksumer*, se actúa con una lógica de wiki y sobre plataformas abiertas, con espacios para la generación constante de ideas, sin apenas jerarquías y con flujos de información intensos entre el interior y el exterior de las organizaciones. A modo de ejemplo, en TRE se utilizan:

- **Delicious + Evernote:** para guardar y compartir los contenidos encontrados en Internet.
- **Leap 2:** para la organización y etiquetación de archivos presentes en el servidor local de la empresa.
- **Central Desktop:** para organizar y gestionar los proyectos formados por varios miembros (o todos) del equipo.
- **Yammer:** Para la comunicación fluida dentro de un medio privado entre los miembros del equipo.
- **DimDim:** para videoconferencia con escritorio remoto compartido.
- **Skype:** Para chat y videoconferencia multi-usuario mediante Voz IP.
- **Ning:** "campamento" base de TRP

Además, se utilizan de forma intensiva las páginas web de los diferentes actores del ecosistema, con mucho contenido soportado en formato blog, a través del cual se integran contenidos de diverso tipo: vídeos, presentaciones de slideshare, sitios web recomendados a través de delicious, etc.

También se utilizan las redes sociales de forma intensiva. Destaca el uso de twitter, con un buen número de personas que son muy activas en esta red social donde hay creada una lista que agrupa a los usuarios de TRE. De igual forma, se utilizan Facebook y Linkedin.

[80] Más información sobre el uso de herramientas web en la empresa colaborativa en esta presentación de MindProject: http://www.slideshare.net/MindProject/herramientas-web-para-la-empresa-colaborativa.

Además, un buen número de personas de TRE cuentan con blogs personales muy activos y se utiliza delicious y netvibes. Por tanto, es evidente que TRE hace un uso intensivo de las tecnologías de la web social y que éstas, en gran parte, son inherentes a su forma de actuar.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Uno de los primeros artículos en Tourism Revolution Blog aludió a los valores. Habla de que la revolución actual pasa por la transformación de los modelos de mercado, y que no cabe sino abordar una revolución turística que tenga en cuenta una serie de valores que caracterizan a la sociedad y con los que TRE sintoniza:

1 **Personas,** como eje de la nueva sociedad y factor que está por delante de todos los demás.
2 **Conexión,** porque todas las estructuras e instituciones surgen como "ensamblados de personas conectadas".
3 **Pertenencia,** como pegamento para agrupar los esfuerzos de las personas en esas instituciones.
4 **Transparencia,** como objetividad del nuevo modelo y forma de lograr mejor posición y visibilidad en el mercado.
5 **Apertura del conocimiento,** para huir de modelos de escasez y generar valor a partir de ponerlo a disposición de otras personas e instituciones.
6 **Co- (co-laboración, co-creación, co-operación...),** a fin de hacer real el vínculo entre pares que trabajan codo con codo, en un plano de igualdad.
7 **Liderazgo** ostentado por personas comprometidas y aceptadas voluntariamente por sus iguales debido al valor que aportan.
8 **Responsabilidad,** como algo inherente a la propia actividad de TRE y que se extiende al compromiso que adquieren con la sociedad en su conjunto.
9 **Valentía ante el error** –evidente fuente de aprendizaje– porque hay que adelantarse y ser preactivos frente al cambio, lo que es normal que conduzca a equivocaciones.
10. **Inconformismo** para huir de la inercia y conseguir flujos constantes de acción.
11. **Aprendizaje** continuo y permanente.
12. **Curiosidad** para encontrar nuevos caminos alternativos, útiles cuando los cambios en el entorno son constantes.
13. **Diversidad** para evitar la endogamia y los procesos recursivos entre semejantes que pueden paralizar la transformación.
14. **Humildad** debido a la complejidad del conocimiento actual y al reconocimiento de que somos seres humanos limitados, que necesitamos de la cooperación de las demás personas.
15. **Diálogo** como forma de hacer real el valor del *co-* que se citaba con anterioridad.

Estos valores sustentan TRE y fueron expuestos en los primeros días de existencia del proyecto. Reflejan una forma de entender el mundo actual y están en la base de lo que se entiende por "turismo líquido". En él son los viajeros quienes reconstruyen la identidad de los destinos y licuan la solidez que se construía desde la perspectiva de la oferta. En este nuevo escenario es donde hay que actuar y, para ello, son necesarios los valores que se han descrito antes.

6. Configuración organizativa y capital humano

Ya se ha explicado cómo la arquitectura de "ecosistema" es la que define el proyecto TRE. Los diferentes nodos interactúan entre sí y conforman una globalidad donde son varios los ejes en torno a los que se desarrolla el modelo, según se comentó en el capítulo inicial al presentar la gama de servicios que TRE ofrece. La organización se apoya en una serie de sociedades que se agrupan bajo la cabecera de Tourism Revolution Ecosystem S.L. Cada una de ellas se define como un nodo con un sentido propio de acuerdo con los objetivos globales de transformación por acción en el sector del turismo.

Pero son las personas las que en ese contexto adquieren protagonismo pleno. Y pueden hacerlo desde diferentes ópticas, porque no se está buscando una relación estrecha entre persona y negocio sino un compromiso con uno o varios roles, todos ellos necesarios para que el modelo avance y resulte transformador. Así, las personas pueden desempeñar cinco tipos diferentes de roles:

- **TR Workers,** que son quienes gestionan, coordinan y dinamizan el ecosistema.
- **TR Activists,** responsables de la transformación por acción.
- **TR Evangelists,** que amplifican los mensajes de transformación.
- **TR Programmers,** quienes desarrollan las tecnologías necesarias para la transformación.
- **TR Researchers,** personas responsables de la exploración e investigación.

Se favorece el desarrollo de espacios y de herramientas que contribuyan a la interconexión entre todos ellos. No sólo mediante un uso intensivo de la web social sino también a través de un contacto físico presencial. Así, en fechas recientes se ha llevado a cabo la primera convención TRE en Santa Cruz de Tenerife, un hito de especial relevancia en la construcción de comunidad.

Esta convención se ha organizado con la participación de la Fundación Empresa Universidad de La Laguna y la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información, junto a Turismo de Tenerife y ASHOTEL. En ella cerca de 50 personas han puesto en práctica su rol como agentes de cambio sectorial a través de conferencias, talleres y espacios de networking.

7. La estrategia en la empresa

TRE no dispone de un plan estratégico "formal" en el que se formulan sus retos y objetivos. Existe una reflexión continua sobre la forma en que llevar a cabo la transformación por acción. Ésta se produce, básicamente, a través de los proyectos que se captan y desarrollan en el día a día. Sin embargo, una lectura detallada de muchos de sus artículos en TR Blog descubre la existencia de reflexiones de marcado carácter estratégico[81].

[81] De hecho una de las etiquetas más utilizadas es la de "estrategia". Para ver la relación de artículos relacionados con ella: http://www.blogtrw.com/tag/estrategia/.

Así pues, no se trata tanto de concretar mediante un modelo estratégico de "escasez" (hasta cierto punto puede manejarse esta idea si se realizara una formulación muy estricta de retos y objetivos estratégicos), sino de dibujar escenarios donde sí que importa un adecuado análisis de las variables que condicionan el sector. TRE lo conforman un grupo de profesionales "del sector", que viven en su integridad sus éxitos y fracasos, tanto desde la óptica de sus negocios individuales como desde una visión global del turismo en el estado. Lo operativo y lo estratégico van de la mano.

Quizá buena parte del enfoque estratégico en TRE tenga que ver con la intención de transformar los modelos de negocio en el turismo. En este sentido, en la primera convención de TRE se realizó una presentación específica al respecto[82] en la que se aportaban las claves sobre cómo el destino crea, desarrolla y captura valor a fin de afianzar un modelo de negocio sostenible. La estrategia de TRE pasar por contribuir desde su plataforma multi-agente a que esto se haga realidad, a que se lleve a cabo la transformación por acción.

Las líneas de futuro pasan por la reinvención total de los destinos turísticos. TRE apuesta por actuar como agente clave en ese proceso. Su estrategia global es bien clara: conformar un ecosistema con suficiente capacidad "distribuida" para impulsarlo. Es una estrategia de diferenciación, pero que fluye con las dinámicas de la sociedad red en la que sabe que debe inscribir sus actuaciones. La forma en que llevarlo a cabo: la transformación por acción, los proyectos concretos, paso a paso.

8. Clave del éxito: la idea de ecosistema

TRE destaca por la ambición del modelo que plantea y su alcance dentro de un sector tan relevante en la economía española, como es el del turismo. Su planteamiento en forma de "ecosistema", que da cabida e impulsa nuevas dinámicas de relación entre las partes que lo componen, es una forma de adecuar la oferta de servicios a las dinámicas actuales del sector y de la sociedad en su conjunto.

TRE ha sabido aglutinar a profesionales que provienen de ámbitos diferentes, pero con una mirada común hacia el futuro del sector turístico mediante un modelo de conexión entre ellos ciertamente peculiar. La forma en qué articular esa conexión ha sido el ecosistema. A través de él se pretende hacer surgir nuevas iniciativas que puedan integrarse en su seno y que lo desarrollen. Todo el ecosistema está soportado en una serie de sitios web, que se integran en el flujo de las conversaciones globales de Internet, donde las personas y las entidades que lo configuran interactúan de forma abierta. Y, además, apoyado también en las convenciones, encuentros presenciales donde favorecer el contacto directo entre todas esas personas.

[82] Puede consultarse en http://www.blogtrw.com/2010/05/transformacion-de-modelos-de-negocio-en-el-turismo/ y de forma más específica a través de este documento de Alf Castellano: http://www.slideshare.net/MindProject/transformacin-de-modelos-de-negocio-en-el-turismo.

Desde luego que la arquitectura de TRE es digna de mención especial. Cuando en el primer capítulo de este caso repasábamos los diferentes servicios que conforman la oferta, ya se hacía evidente la globalidad del proyecto. No son muchas las organizaciones que nacen con una vocación tan plural y ambiciosa. Esa globalidad es la apuesta de valor que TRE pone sobre la mesa ante un sector tan necesitado de un cambio estructural. No se trata de una oferta especializada en determinado tipo de producto o servicio, sino de impulsar la transformación del sector según parámetros de competitividad del siglo XXI, una "transformación por acción".

En TRE destaca su visión estratégica y el ensamblado de las piezas necesarias para trasladar esa estrategia a la realidad. No es un proyecto de "salón", sino que baja a lo cotidiano porque las personas que conforman su comunidad son agentes activos del cambio estructural que quieren acometer. La unión en torno a unas ideas evocadoras y la convergencia de intereses de un equipo promotor han permitido la emergencia del proyecto.

En 2010, hay una revolución en marcha en el sector del turismo. Y no es violenta sino que fluye a través del turismo líquido.

XUL

1. Datos de identificación del proyecto

Xul es una empresa que ofrece servicios de comunicación, que fue fundada en 1996. Desde el principio, se destaca por su fuerte compromiso social, que se traduce no sólo en el tipo de clientes para los que trabaja sino también en su forma de ser y de gestionarse. Esta preocupación ética es un rasgo omnipresente, en tanto que la empresa se percibe a sí misma como un instrumento para contribuir a crear y desarrollar una sociedad más justa.

Son dos personas quienes inician el proyecto, José Castillo y Paco Rincón, junto a otro socio que también pone capital. Luego se va añadiendo el resto del equipo llegando a ser hasta 18 personas. En la actualidad las dos personas fundadoras siguen al frente de la empresa. Se puede decir que existe una buena química entre ellas y que, además, complementan competencias. Por otra parte, en el equipo hay también personas con responsabilidades más específicas en las áreas de Producción, Administración, Marketing, Diseño Gráfico, Análisis y Programación, Comunicación y, por último, I+D+i.

Respecto a la forma jurídica, han optado por un sentido práctico. Si bien ha surgido debate en cuanto a configurarse como cooperativa, la empresa hace prevalecer más el sentido social de sus servicios y no asignan tanta importancia a la fórmula societaria.

La empresa, en cierta forma, nace de la crisis de principios de los 90. Es un ejemplo más de puesta en marcha de una actividad empresarial, no tanto desde un espíritu emprendedor consciente, sino desde una postura más pragmática: resulta ser una de las pocas alternativas viables para salir adelante ante la escasa oferta de trabajo existente[83]. En este sentido, la empresa nace sin una gran reflexión de negocio sino más como una necesidad sentida de salir adelante y "buscarse la vida", sin esperar a que alguien ofrezca ese trabajo que no termina nunca de llegar. Todo esto, claro está, con una cierta lógica de mercado, siempre necesaria.

[83] En esa época las cifras de paro en Córdoba, en particular, y en Andalucía, en general, eran del 25%.

La empresa comienza a ofrecer sus servicios de comunicación y publicidad en torno a la prensa y las revistas, y va extendiendo su cartera de clientes y servicios poco a poco, con un carácter primero local y, luego, ampliando hacia otras zonas de Andalucía. Al mismo tiempo, las dos personas que inician el proyecto son miembros activos en el entorno de la "economía solidaria", aspecto que marca sobremanera la empresa que, hoy en día, es Xul y que permite profundizar mejor en ese sector.

Xul, por tanto, ha centrado su actividad, desde casi el principio, fundamentalmente, en torno al mundo asociativo y la economía solidaria, aunque también trabaja para la Administración y para el sector privado empresarial. Por ello, destaca enseguida todo lo relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa. Este es un aspecto transversal a la empresa que, incluso, ha desembocado en la puesta en marcha de la Fundación Xul, en 2008.

Reseñar, por último, que la empresa ha recibido varios reconocimientos. Además de las certificaciones en materia de RSC y sistema de gestión, su caso ha merecido varios premios (como el Primer Premio PYMA 2004 o el V Premio de Joven Empresario de Córdoba, en 2006, entre otros). En la actualidad la empresa se encuentra en una fase de reorganización de su actividad, buscando un mayor grado de especialización y descartando algunas líneas de negocio.

Definición del proyecto empresarial

Xul ha manejado desde el comienzo dos ideas básicas que conforman su propósito:

- Trabajar en el marco de la economía solidaria y con un sentido ético que obliga a interiorizar el enfoque de responsabilidad social corporativa.
- Ofrecer servicios relacionados con la comunicación en sentido amplio.

La empresa ha ido evolucionando de acuerdo a como lo hacía su cartera de clientes y con un cierto sentido "emergente". Un proyecto conducía a otro y el camino se iba haciendo, a medida que las cosas se hacían bien, y se iba conformando una oferta diferencial en un sector, cuyas cifras de negocio han ido creciendo de forma paulatina, aunque con las lógicas apreturas del momento de crisis actual, que también parece afectar a la economía solidaria[84].

Hasta fechas recientes, la forma en que Xul se presentaba tenía que ver con un servicio integral amplio, en torno a una completa oferta de actividades de comunicación. Ha sido una de las características que mejor ha definido a la empresa pero que, a consecuencia de la crisis de los dos últimos años, ha conducido a variar su enfoque para buscar, como decíamos al terminar el capítulo anterior, un mayor grado de especialización.

[84] Aunque es complicado encontrar datos fiables y contrastados, en general, la mayor parte de las fuentes consultadas hablan de crecimiento en este sector, con algunas excepciones (en 2008, por ejemplo, se observa un descenso del 2,9% en las cifras de facturación del comercio justo a nivel estatal).

El proyecto de Xul participa de forma muy activa en la construcción de la economía solidaria. Esta "intensidad" le permite mostrarse ante la sociedad de una forma bastante transparente y nítida. Xul es esa empresa de comunicación que trabaja muy enfocada hacia la economía solidaria y que, por tanto, es especialmente competitiva en ese sector.

Por otra parte, en la medida en que este sector ha crecido, permite apostar por ciertos elementos de "nicho", como puede ser el caso de la accesibilidad web o del lenguaje de signos, como más adelante comentaremos. Esta conexión "emocional" con colectivos específicos aporta un plus a la oferta en el terreno de la economía solidaria. En la medida que se atienden nichos con demandas que, a veces, no tienen cabida en la oferta tradicional, se asegura una mayor sintonía y unos vínculos de más largo plazo con este tipo de clientes.

Xul no es una empresa que esté contemplando maximizar el objetivo de beneficio económico. Desde el principio, manejan la idea de reinvertirlos con la vista puesta en el empleo. En este sentido, la crisis actual está suponiendo un buen reto a estos planteamientos sociales.

El modelo de negocio

La oferta de servicios de Xul tiene que ver, tal como describen en su página web, con las áreas de publicidad, publicaciones, Internet, comunicación, marketing, eventos e I+D+i. Eso sí, como ya se ha mencionado, en el momento actual este planteamiento está en revisión. La empresa es capaz, sobre todo, de ofrecer servicios en materia de comunicación con un alto componente creativo y con "mensaje" de fondo.

A modo de ejemplo, si miramos su portafolio encontramos trabajos sobre identidad corporativa para proyectos, como:

- Fuhem, institución privada y sin ánimo de lucro que trabaja en la investigación para la paz, la educación y el desarrollo socioambiental.
- Ideas, Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria, organización pionera en la introducción y promoción del Comercio Justo en España.
- Grupo La Veloz, cooperativa zaragozana especializada en mensajería en bicicleta.

Es decir, proyectos donde no sólo predomina la "forma" sino que opera una cuestión de "fondo", que es la que establece una conexión especial entre proveedor y cliente. Muy importantes son también las campañas desplegadas para entidades referentes de la economía solidaria, como puede ser el caso de Triodos Bank o de GreenPeace España, por citar un par de casos conocidos.

Otra característica a destacar en Xul es que no sólo trabaja contra pedido, sino que también ha puesto en marcha sus propias iniciativas. De ellas, destacamos tres por su relevancia en el enfoque actual de negocio:

- **softwai** en una aplicación informática para la creación de páginas web accesibles a personas con discapacidad física, motora y neurológica. La accesibilidad se refiere a un diseño Web que permite que estas personas puedan percibir, entender, navegar e interactuar con la Web, aportando a su vez contenidos.

- **Portal de medioambiente** es un sitio web de información ambiental, mantenido y gestionado, íntegra y gratuitamente, por Xul y que ha recibido varios galardones.

- **Texto >> SIGN** es una aplicación (prototipo) capaz de presentar signos animados a partir de un texto. El resultado que da la aplicación, una vez introducido el texto, es un vídeo con un personaje animado que representa el texto en lenguaje de signos español. Podría decirse que es un traductor, como los que existen de español-inglés, de "texto escrito" a "lenguaje de signos".

Y es que, dentro del modelo de negocio, hay que mirar la forma en que Xul conforma su propio ecosistema para dar salida a esas iniciativas. Es en 2008 cuando nace la Fundación XUL para la Comunicación Social y el Desarrollo, que cubre la necesidad de hacer realidad los proyectos propios de contenido social. Tomado directamente de su página web[85]:

> "Fruto de la experiencia y el compromiso de XUL, una agencia de publicidad especializada en comunicación social. Durante más de once años, nuestro trabajo se ha ido encaminando a hacer de la comunicación en todas sus facetas –diseño, publicidad, Internet...– un instrumento útil y transformador, al servicio de organizaciones del tercer sector, organismos públicos y empresas responsables. Tras muchos años impulsando iniciativas de comunicación, comprometidas y solidarias, era hora de que tuvieran su propio marco de actuación: la Fundación XUL."

Por otro lado, también la línea de trabajo en materia de publicaciones, ha llevado a Xul a poner en marcha otra iniciativa empresarial: El Olivo azul.

> "Nuestra aspiración es crear un catálogo de libros perdurables que dejen rastro. A pesar de su variedad de temas, formas y estilos, todos ellos han de tener algo en común, un cierto espíritu, un yugo que nos imponemos con gusto: ser un cuchillo, como esperaba Kafka de su propia obra, que sirva para quebrar la capa de hielo que cubre el corazón de los hombres."

En la cadena de valor de Xul cobra especial relevancia su interacción con otros agentes de "filosofía similar". Es habitual conseguir proyectos en colaboración con otras entidades

[85] http:// www.fundacionxul.org.

que persiguen objetivos en el ámbito de la economía solidaria. De esta forma, se teje una red tupida de relaciones donde la química entre personas (en buena medida, también se puede hablar de "química" entre organizaciones por la elevada confluencia de intereses personales y colectivos) afianza los proyectos y desarrolla vínculos también a medio-largo plazo.

Respecto a la relación con clientes, se considera un bloque de unos 30-40 con los que se trabaja de forma más estrecha y que constituyen un auténtico valor para el negocio. No sólo en cuanto a la facturación que aportan, sino también en tanto que hacen posible un desarrollo del propio negocio al captar sensibilidades y alternativas en el terreno de la economía solidaria. Esta base de clientes bien puede considerarse una verdadera "comunidad" de desarrollo de nuevas ideas. La confianza con la que se trabaja crea un caldo de cultivo muy interesante para la innovación, por ejemplo.

También hay que tener en cuenta el papel de la Administración. En tanto que la economía solidaria pregona valores éticos y de construcción de una sociedad mejor, suele ser habitual que la Administración sea cliente habitual o, al menos, participe como apoyo.

En definitiva, el modelo de Xul se asienta sobre principios de especialización y diferenciación, lo que supone cierta barrera de entrada a nuevos agentes. Las relaciones de confianza que surgen entre proveedor y cliente mantienen una elevada tasa de repetición a la hora de contratar.

La empresa dispone un sistema de gestión propio, hasta cierto punto poco explicitado, con elementos que se han ido incorporando, a partir de la experiencia personal, a los proyectos vinculados a la responsabilidad social corporativa. En su momento, apostaron por modelos certificados, pero en la situación actual han quedado de alguna forma superados por enfoques más ágiles y dinámicos. No obstante, se elaboran unos presupuestos anuales que sirven como guía de "hasta dónde podemos llegar en temas de empleo".

El modelo de negocio de Xul puede representar a la perfección los conceptos hoy en boga de cuarto sector[86]. Se trata de un conjunto de organizaciones que intentan superar la tradicional separación entre el primer sector (privado), el segundo (lo público) y el tercero (las organizaciones sin ánimo de lucro) para integrar aspectos sociales y económicos por igual entre sus objetivos.

Para analizar en qué medida la empresa desarrolla los conceptos que definen a este cuarto sector, se ha elaborado la tabla 1.

[86] Para más información: http://www.fourthsector.net/learn/for-benefit-corporations y, en general, el trabajo desde The Aspen Institute.

TABLA 1
Caracterización de Xul como empresa del cuarto sector

Aspecto	Observaciones
Propósito social	Se encuentra en la raíz de la empresa al integrarse dentro de la economía solidaria: "Somos una entidad socialmente responsable y, por ello, estamos comprometidos con una gestión ética de la empresa, el medio ambiente, la calidad de nuestro trabajo, la promoción de la vocación emprendedora en nuestro entorno, la cooperación al desarrollo y la innovación".
Métodos empresariales	La empresa se ubica específicamente en modelos de gestión habituales de las organizaciones empresariales, incluyendo certificaciones en calidad o presupuestos económicos.
Propiedad inclusiva	La puesta en marcha de la Fundación Xul abre camino para que otras entidades participen de la labor social. Sin embargo, la propiedad de la empresa no se "reparte" más allá de los actuales socios.
Gobernanza de los stakeholders	La información se comparte, como en otras organizaciones, con este tipo de sensibilidad social, pero no hay un especial énfasis en "abrir" mucha más información a otros stakeholders (a no ser que se trate de participación en proyectos concretos que así lo requieran).
Compensación justa	Existe preocupación por asignar retribuciones justas y que no discriminen (de hecho se ha mantenido un sistema más bien alejado de las personalizaciones).
Retornos razonables	Existe una intención clara de devolver la mayor parte de los beneficios en el propio proyecto y mantener límites razonables en la retribución del capital.
Responsabilidad social y medioambiental	Es uno de los elementos más destacables de Xul. Se trata de un mensaje constante, que está presente en todas las actividades de la empresa y también de la Fundación y de la editorial.
Transparencia	No resulta ser un aspecto de atención especial en Xul.
Recursos protegidos	Existe una gestión activa de este aspecto. En ese sentido, puede entenderse la fundación constituida en 2008.

Fuente: elaboración propia.

4. El papel de la innovación

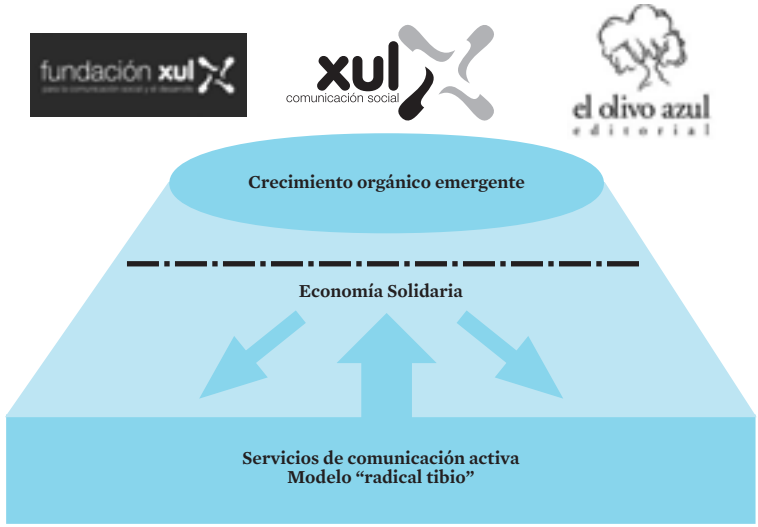
Xul se define a sí misma como una empresa que ofrece servicios en I+D+i. Este concepto se formula de manera expresa en su portafolio de producto y da lugar a proyectos que incluyen este componente total o parcialmente. Por otra parte, en la medida en que la empresa se mueve en el terreno de la economía solidaria es fácil entender que su "terreno natural" de innovación no es sólo lo que tenga que ver la comunicación como producto/servicio, sino también con lo que se está denominando "innovación social" en un amplio sentido.

Por tanto, es, más bien, desde la forma en que se mira el mercado, bajo la opción prioritaria de la economía solidaria, como la empresa es capaz de innovar. La especialización que conlleva este sector, y los valores que deben manejarse, marcan una pauta que puede distinguir su actividad innovadora al margen de la oferta tradicional del resto de agencias de publicidad.

Muy interesante es el concepto de "tempered radical", que José Castillo maneja para explicar el enfoque de Xul: es la idea del "radical tibio". Se trata de un término, acuñado por Maureen A. Scully y Deborah E. Meyerson[87], para describir a profesionales de la empresa que trabajan orientados hacia el cambio positivo, pero que lo llevan a cabo tanto desde su órbita profesional como personal y de forma "suave". No actúan de manera "explosiva" sino que manejan habilidades blandas, más centradas en aspectos relacionales y que permiten mirar hacia la necesidad de cambio sin estridencias, más en un continuo, en el día a día.

Traducido a la manera en que Xul desarrolla su actividad, esta ideal del profesional "radical tibio" podría entenderse como una labor sin grandes actividades de marketing que buscan el impacto mediático, sino más basada en el "proyecto a proyecto", en la búsqueda de una concreción permanente de las ideas en acciones específicas y directas. Se trata de perseguir el cambio radical desde una estrategia de constancia.

FIGURA 1
Elementos básicos del modelo de negocio de Xul



Fuente: elaboración propia.

87 Ver: MEYERSON, D. (2001). Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

Así pues, como muestra la figura, podemos considerar que emerge un modelo innovador en su conjunto, que parte de servicios de comunicación activa con enfoque de "radical tibio", orientados hacia la economía solidaria (de donde recibe también refuerzo; de ahí, las flechas en doble sentido) y que crece en forma orgánica emergente a través de diversas sociedades que conforman el mapa de valor global.

No obstante, también cabe considerar ciertas áreas de producto/servicio en las que Xul podría aparecer, de forma específica, como empresa innovadora. Estaríamos hablando, casi con toda seguridad, de las tres líneas que destacábamos en anteriores páginas: *softwai*, el portal del medioambiente y *texto >> sign*.

Respecto a Internet, el enfoque es ambivalente. Por un lado, forma parte de la propia actividad de consultoría que Xul lleva a cabo y supone una pieza básica de su arquitectura de negocio. Pero, por otra, se reconoce que es necesaria una reflexión sobre cómo abordar su propia presencia en Internet y cómo hacer uso de los nuevos medios sociales. La empresa no dispone de políticas activas en cuanto a uso corporativo de blogs, twitter o respecto a las redes sociales en Internet. No obstante, en el momento de documentar su caso, la empresa se encuentra en pleno proceso de reflexión al respecto. Es evidente que las herramientas de la web social ya están en uso y que se están incorporando tanto al trabajo interno como a la oferta, pero requieren un cierto análisis que ayude a ubicar su rol en el conjunto.

Actualmente, la presencia de Xul en Internet tiene que ver con su página web y con las de la Fundación Xul y la editorial El Olivo Azul. Además, por la especial relevancia en el enfoque de negocio actual, hay que citar el sitio web que da soporte a los servicios de accesibilidad y el portal del medioambiente[88].

Como parte de su portafolio, se han realizado múltiples proyectos de diseño web y se trabaja con herramientas de software libre, aunque no sea parte activa de esta comunidad. De nuevo podríamos encontrar la idea del "tempered radical" en torno al software libre: se están usando pero sin una dimensión mediática, de participación en las comunidades referentes en ese ámbito. Por eso, el enfoque de la innovación en Xul es más de carácter gradual que radical, entendiendo que esto último surgirá de la suma de pequeñas mejoras y siempre que existan unos objetivos tractores de potente cambio social en el horizonte.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

El proyecto de Xul como empresa se conecta muy bien con los proyectos personales (podríamos hablar de "proyectos de vida") de sus socios fundadores y, en cierta forma, se funde con ellos. La empresa ha definido una serie de "principios activos" como eje de su actividad. Entre ellos destacamos los siguientes:

88 Ver respectivamente http://www.usamos.es y http://portaldelmedioambiente.com/.

- Ante todo las personas. Las que somos Xul y para las que trabajamos.
- Y luego las ideas. Defendemos las buenas ideas. Ayudamos a que otros las expresen. Les damos forma y eso nos gusta.
- Nos convence hacerlo con calidad. No somos perfectos, pero tendemos a hacerlo lo mejor posible.
- No diseñamos ni comunicamos al margen del mundo. Nos identificamos con lo que nos rodea. No son causas sociales, son las causas de todos.
- Nos gusta trabajar para los que están comprometidos con el planeta, con personas y colectivos conscientes.
- Dentro de Xul nos gusta el buen rollo. Compañerismo, si se prefiere. Y la confianza. Además, nos reímos juntos. Qué más podemos pedir.
- Somos jóvenes. Y muy profesionales. A veces hacemos del entorno de trabajo una jaula de grillos, pero siempre dinámica. Aquí siempre está pasando algo interesante.
- Creemos en el control de la producción. La creatividad no es incompatible con el resultado óptimo.

Sobre la base de estos valores se ha construido una cultura empresarial que, a medida que el proyecto ha crecido, también, como es lógico, puede tender a diluirse. Además, queda de por medio la situación actual de crisis que ha condicionado los últimos tiempos de la empresa en tanto que la ha orientado hacia una menor diversificación y hacia la búsqueda de facturación con margen para sobrevivir como empresa.

6. Configuración organizativa y capital humano

La empresa está organizada de manera funcional, atendiendo a las áreas habituales en el sector de comunicación: marketing, producción, administración, diseño, Internet... Es una organización habitual, que responde al portafolio de producto y que trata de utilizar los conocimientos específicos de cada grupo de profesionales. En su momento, han realizado, incluso, análisis de perfiles aunque luego, en la práctica, por la dimensión de la empresa, el sistema de gestión es más ágil y no responde tanto a una separación funcional, aunque tiene su peso.

Teniendo en cuenta la sensibilidad con los aspectos sociales, se ha experimentado con diversos sistemas de gestión en busca de conseguir un buen clima de trabajo y una participación activa y responsable de todas las personas que trabajan en Xul. Sin embargo, a día de hoy, tras varias experiencias –incluyendo modelos asamblearios– se utilizan fórmulas más tradicionales.

La empresa se apoya también, como suele ser habitual, en personas que trabajan como *freelance* en los proyectos, en la medida en que se requieren conocimientos específicos de los que no se dispone internamente. Se configura, así, un cierto entorno de profesionales con quienes la relación suele ser fluida y que aportan flexibilidad al conjunto.

Respecto a la forma de trabajo, hay cierta experimentación con el teletrabajo. Es el caso de la Fundación, por ejemplo, donde su gerente trabaja desde Huelva y el resto de personas que conforman el patronato son de ubicaciones diferentes. En principio, el tipo de

producto/servicio se presta bastante a hacerlo de esta manera, siempre que se utilicen con fluidez tecnologías que faciliten el seguimiento de las actividades y la interacción entre las personas.

En cuanto a la dimensión actual del negocio, se reconocen dificultades de gestión a partir del crecimiento experimentado años atrás. La apertura de nuevos proyectos empresariales puede, sin embargo, marcar una pauta alternativa de crecimiento. Se lleva a cabo en forma de grupo empresarial, y no tanto por aumento del número de trabajadores y cifra de facturación de un sólo negocio.

7. La estrategia en la empresa

Xul realizó, no hace demasiado tiempo, un proceso formal de reflexión estratégica y, en su momento, también implantó sistemas de gestión relacionados con la calidad y la gestión medioambiental. Sin embargo, la evolución del negocio ha conducido a modelos más informales donde la dimensión reducida de la empresa favorece la visión global sin necesidad de complejas herramientas de gestión. También, el hecho de que esa reflexión coincidiera con el comienzo de una crisis no prevista condicionó su puesta en marcha.

A día de hoy, la empresa explicita sus objetivos, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo. Se manejan unos presupuestos anuales, tal como se indicó en un punto anterior, que marcan los límites naturales de "dimensión" en cuanto a cifra de negocio y plantilla. Además, están documentados una serie de objetivos que son los que en la actualidad marcan el ritmo de trabajo en la empresa.

Se reconoce que puede faltar mayor énfasis en los análisis, pero el momento actual dirige a la empresa a priorizar objetivos de corto/medio plazo. No hay que olvidar, sin embargo, que la estructura de grupo, con la Fundación Xul y la editorial El Olivo Azul, abre expectativas en otros campos y ayuda también a no focalizar solo en los proyectos de Xul.

A futuro sigue presente la preocupación social, relacionada tanto con los clientes y mercados que se atienden alrededor de la economía solidaria, como con las propias personas que componen la empresa. En el horizonte el reto está en superar el momento actual y desarrollar las líneas de negocio que siguen siendo válidas en el marco de un claro propósito social expresado en su filosofía:

Para lo que otras empresas es Responsabilidad Social Corporativa, para nosotros es nuestra razón de ser desde que creamos XUL.

Gestionamos éticamente una empresa especializada en comunicación social, por vocación, por sintonía con nuestros propios valores y porque creemos en la contribución con nuestro trabajo a una sociedad más justa.

Así pues, la perspectiva a futuro pasa por profundizar en el propio modelo mientras el mercado se recupera de la crisis actual y se incorporan prácticas derivadas del avance cotidiano, que proporcionan los proyectos que se van captando con la base de clientes principal, en torno a la economía solidaria.

8. Clave del éxito: focalizar la actividad en el sector de la economía solidaria

Xul es una empresa con una clara identidad construida sobre dos ejes que se autorrefuerzan: la prestación de servicios en el ámbito de la comunicación social corporativa (en un sentido amplio) y el enfoque hacia la economía solidaria. La evolución del negocio ha seguido una línea natural, vinculada a los proyectos que se van captando y creciendo sobre la base de que un cliente lleva a otro cliente, casi siempre en el terreno de la economía solidaria y conforman una base muy sólida de mercado.

En definitiva, la decisión de focalizar la actividad en un sector muy específico configura Xul como una empresa con un valor añadido especial. Puede que no tenga tanto que ver con la capacitación técnica de sus profesionales, con la rapidez de servicio o con un modelo excelente de gestión. No es que estos factores no sean relevantes, porque, si no se satisfacen hasta cierto, punto puede que la empresa no sea capaz de sobrevivir en un entorno tan competitivo como el actual. Pero la aportación de Xul se mueve, por así decirlo, en un "plano superior", donde la sintonía entre cliente y proveedor tiene que ver no sólo con la oferta más competitiva sino también con la oferta que mejor entienda la idiosincrasia del modelo (amplio y diverso) solidario.

La empresa transmite el compromiso y juega con cierta humildad. No se observan actitudes ambiciosas de ganar cuotas de mercado mediante estrategias rompedoras. El concepto de "radical tibio" define muy bien el enfoque innovador: el cambio se hace todos los días y desde dentro de la organización. No se trata tanto de llegar el primero a un mundo diferente sino de llegar a él en compañía de otras personas y de otras empresas.

En el fondo, la gran decisión de Xul puede ser ese nicho de mercado que ha elegido. Es especialmente relevante por cuanto supone una estrategia natural de especialización y de diferenciación. A pesar de que las líneas de producto/servicio puedan no ser radicalmente innovadoras, sí que lo es la decisión estratégica de focalizar la actividad en un nicho que permite desarrollar una forma alternativa de hacer las cosas.

Por supuesto que la decisión estratégica tiene riesgos porque la empresa tiene que estar atenta a cómo evoluciona su sector de referencia. Es importante observar cómo se mueven las cifras del sector, qué tendencias se dan en él o en qué medida entran nuevos agentes a competir. La labor de vigilancia es importante, pero no cabe duda de que es una apuesta particular y diferente que marca a Xul como empresa abierta a una sociedad que se pretende que sea más justa.

KOOPERA

1. Datos de identificación del proyecto

Koopera es una red social sin ánimo de lucro que trabaja para fomentar la inserción sociolaboral de colectivos desfavorecidos o con dificultades de acceso al mercado laboral.

Su razón de ser es la creación de empleo social para personas paradas, jóvenes sin cualificación, mujeres con cargas familiares, mayores de 50 años, inmigrantes, perceptores de renta básica, etc., y sus principales actividades pueden clasificarse en cuatro grandes áreas:

- **Servicios de inserción sociolaboral.** Para ello se ha configurado una estructura de servicios y prestaciones:
  - **Generación de empleo finalista.** Se trata de incorporar a las personas a la cooperativa haciéndolas socias de pleno derecho; la idea es involucrar e incorporar de forma permanente a las personas desde el inicio del proceso.
  - **Servicios de empleo e inserción.** En colaboración con los servicios sociales de los ayuntamientos, se llevan a cabo procesos de integración, estableciendo un itinerario individualizado de inserción para cada persona que llega a la empresa. El objetivo es que en un plazo medio de dos años, con un máximo de tres, la persona pueda incorporarse al mercado laboral ordinario.
  - **Formación.** Es un pilar básico para perseguir el leitmotiv de Koopera. Siendo la persona el eje de la organización, se busca desarrollar tanto el nivel competencial a nivel laboral como a nivel personal.
  - **Proyectos de empresas de inserción en actividades innovadoras.** El objetivo es promover la creación de empresas, incorporando a la administración pública como partner de la integración sociolaboral.

- **Servicios medioambientales.** Generando servicios sostenibles medioambientalmente no sólo consiguen generar empleo, sino que además tratan de sensibilizar con la idea

de una sociedad cada vez más implicada con su entorno. Esta es la tipología de servicios que realizan:

- **Recogida de residuos.** Como colaborador de ayuntamientos y mancomunidades en la recogida integral de todo tipo de desechos que se generen en el municipio.
- **Clasificación y tratamiento.** Tras la recogida, los residuos son llevados a las plantas de tratamiento para ser clasificados y gestionados adecuadamente. Este tipo de labores precisan de mucha mano de obra, por lo que se genera gran número de puestos de trabajo.
- **Educación ambiental.** La información y la formación son fundamentales para que la población colabore en la separación y reciclaje de los residuos y en la realización de actividades de mejora del medioambiente.
- **Investigación, desarrollo e innovación en proyectos medioambientales.** Se fomenta la exploración y la identificación de nuevas iniciativas.

- **Comercialización de productos solidarios.** Ofrecen productos solidarios y ecológicos (ropa, electrodomésticos, juguetes, papel reciclado...) y de comercio justo, que colaboran con la mejora del medioambiente, el ejercicio de un consumo con responsabilidad y la mejora de la situación de los países productores.

  - **Atención a usuarios.** En colaboración con los servicios de bienestar social, se pretende dignificar la intervención con los usuarios de este tipo de servicios.
  - **Ekorropa** es una iniciativa de consumo sostenible que ofrece ropa recuperada en buen estado parar venderla a través de su red de tiendas de ropa de segunda mano con esa marca, como elemento diferenciador y de garantía. Más adelante, en la sección 4, se explica en detalle esta iniciativa.
  - **Comercio justo.** En las tiendas de Ekorropa hay productos y zonas dedicadas a productos de comercio justo.

- Cooperación al desarrollo. El objeto social de Koopera traspasa fronteras y tiene presencia en algunos países en vías de desarrollo:

  - **Planta de clasificación textil en Chile.**
  - **Tiendas de ropa solidaria y ecológica en Chile y Rumanía.**

2. Definición del proyecto empresarial

La red social Koopera surge en el año 2008, es una cooperativa de segundo grado, compuesta por otras cooperativas de primer grado que le otorgan el carácter de red:

- **Rezikleta S.Coop.:**
  Surge en 1990 con el fin de crear una economía solidaria aplicando una forma diferente de entender la gestión medioambiental de residuos. Basados en la preocupación por las personas y el entorno que las rodea, entienden su

trabajo por la mejora del medioambiente como un servicio a la sociedad. En su labor, persiguen un doble objetivo: por un lado, generar empleo para las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social y, por otro, caminar hacia el desarrollo sostenible.

Más adelante y ante la creciente demanda de servicios y procesos asociados a la sostenibilidad medioambiental, se crean nuevas iniciativas que se materializan en:

- **Berohi S.Coop.:**
  Surge en el año 2000 como una apuesta por la reutilización y el reciclaje del textil como medio para crear empleo y atender a demandas sociales del entorno, minimizar residuos y fomentar proyectos de cooperación al desarrollo en otros países.

- **Ekiber S.Coop:**
  Es una iniciativa que surge en el año 2004, con el fin de recuperar de manera selectiva y tratar residuos, principalmente, textiles y voluminosos.

Si nos remontamos a sus orígenes, la red social Koopera surge con el fin de aprovechar el posicionamiento y las sinergias en temas de servicios comunes, contactos y colaboradores de las tres cooperativas mencionadas anteriormente. La idea nace de la complementariedad en cuanto a sector y colectivo al que se dirigen. El objeto de todas ellas es facilitar el acceso al mercado laboral a colectivos con dificultades para hacerlo por su cuenta y riesgo, principalmente generando empleo en el área medioambiental: recogida, tratamiento y reutilización de residuos, reciclaje, etc., sin renunciar a iniciarse en nuevos campos, siempre y cuando sean sectores intensivos en mano de obra.

En los años 90 se comienza a hablar de conciencia ecológica y a reconocer la necesidad de ser sostenibles medioambientalmente a nivel de las administraciones públicas. Se empieza a sentir cierta sensibilidad hacia las cuestiones medioambientales. Es entonces cuando los ayuntamientos comienzan a publicar concursos de recogida selectiva y similares.

Con el fin de aprovechar esa tendencia, un grupo de personas con un compromiso social y medioambiental, junto con voluntarios de Cáritas Diocesana de Bilbao, configuran una asociación para movilizar el ámbito de los residuos urbanos en pos de la generación de empleo para colectivos necesitados.

A nivel europeo se habían observado iniciativas similares de éxito, pero la realidad de Euskadi quedaba lejos de esos cánones y, por tanto, había nuevos nichos de mercado que cubrir a los que encomendar esa tarea. Así, se generaba una estructura que posibilitaba la integración sociolaboral de ese colectivo a través de la creación puestos de trabajo y, a su vez, se promovian comportamientos sociales medioambientalmente sostenibles.

Al comienzo de su andadura, viendo que la asociación como forma jurídica no responde a los objetivos que se pretenden, Rezikleta se constituye a modo de cooperativa como for-

ma jurídica que recoge ese sentir de compromiso, participación, igualdad, etc. Cabe remarcar que la elección del modelo cooperativo no es casual, pues pretende ser un reflejo de esa voluntad integradora con la que nace la asociación.

El segundo gran proyecto de la red social Koopera se llama Berohi S.Coop. Se identifica el sector del textil como actividad emergente y con grandes posibilidades de creación de empleo. La idea inicial surge de Cáritas Diocesana y la propia Rezikleta, cuando se dan cuenta de la necesidad de modificar el proceso de atención y recogida de ropa de sus usuarios y de alguna manera dignificarlo, generando un modelo de relación diferente.

En este proceso surge la tercera cooperativa que forma parte de la red, Ekiber S.Coop., para dar un tratamiento especial a residuos que, por su condición de voluminosos o por sus características especiales, requieren un procedimiento distinto para ser seleccionados y tratados para su uso posterior.

Las empresas que constituyen la red Koopera son cooperativas de iniciativa social, lo que significa que no existen retornos cooperativos; tampoco existe ánimo de lucro y, por tanto, los beneficios que se generan se reinvierten en la creación de más empleo. Este hecho presenta ciertas dificultades, ya que no son empresas tradicionales y mercantilistas al uso, pero sí tienen que conseguir ser autosuficientes y sostenibles social, económica y medioambientalmente para mantener los puestos de trabajo actuales y seguir generando nuevos.

Con esta infraestructura, Koopera aboga por ser referente, como modelo de intervención de generación de empleo para colectivos desfavorecidos en el sector medioambiental, con una forma de hacer diferenciada, siendo productivas económicamente y rentable socialmente.

3. El modelo de negocio

Las cualidades fundamentales que caracterizan el modelo de negocio de Koopera son, por un lado, la capacidad de generar oportunidades de inserción social para colectivos en riesgo de exclusión, detectando necesidades y nichos de mercado desde una perspectiva de emprendizaje e innovación; y, por otro, la habilidad para conectar y "generar red" en el ámbito de las administraciones públicas, sin perjuicio ni desatención para los usuarios. Podríamos afirmar que ambas son cualidades que constituyen a la red Koopera en una organización ambidiestra[89], donde se combinan los procesos de exploración de nuevos mercados, ideas y oportunidades de forma sistemática, sin perjuicio de llevar a cabo de manera integrada actividades más relacionadas con los negocios actuales del día a día.

Otra de las particularidades del modelo de negocio es la importancia del capital relacional. Cuando, en 2008, Koopera se constituye como red social, el capital relacional pasa a formar parte de su ADN. La idea que subyace es la de sumar esfuerzos para multiplicar

89 Ambidextrous Organization, M.L. Tushman; C.A. O'Reilly. April, 2004.

resultados, con una voluntad de cooperación y desarrollo de proyectos en colaboración no sólo con los miembros de Koopera, sino también como miembros activos y pioneros en participar y liderar redes a nivel estatal y local en el ámbito de los servicios sociales:

- AERESS. Es la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria. En estos momentos Koopera ocupa un papel destacado en el impulso de la red desde su presidencia. Es un espacio de reunión y colaboración de aquellas empresas dedicadas a la protección del medioambiente y la inserción sociolaboral.

- REAS. La Red de Economía Alternativa y Solidaria aglutina organizaciones comprometidas con principios de actuación como igualdad, empleo, medio ambiente, cooperación, no lucro y compromiso con el entorno. Pretende fortalecer –desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible– las propuestas colectivas que persiguen la transformación de la sociedad y, particularmente, de la economía en sus diferentes facetas. Su idea-fuerza es la transformación social desde la ética y el compromiso social.

Con todo ello, podemos afirmar que el modelo de generación de valor de Koopera es manifiestamente aperturista; con un nivel de compromiso social, buscan un espacio de mezcla y de creación, no sólo con los agentes que directamente colaboran en su sector de actividad, sino también con el entorno y con ellos mismos como red.

Además, se observa cierta actitud de generosidad en los procesos, pues no se prima el resultado inmediato, sino que se intentan visualizar las iniciativas en el medio-largo plazo, buscando hacia dónde se quiere ir como organización y qué alianzas y colaboraciones pueden ser interesantes como compañeros de viaje, tanto a nivel de Euskadi como en otras provincias limítrofes como Cantabria o Burgos.

Cabe reseñar que, a pesar de su cercanía con el sector público, para la puesta en marcha de sus iniciativas, únicamente, el 9-10% de sus ingresos procede de subvenciones, mientras que el grueso de su facturación, aproximadamente un 30-35%, procede de la venta en tienda de los productos recuperados.

4. El papel de la innovación

En el ámbito de lo social, la iniciativa Koopera es original en la combinación de elementos y en hacer que los distintos agentes con los que interactúa la identifiquen con un estilo cercano y comprometido y, a la vez, con un saber hacer profesional y orientado a la innovación y al emprendizaje. No existen muchas experiencias de cooperativas de servicios en el sector social.

Por otro lado, el emprendizaje es un valor indudablemente interiorizado en Koopera: en su razón de ser subyace la inquietud por crear nuevas empresas intensivas en mano de obra y susceptibles de generar puestos de trabajo. Prueba de ello son iniciativas novedosas de reciente creación, tales como:

- **Berziklatu.** Es una empresa de inserción, en la que participa Rezikleta S.Coop. en un 25% de su capital, para la gestión integral de residuos voluminosos, que cuenta con dos actividades fundamentales:

  - **Reutilización de residuos voluminosos.** Los residuos reutilizables pasarán a los espacios reservados para su posterior reparación y acondicionamiento para la venta.
  - **Reciclaje de residuos voluminosos.** Los residuos que no se pueden reutilizar se clasifican en distintas categorías: madera, electrodomésticos, residuos peligrosos, etc.

- **Ekorrepara S.Coop.:** Es una empresa de inserción para la recuperación de electrodomésticos desechados. Después de una revisión meticulosa y su consiguiente reparación, los aparatos recogidos se someten a controles de calidad, siguiendo protocolos exhaustivos que permiten ofrecer un producto óptimo para su uso con un año de garantía para el consumidor.

- **Bizimeta (proyecto integrado en Rezikleta).** Es el primer sistema de préstamo de bicicletas en Euskadi que permite realizar desplazamientos de un municipio a otro sin necesidad de devolver la bicicleta al punto de partida. Además de las bicicletas convencionales, cuenta con una flota de bicicletas eléctricas, lo que amplía considerablemente el público objetivo del servicio: personas mayores, usuarios con problemas cardiovasculares, etc.

- **Ekorropa.** Es la red de puntos de venta que ofrece prendas de segunda mano a bajo precio. La idea es dar salida a las prendas recuperadas para generar beneficio y, además, contribuir con una conciencia ecológica y de consumo responsable comprando ropa de calidad a bajo precio, pues Ekorropa vende tan barato como su proceso productivo lo permite. Actualmente, cuenta con diez puntos de venta en Bizkaia.

Como podemos ver, la innovación es un valor que tienen interiorizado, está presente en su ideario y se refleja en su actividad; en estos momentos, se plantean el reto de incorporar de manera deliberada un proceso de gestión de conocimiento y de innovación para aprovechar su extenso bagaje de conocimiento en el sector y ponerlo al servicio de la organización. Además, están configurando un área de consultoría interna, a modo de unidad independiente que dé servicio común a las tres cooperativas para identificar áreas de negocio emergentes y desarrollar proyectos de innovación y emprendizaje.

Son conscientes del cambio de paradigma que estamos viviendo y caminan hacia modelos de negocio abiertos y participativos; sin embargo, uno de sus retos es la presencia en Internet y el uso de tecnologías 2.0. Internamente, se han llevado a cabo iniciativas para montar blogs en los que la gente participe, pero la realidad es que, más allá de la toma de datos para usuarios de las tiendas o la comunicación con entidades públicas, a través de plataformas vía web, el esfuerzo realizado no se está visualizando de la manera deseada.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

La forma jurídica cooperativa consolida su misión y su razón de ser como red de cooperativas sin ánimo de lucro, ya que refuerza el sentimiento de pertenencia y de identidad y la corresponsabilidad de todos sus trabajadores en el seno de las empresas de iniciativa social. Desde los inicios de Koopera, el prisma de trabajo ha sido la incorporación de las personas trabajadoras en las cooperativas de forma permanente, como parte intrínseca de las ellas.

El propio modelo cooperativo favorece un estilo de dirección participativo. La asamblea es el foro soberano en el que cada trabajador, independientemente de su posición en la organización, participa con un voto (una persona, un voto). Es el órgano máximo de decisión de una cooperativa: elige al Consejo Rector, que se encargará de fiscalizar al Consejo de Dirección en sus actividades de gestión y en la toma de decisiones.

Sin embargo, uno de los retos es mejorar el empoderamiento y la participación de las personas en los órganos de gestión y de gobierno de las cooperativas. El crecimiento paulatino de la red, hasta alcanzar a día de hoy los 150 trabajadores, aleja de alguna manera a los socios trabajadores de los procesos de decisión; por ello se está tratando de fomentar los canales de participación para acercarlos a los socios trabajadores.

En su vocación por cambiar la situación de las personas que necesitan otra oportunidad, la red Koopera explicita de esta manera su ideario de valores:

> "Nuestros valores emanan de la voluntad de disponer la economía al servicio de las personas y aceptan y complementan los de la economía solidaria y los principios cooperativos."

FIGURA 1
Principios cooperativos

Solidaridad	Corresponsabilidad	Transformación	Respeto
Trabajo en red	Orientación al cliente	Innovación	Sostenibilidad
Profesionalidad	Transparencia	Participación	Austeridad

Fuente: Koopera.

Koopera es una red social joven con espacios de libertad individual que fomenta la asunción de riesgos como forma de aprendizaje y anima a la gente a intentarlo sin miedo a equi-

vocarse o a cometer errores, al mismo tiempo que está buscando la forma de reconocer los aciertos y valora el desempeño en este sentido.

Por último, una de las señas de identidad de la cooperativa es precisamente el carácter vocacional de muchas de las personas que la conforman. Existe una convicción en el trabajo que se realiza; por eso la actividad laboral se corresponde y está en gran medida alineada con el concepto de pasión.

6. Configuración organizativa y capital humano

Atendiendo a la estructura organizativa, Koopera está organizada en diferentes unidades de negocio:

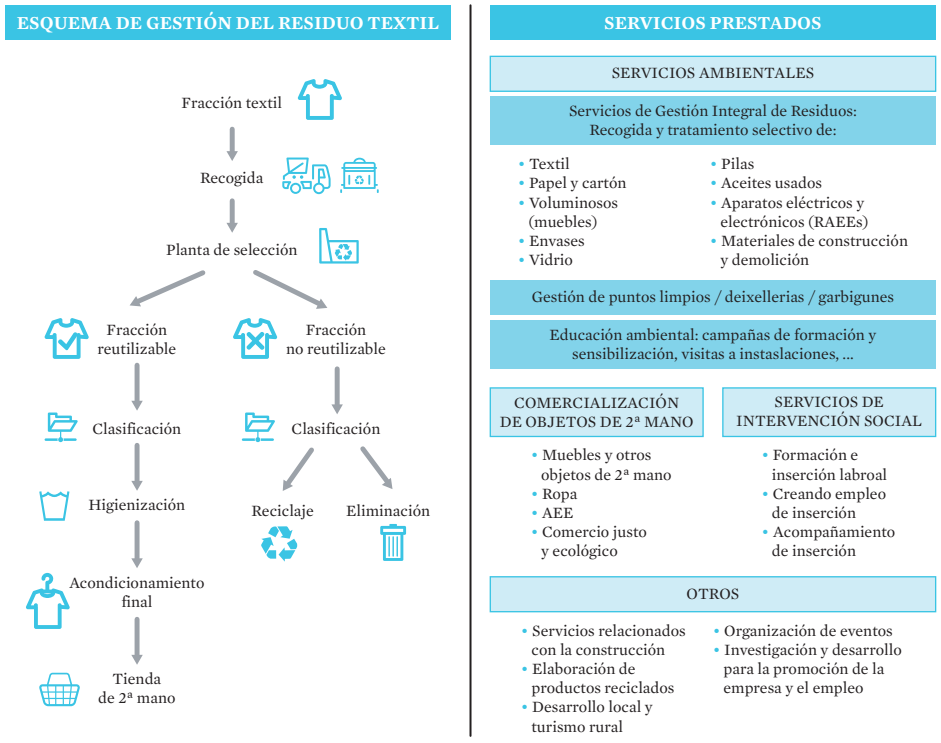
- **Recogida de residuos.** Papel, textil, muebles y bazar, electrodomésticos, envases, pilas, materias peligrosas, materias orgánicas, etc. Esta actividad está asociada a concursos a los que la cooperativa de servicios ambientales ha de presentarse en ayuntamientos, en competencia con otros proveedores. Estos concursos tienen una duración variable, que puede ir de uno a cuatro años, con posibles renovaciones parciales. Se encargan de recoger los residuos y llevarlos a un espacio adecuado para su tratamiento.

- **Tratamiento.** Tras la recogida, los residuos son transportados a plantas de tratamiento para ser seleccionados, clasificados y, en su caso, tratados y preparados para la venta como productos recuperados o el reciclaje.

- **Venta.** La venta se realiza a través de puntos de venta (de textil, electrodomésticos, etc.) distribuidos mayoritariamente en la provincia de Bizkaia. El objetivo que persiguen es presentar un producto de calidad, de modo que, cuando el consumidor entra en las tiendas, su percepción esté asimilada a una tienda de primer uso y note únicamente la diferencia cuando se acerca a mirar el precio de los artículos. En ésta última fase del proceso, lo que no absorbe el mercado local tratan de llevarlo a otros espacios como Rumanía o Chile.

Como hemos visto, Koopera es una red que se organiza por funciones, aunque además de esa estructura formal, Koopera tiene una estructura matricial y transversal, que, a la vez, también se organiza por proyectos, bien sean proyectos de duración determinada, para lanzar una nueva oferta de trabajo, o proyectos estratégicos a largo plazo, como puede ser el de flexibilizar su configuración organizativa para orientar las actividades de las tres cooperativas, alinearlas en una misma dirección y lograr una visión conjunta de la actividad de la red.

FIGURA 2
Esquema de gestión del residuo textil y esquema de servicios prestados



Fuente: AERESS.

7. La estrategia en la empresa

El planteamiento estratégico de Koopera, habitualmente, se realiza a tres años vista. Actualmente, están finalizando el período 2007-2010 y preparando el plan estratégico 2010-2013.

Las grandes cuestiones del próximo plan estratégico son:

- La participación de las personas en la definición de las estrategias de futuro. Las personas son consideradas el eje fundamental de Koopera y se tienen en cuenta sus motivaciones y preocupaciones en los procesos de inserción sociolaboral; de alguna manera se debe ser coherente de puertas para adentro e incorporar también las inquietudes de sus socios trabajadores a la gestión y al futuro de la cooperativa. Tras varios años de andadura y pasar ese período inicial de supervivencia, los nuevos retos se centrarán en fomen-

tar el empoderamiento de las personas, la participación en la cooperativa y el fomento del sentido y orgullo de pertenencia.

- Otra de las grandes cuestiones son las alianzas estratégicas. Están en momento en el que la búsqueda de partners y colaboradores es fundamental para posicionarse como referente en el sector de la inserción social a través de iniciativas medioambientales. Hoy en día, son un referente de iniciativa novedosa en el ámbito de los servicios sociales a nivel local y cuentan con una buena situación de partida para extender su modelo a otras partes del Estado. Es el momento de dar el paso y contar con los apoyos necesarios es primordial.

- El tercer gran asunto que contempla la estrategia es la alineación de los objetivos estratégicos de las tres cooperativas que configuran la red Koopera. Se trata de reforzar la integración vertical en las cuestiones fundamentales para caminar juntos aprovechando sinergias y generar, así, una visión global y de conjunto que imprima identidad a la red.

Definitivamente, éste es un momento crucial para el devenir de Koopera. Su modelo funciona; prueba de ello es que son ya más de 150 puestos de trabajo los que se mueven en el entorno de la red, además del voluntariado, cuya cifra ronda los 250. A medida que en el período estratégico, que culmina en 2010, se han alcanzado los retos iniciales de creación de empresas y puestos de trabajo, la mirada ahora va más allá y el acento lo ponen en seguir haciendo tan bien como hasta ahora su labor central y además incorporar procesos novedosos de participación y de crecimiento externo.

8. Clave del éxito: inserción sociolaboral bajo el triángulo de la sostenibilidad

La gran seña de identidad de la red Koopera es su modo de hacer diferente. En un contexto de crisis mundial, donde el esquema de valores mercantilistas se está poniendo en cuestión, Koopera se ha hecho su hueco para demostrar que hay formas y estilos de hacer alternativos y que, sin renunciar a los requerimientos de negocio habituales (rentabilidad, competitividad y autosuficiencia), existen formas de relación y de creación de valor más humanas y sostenibles.

Si algún aspecto sería destacable en esta iniciativa, sería precisamente ése, la sostenibilidad. Es un claro ejemplo de organización que aborda y obtiene resultados en los tres ámbitos de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental.

En primer lugar, constituyen una red de cooperativas autosuficientes con porcentajes pequeños en cuanto a participación de capital público (menos de un 10%), lo que supone que el 90% de sus ingresos proceden de la rentabilidad de su modelo de negocio y de la autofinanciación. Con ratios de endeudamiento muy bajos, sus cifras avalan que con convicción y compromiso se puede ser económicamente sostenible.

En segundo lugar, en Koopera en su afán por la integración social de colectivos desfavorecidos, gestionan todo el proceso: acogida a través de servicios sociales de administraciones públicas, formación, seguimiento y, finalmente, incorporación a la cooperativa como un socio más. Este modelo consigue comprometer a los nuevos socios de trabajo con su labor en el día a día, porque el vínculo societario así lo demuestra; se convierten en protagonistas de su propio proceso, con el extra de motivación y reconocimiento que eso supone. Nuevamente, las cifras avalan sus resultados sociales: ya se han incorporado más de 90 personas como socios cooperativistas y cerca de 250 voluntarios colaboran de forma habitual.

Por último, además de lo económico y lo social, su *leitmotiv* también es la sostenibilidad medioambiental. Reducir los gases de efecto invernadero provocados por la generación y destrucción de residuos y consumir responsablemente, orientados hacia la política de las tres erres (reducir, reutilizar y reciclar) son principios para la creación de empleo de inserción. De manera gráfica, su labor en la gestión integral de residuos arroja cifras reveladoras: un ahorro anual de 5.900 toneladas de CO_2, el equivalente a 1.700 vehículos retirados de la carretera y plantar 20.000 árboles.

Koopera ha conseguido profesionalizar una labor necesaria para el medioambiente dirigiendo sus resultados a fines sociales. Prueba de ello es que el año pasado fueron galardonados con el premio al mejor proyecto emprendedor de economía social y solidaria otorgado por Lan Ekintza, una sociedad de apoyo al empleo y la promoción social dependiente del Ayuntamiento de Bilbao. Los aspectos más valorados son una buena síntesis de su saber hacer:

- Por la igualdad que promueve entre las personas de su organización.
- Por la creación de empleo estable que genera, especialmente para aquellas personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Por la mejora del medioambiente que consigue con sus productos, acciones y métodos de producción.
- Por la cooperación que desarrolla, en lugar de la competencia.
- Por ser una red sin carácter lucrativo, cuyo beneficio repercute directamente a la sociedad.
- Por el compromiso que tiene con el entorno en el que se desarrolla, lo que le exige la cooperación con otras organizaciones y el trabajo en red.

OSOA (ErrekaAdapta)

1. Descripción de la actividad

Jabi y Laura empezaron hace cuatro años una andadura que se situaba a medio camino entre lo profesional y lo personal. Se trataba de Osoa Proiektuak S.L., una empresa que quiere trabajar de lleno el mundo de la tecnología y la discapacidad. Accesibilidad, diversidad funcional, discapacidad, diseño universal y productos de apoyo son términos que ambos manejan todos los días en su quehacer profesional.

Pero, desde el primer momento, ha sido un proyecto que quería ir a más, tener más capacidad, para poder ofrecer sus soluciones a más personas. Para cumplir este objetivo, Osoa ha llegado a un acuerdo con la empresa guipuzcoana Matz-Erreka, de forma que la primera pasa a integrarse en la segunda. La redacción del caso tiene lugar en un momento de cambio, por tanto, para Jabi, nuestro interlocutor, pero tenemos la sensación de que, si bien cambia bastante el alcance del proyecto (apoyado ahora por más recurso provenientes de Matz), la nueva organización ErrekaAdapta va a seguir por la misma senda que Osoa, un camino de pasión por ayudar a las personas con discapacidad desarrollando soluciones técnicas intensivas en conocimiento.

Osoa es, por lo tanto, una ingeniería en tecnologías de apoyo con una serie de características de marcado acento. La organización trata de buscar la excelencia en la solución tecnológica de las tareas básicas de la vida diaria: acceder a los sitios en la propia casa, levantarse de la cama, etc. No se trata, por lo tanto, de un acercamiento al mundo de la discapacidad desde el punto de vista psicológico, por ejemplo. No obstante, no sólo es conocimiento técnico el que tiene Osoa; también está muy al día de las distintas enfermedades existentes y lo que significa para una persona tener una u otra. Es decir, no es lo mismo tener esclerosis que una lesión medular y, aunque ellos no son, desde luego, ni médicos ni terapeutas, entender estas diferencias les ayuda mucho a desarrollar soluciones personalizadas. Este es sin duda el principal valor que los clientes asocian a Osoa. No obstante, esto tiene una serie de contrapartidas: el hecho de que se trate de conocimiento especializado y de tecnologías de “tirada” muy corta, hace que las soluciones tengan un coste

alto. Esta es una de las razones de integrarse en la cooperativa Matz-Erreka, pues se trata de intentar industrializar más toda esta actividad y hacerla más efectiva.

En segundo lugar, deberíamos hablar de la oferta de la empresa. Resulta difícil catalogar los productos, pero podemos hablar de un par de ellos a modo de ejemplo:

- **Control de acceso.** Aunque hay una amplia variedad de posibilidades, podemos poner el ejemplo de preparar una vivienda para que una persona decida por sí misma cuando quiere entrar y salir de casa. Para eso, se incorpora un motor a la puerta y se preparan, además, otro tipo de dispositivos electrónicos, como podría ser la introducción de la línea de teléfono por el interfono, de manera que sea posible abrirla teniendo la movilidad de un solo dedo. También en este ámbito se incorporan soluciones que mejoran el confort de la persona (por ejemplo, manejar un televisor) o el tema de las transferencias (para el asunto de la silla de ruedas en casa).

- **Baño.** Solución de problemas de encastre que permitan la transferencia lateral entre los distintos recursos de higiene (inodoro, lavabo, ducha, etc.) que hay en el baño.

En tercer lugar, Osoa ha dirigido sus proyectos a dos tipos de clientes: el primero es el cliente privado (es decir, un ciudadano con discapacidad); consiste en diseñar y ejecutar en su casa normalmente algún tipo de actuación que le permita obtener mayor calidad de vida. Luego están los clientes institucionales (sobre todo administraciones públicas y asociaciones), con los que normalmente sólo se diseña, ya que la fase de ejecución corre a cargo de una constructora, debido a la magnitud de la obra a acometer (pensemos, por ejemplo, en una residencia de ancianos o en un centro de día).

2. Osoa: ¿empresa del cuarto sector?

No obstante esta misión de carácter técnico tiene un calado mayor que la de facilitar soluciones de ingeniería en un momento dado, quiere promover un cambio cultural alrededor de la discapacidad. Este cambio cultural se basa en las ideas del movimiento de vida independiente"[90]. La filosofía mundial de vida Independiente (VI en adelante) se constituye en un nuevo pensamiento teórico-práctico en torno a la realidad humana, denominada diversidad funcional.

La base de esta nueva filosofía sostiene que las mujeres y hombres con diversidad funcional deben reclamar su derecho individual y colectivo a vivir de manera activa e independiente, dentro de la comunidad, con los apoyos humanos necesarios (asistencia personal).

El movimiento de vida independiente no quiere aceptar la institucionalización como forma de vida, puesto que entiende que las personas con discapacidad son riqueza y, por tanto, deben disponer de los apoyos humanos y tecnológicos que les resulten necesarios para

[90] Para más información visitar http://www.forovidaindependiente.org/filosofia_de_vida_independiente.

poder ejercer su ciudadanía en igualdad de condiciones y aportar a la sociedad. Los principios básicos del movimiento son:

- Toda vida humana tiene valor.
- Todos/as, cualquiera que sea su diversidad, son capaces de realizar elecciones.
- Las personas con diversidad funcional lo son por la respuesta de la sociedad a su diversidad física, intelectual y sensorial y tienen el derecho a ejercer el control de sus vidas.
- Las personas con diversidad funcional tienen derecho a la plena participación en la sociedad.

En conclusión, en primer lugar, no hay discapacidad en las diferencias entre personas, sino una diversidad de funcionamiento (diversidad funcional) que hay que tener en cuenta para el correcto diseño de entornos, productos y servicios. Por lo tanto, la discapacidad ya no es un atributo de la persona, sino que hace referencia a los aspectos negativos de la interacción de sus funciones y estructuras corporales con un entorno discapacitante. Como señalan en su página web[91], "*el problema radica en el fracaso de la sociedad y del entorno creado por el ser humano para ajustarse a las necesidades y aspiraciones de la persona con discapacidad y no en la incapacidad de dichas personas para adaptarse a los modos de la sociedad*".

En segundo lugar, se impulsa la emancipación de las personas con diversidad tratando de dar una respuesta radical a los estereotipos sociales, en muchas ocasiones impulsados con la mejor de las intenciones del mundo por personas muy cercanas al sujeto con diversidad y creados a partir de ideas como que una persona con diversidad funcional no puede trabajar, no puede cuidarse a sí misma, no es capaz de estar a cargo de su propia vida, etc. La idea es que todas las personas, independientemente de su diversidad, tengan las mismas posibilidades.

La adopción de esta visión por parte de Osoa es un rasgo importante de la empresa con propósito; no es una organización neutral, sino que toma partido, asume una ideología y apuesta por ella como vía de resolver los problemas que le rodean. Es fácil aceptar que Osoa podría ser una ingeniería que simplemente solucionara problemas de accesibilidad, sin importarle en exceso todo lo que rodea a ese problema técnico. Pero, si hubiera sido así, creemos que habrían ocurrido dos cosas: por un lado, las personas con discapacidad no habrían aceptado a Jabi como parte importante de sus colectivos y soluciones y, en segundo lugar, el trabajo realizado no habría tenido tanto significado para Osoa y se habría desarrollado con menos compromiso y pasión, lo que no habría redundado en un desarrollo tan potente de los productos y servicios de la organización.

Otra de las características de la empresa con propósito es la forma en la que se crea la empresa; en palabras de Jabi: "*Yo me he volcado en el servicio con las personas con discapacidad y he tenido la suerte que de eso ha surgido un negocio sostenible*". De hecho, la forma de entrar en este sector es bastante curiosa. Jabi nunca ha tenido, hasta la fecha,

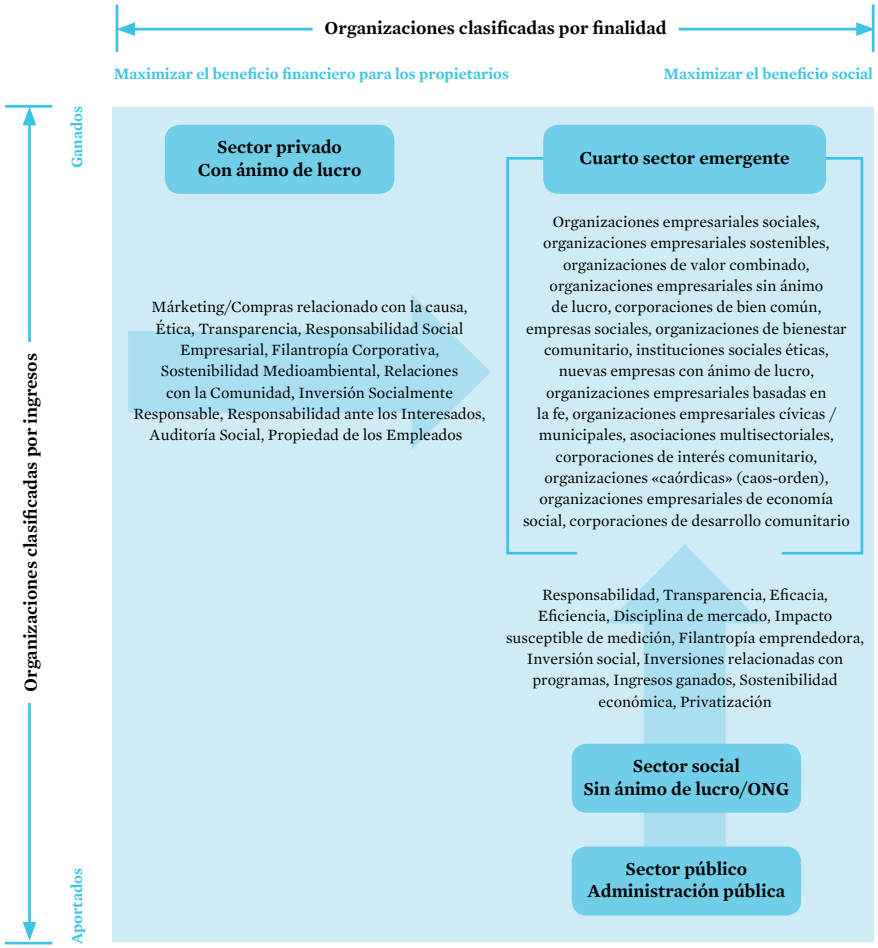
[91] Fuente: http://www.lacasaaccesible.com/default.aspx?Cod=79&i=1.

un caso de persona con discapacidad en su entorno personal. No obstante, siempre ha sido un entusiasta del conocimiento en el ámbito de la ingeniería. Un día solucionó un problema de acceso a una ducha y entonces vio la posibilidad de extrapolar como técnico ese caso a otros similares y dar un buen servicio. Además, entendió que era un ámbito que le permitiría desarrollarse mucho como persona, pues necesitaba de un conocimiento intensivo en muchas áreas y, además, podía dar un valor importante a un colectivo de personas con problemas sociales y personales muy reales.

Pero, ¿cómo se maneja el debate entre lucro y propósito social en una organización comprometida de este tipo? Osoa, y ahora ErrekaAdapta, no quiere confundir a nadie, no es una ONG ni una organización sin ánimo de lucro. Se trata de una empresa que busca un beneficio económico, sostenibilidad económica, en sus palabras. No obstante, este objetivo está supeditado siempre al propósito de la empresa: encontrar la mejor solución para cada persona. Como sostiene Jabi, el éxito en Osoa no se ha vinculado a vender más o menos tecnología, sino a que han sabido dotar a cada persona de la mayor autonomía con la menor cantidad de tecnología posible.

Osoa podría ser un buen ejemplo de un nuevo tipo de organizaciones que conformarían un nuevo sector económico llamado cuarto sector. La diferencia fundamental entre una empresa del cuarto sector y una empresa al uso es que la segunda intenta maximizar en todo lo posible el beneficio económico, mientras que la primera intenta aunar los dos, pero intentando dar más protagonismo al impacto social. Al mismo tiempo, también tenemos que trazar las diferencias entre el cuarto sector y las ONG, lo que ha sido llamado, tradicionalmente, el tercer sector; el segundo sector lo formarían las administraciones públicas. Aquí la diferencia está en que, al contrario que una ONG, una empresa del cuarto sector tiene que generar sus propios mecanismos económicos de sostenibilidad, al mismo tiempo que realiza una importante labor social. En definitiva, lo que busca la empresa social es escapar de la fuerza gravitacional que genera la dependencia de la caridad. A través de la siguiente figura es posible también comprender estas diferencias.

FIGURA 1
Clasificación de sectores económicos



Fuente: Fundación Bankinter, Innovación Social: Reinventando el desarrollo sostenible
http://www.fundacionbankinter.org/system/documents/6999/original/XII_FTF_Innovaci%C3%B3n_Social_CASTELLANO.pdf.

De acuerdo con la organización *The Fourth Sector*[92], una empresa del cuarto sector tendría nueve atributos básicos:

TABLA 1

Caracterización de Osoa como empresa del cuarto sector[93]

Atributo	Observaciones para el caso de Osoa
Propósito social	Como ha quedado de manifiesto en los puntos anteriores, el compromiso de Osoa con las personas con discapacidad es absoluto.
Métodos empresariales	El posicionamiento social no es óbice para que hacia dentro la empresa intente organizarse con los procedimientos típicos de cualquier organización: optimización de procesos, búsqueda de la eficiencia y la rapidez, desarrollo constante de nuevos productos y servicios competitivos, etc.
Propiedad inclusiva	Matz Erreka es una cooperativa y la inclusión de Osoa en este nuevo proyecto hará de éste una cooperativa también.
Gobernanza de los stakeholders	Osoa ha sido muy intensiva en la comunicación de información y colaboración, en general, con otros grupos como pueden ser asociaciones de familiares de personas con discapacidad.
Compensación justa	Este aspecto no ha tenido demasiada transcendencia hasta ahora al ser una empresa muy personal. A partir de este momento con la figura de la cooperativa este aspecto parece bastante garantizado.
Retornos razonables	La idea de negocio surge con la idea de sostenibilidad económica y no tanto de maximización de beneficios. Como sostiene Jabi "*los beneficios, más allá del I+D, han sido para dar de comer a mi familia*".
Responsabilidad social y medioambiental	La responsabilidad social es clara en nuestra organización, mientras que la medioambiental no recibe espacial atención, aunque se es respetuoso con ella.
Transparencia	Osoa ha apostado por la transparencia con acciones como la "La casa accesible", de las que más adelante se dará cuenta.
Recursos protegidos	Este atributo sostiene que este tipo de organización puede fusionarse con otras o adquirirlas siempre que la entidad resultante mantenga también su carácter social. Es justamente el caso de Osoa, ya que a pesar de haber sido adquirida por otra organización mantiene todo su componente social.

92 http://www.fourthsector.net/learn/for-benefit-corporations.

93 Queremos aclarar que ni Osoa ni ErrekaAdapta se han posicionado en ningún momento como empresa del cuarto sector, siendo este ejercicio un trabajo del equipo de investigación en aras de una mejor comprensión del concepto a estudiar.

3. La apertura del proyecto: la casa accesible

Fruto del compromiso con las ideas del movimiento por una vida independiente y de la visión de la empresa como una entidad abierta, surge la casa accesible. Digamos también de antemano que Jabi y Laura son los integrantes de Osoa, pero al mismo tiempo son una pareja con dos niños.

El proyecto de la casa accesible describe la reforma de un piso de unos 80 metros cuadrados, así como su uso y disfrute para una familia de cuatro miembros (dos adultos con sus hijos y ninguno con discapacidad en el actualidad) en la parte vieja de San Sebastián. Lo singular de esta reforma es que se va a diseñar un piso adaptado para personas que en la actualidad no tienen discapacidad. Esta iniciativa de Osoa quiere romper con algunos mitos, como "una casa para minusválidos es fea", "una casa accesible necesita demasiado espacio", "la accesibilidad es un rollo que hay que cumplir", etc. La casa accesible ha estado en obras durante un buen número de meses, pero en la actualidad ya está habitada por la familia de Jabi y Laura.

Frente a esto, el objetivo de dicha vivienda consiste en tener un espacio donde vivir que no comprometa ni la calidad de vida actual, cuando no se tiene discapacidad, ni la autonomía personal, cuando sí se tenga discapacidad, sin aumentar la inversión. No se han elegido imposibles soluciones milagrosas basadas en tecnologías que no están al alcance o tan sólo lo están a precios desorbitados. Todo lo contrario: el proyecto ha pretendido ser un espejo de la realidad, de sus éxitos y fracasos.

El compromiso de la iniciativa está claro, pero ¿qué hay de la apertura? Pues bien, podemos decir que la casa accesible es una iniciativa abierta a la sociedad a través de múltiples vías:

- **Documento de presentación.** Existe un documento accesible a cualquier persona a través de la web, donde es posible ver las características especificas de la casa e incluso consultar planos sobre su diseño.

- **Internet.** El resultado de la obra de reforma de la vivienda puede consultarse en Internet[94]. Pero ha habido actividad durante el proceso también en el mundo digital. Ésta ha venido por la creación de un blog[95] donde ha sido posible seguir el día a día de la obra. Se han contado allí los problemas y avances, se han mostrado fotografías y vídeos que nos han enseñado cómo estaba la casa antes de la obra, cómo ha quedado finalmente y, por supuesto, todo lo que ha ocurrido en el recorrido. También se han explicitado las formas de hacer de Osoa para solucionar los retos de la accesibilidad. El uso del blog ha sido especialmente importante, ya que ha servido de escaparate y de nodo para unir a nuevos agentes al proyecto Osoa. El uso de este recurso ha permitido a Osoa tener una reputación importante al menos en la región norte.

94 htpp://www.lacasaaccesible.com.
95 http://blog.lacasaaccesible.com/.

- **Visitas.** El proyecto incluye como parte importante que profesionales y usuarios in situ puedan visitar la casa, como de hecho ya lo están haciendo.

- **Foros, seminarios.** Se ha adquirido el compromiso de promocionar el proyecto a lo largo de los próximos años en tantos foros, seminarios o cursos como sea posible.

- **Talleres.** La casa accesible es un entorno pensado para que las personas puedan aprender y ensayar nuevas técnicas para su autonomía.

Pero ¿por qué ha tomado Osoa esta iniciativa de apertura? En primer lugar, existe un compromiso con las personas con discapacidad; es muy importante difundir las soluciones tecnológicas existentes para que se reutilicen en más casos y para que las posibilidades de innovación en este terreno se maximicen. Como asegura Jabi, "*nosotros intentamos con esta iniciativa que otras personas nos puedan copiar y eso traiga consigo más movimiento y, en consecuencia, más cambio social*". Realmente, no es la facilidad de copia lo que más preocupa a Jabi, sino todo lo contrario. Consciente de la dificultad de copiar soluciones basadas en recursos intangibles como el conocimiento, la intención es facilitar al máximo la transferencia, a través de una gran transparencia.

Vemos en este posicionamiento un postura similar a aquellas empresas que están construyendo dominios públicos de conocimiento (procomunes de conocimiento), cuyo objetivo no es desarrollar un conocimiento para cercarlo (protegerlo) y explotarlo en exclusividad, sino, por el contrario, intentar diseminarlo para que pueda ser explotado por más agentes. Sin embargo, existen ciertas paradojas en este tema, ya que Osoa sí que ha protegido algunos desarrollos concretos a través de una patente. No resulta fácil escarbar en las razones de este hecho, pero podemos encontrar algunas por el lado de la imagen. En efecto, en un mundo tradicional tener patentes puede dar sensación de credibilidad, de ser una empresa seria. Otra razón es el grado de madurez del producto. En efecto, el conocimiento está suficientemente desarrollado como para empezar a ser aplicado a casos reales, como en el caso de la casa accesible, y eso abre la posibilidad de que haya personas que empiecen a copiarlo. Esto tampoco supondría ningún drama especial para Osoa, si realmente el producto estuviera totalmente acabado. Por lo tanto, la intención es que, hasta que el producto no sea presentado en sociedad ya con el desarrollo terminado, esté protegido para evitar usos incorrectos.

Realmente, este propósito de difundir el conocimiento es otra de las razones que ha llevado a Osoa a ceder su actividad a Matz-Erreka. Al tener esta organización mayor capacidad para reproducir proyectos del tipo de los que estaba llevando a caso Osoa, es posible visibilizar más las tecnologías y soluciones creadas hasta el momento. Por poner un ejemplo concreto, hasta ahora el ámbito geográfico de Osoa había sido regional y con esta nueva organización pasará a ser nacional.

La apertura no pasa sólo por el proyecto de la casa accesible. La conversación con el mundo de la discapacidad es un elemento esencial para Osoa. Estas interacciones se han producido a nivel de asociación, de profesionales del mundo de la sanidad y a nivel de usuario también. La relación que se ha establecido hasta el momento con estos agentes ha

sido en el mundo físico, pero es un objetivo muy importante para la nueva organización llevar la conversación a Internet para, una vez más, ser capaces de difuminar el conocimiento a un público más amplio.

La importancia de la conversación con estos colectivos está muy enfocada a la escucha. Efectivamente, la importancia de escuchar a las personas con discapacidad está en la base de las ideas para muchos nuevos productos o para acercarse más a la solución concreta que necesita una persona. Jabi considera que parte importante de su trabajo está relacionado con la habilidad de entresacar, en las palabras de sus interlocutores, qué es lo que realmente necesitan. Lo que Osoa nunca se ha planteado es llevar un paso más allá este proceso e intentar que los usuarios sean potenciales innovadores o aporten desarrollos innovadores.

4. Clave del éxito: la exploración de las posibilidades de la empresa con propósito

La clave del éxito de Osoa es la exploración de las posibilidades que ofrece el cuarto sector a las organizaciones. Entendemos que sería difícil que toda la organización virara para adoptar los principios de este movimiento, por lo que nuestra propuesta se encamina a realizar algún proyecto de intraemprendizaje que explore las posibilidades de esta nueva vía.

Para ello, lo primero que habría que determinar es qué propósito social podríamos situar en el corazón de la estructura de la organización. No creemos que se trate tanto de hacer un análisis sesudo de qué causas podría abanderar la nueva empresa o unidad de negocio, sino, de una forma más natural, de indagar si dentro de la organización existen ya personas que estén comprometidas, de algún modo, con la mejora de alguna situación social problemática. Si esto es así, es posible que esta persona ya esté dándole vueltas a la relación entre su vida profesional y el propósito que quisiera alcanzar, con lo que el siguiente paso no es más que darle cobertura y empezar a tomar posiciones. En este punto, también pensamos que es importante que la nueva estructura se dote de un discurso ético, es decir, de una toma de posición ante el problema al que se enfrenta. Nuestras organizaciones se muestran muy cómodas ante problemas técnicos y objetivos en los que no hay debate posible sobre lo correcto y lo incorrecto. Sin embargo, en asuntos más subjetivos parece razonable tomar una postura que defina las creencias de la organización. Pensemos en el ejemplo de Osoa. Si Jabi no hubiera apostado por el movimiento de vida independiente es muy posible que algunos o muchos colectivos de discapacitados no lo hubieran adoptado como "uno de los suyos", es decir, alguien que pertenece a la comunidad porque comparte unos intereses y un discurso.

Otro de los elementos clave de la empresa del cuarto sector es el equilibrio entre el sentido social y el ánimo de lucro. Pensamos que una empresa de este tipo tiene que desarrollar todas las características principales de las empresas actuales: búsqueda de la competitividad, eficiencia en los procesos, etc.; sin embargo, hay una cosa que la debe diferenciar: su acento principal debe estar en el impacto que tiene con respecto al propósito del que

se ha dotado. Los resultados económicos hacen posible la sostenibilidad de la actividad y garantizan una compensación justa tanto para los empleados como para el resto de stakeholders. De hecho, una práctica relativamente frecuente en este tipo de organizaciones es la reinversión constante de los beneficios en investigación o en otro tipo de proceso que garantice un mejor cumplimiento del sentido de la empresa.

Otro de los aspectos diferenciadores de la empresa del cuarto sector debe ser la transparencia. Vemos este aspecto desde dos prismas. Por un lado, como un compromiso con una evaluación completa y precisa que reporte su actividad e impacto social, medioambiental y financiero y, por otro lado, una actitud proactiva a la hora de compartir conocimiento, ideas y experiencias sobre todas aquellas metodologías y tecnologías, que estén ayudando a solventar los problemas sociales. Es decir, no podemos caer en el juego de crear conocimiento para luego cercarlo y explotarlo en exclusividad. Tenemos que ser mucho más inclusivos y pensar que otras organizaciones, empresas o personas, pueden utilizar ese mismo conocimiento para resolver problemas a los que ahora no tenemos alcance. Por eso pensamos que estas organizaciones van a necesitar conocer en profundidad nuevas formas de proteger el conocimiento que, sin perder la autoría, permitan un uso más libre a terceros. En este sentido, no hay que olvidar que la verdadera "cuenta de resultados de una empresa del cuarto sector está en el impacto logrado, aunque sea indirectamente, y no tanto en el resultado económico.

Pero, ¿qué razones son las que aconsejarían este paso hacia el cuarto sector? Por un lado, tenemos la presión de la sociedad, que en adelante va a permitir cada vez en menor medida organizaciones totalmente desconectadas de la realidad social. Sin duda, la crisis que estamos pasando va a dejar un poso importante en el sentido de pedir a las empresas más responsabilidad con lo que les rodea. Y no se trata de responsabilidad social corporativa, sino de introducir en el *core* de la empresa una preocupación real (no estética, ni circunstancial) por solventar problemas.

Por otro lado, y más mirando hacia el interior de la propia organización, tenemos cada vez en mayor medida trabajadores absolutamente desmotivados y ajenos a la dirección de la empresa. Un propósito social coherente puede ser la mejor forma de dar sentido al día a día de las personas que se desplazan hasta la organización. Dar un sentido al trabajo es una de las vías más claras para volver a apasionar a los individuos con lo que hacen.

SARTU

1. Datos de identificación del proyecto Sartu

Sartu es una federación conformada por cuatro asociaciones sin ánimo de lucro cuya misión es "facilitar la incorporación social de las personas, promoviendo los cambios necesarios, tanto en las personas que lo demandan como en la sociedad, para construir comunidades integradoras".

Sartu se entiende como un servicio público más de la red de servicios comunitarios, a la cual pretende servir de complemento y apoyo, con un espíritu de colaboración y cooperación. Ofrece una amplia combinación de servicios:

- **Formación para el empleo.** Su vocación es la de ayudar a activar una serie de elementos fundamentales para adquirir nuevas habilidades, tanto de tipo personal como profesional. Ofrecen formación de carácter integral con el fin de eliminar diferencias y poner en situación de igualdad de oportunidades incluso a las personas que se encuentran en situaciones más desfavorecidas.

- **Empleo.** Se trata de labores de intermediación y acompañamiento laboral, tutorización en la contratación, promoción empresarial para la inclusión laboral, cursos de formación empresarial, programas de ayuda a la formación y al empleo, etc. Además llevan a cabo programas específicos para la inserción como: Lanbide, Incopora y Auzolan.

- **Formación socioeducativa.** La inclusión laboral de colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión requiere de formación específica no sólo en el ámbito de lo profesional. Este servicio pretende formar y educar para su integración a nivel social. Para ello, llevan a cabo iniciativas novedosas, tales como la creación de una red de talleres para la incorporación social, bajo el prisma del aprendizaje permanente, o la creación de itinerarios flexibles para la inserción.

- **Consultoría social.** Trabajan con entidades en sus procesos de reflexión estratégica, en la elaboración de planes, en el diseño y puesta en marcha de proyectos en el ámbito de la intervención social y en la elaboración de sus programas y proyectos sociales. Asimismo, llevan a cabo estudios sociales e investigación social, desde un enfoque de trabajo

que ellos denominan investigación–acción participativa, en el que unen la reflexión y la práctica para poner en el centro a los verdaderos protagonistas del proceso, que son las personas afectadas.

- **Atención y acompañamiento social y laboral.** Ayudan a las personas en la elaboración y puesta en marcha de su propio itinerario de incorporación social, y prioritariamente a aquéllas que se encuentran en situación de desventaja o exclusión social. Esta ayuda es entendida como un camino de aprendizaje hacia la mayor autonomía posible para la resolución o mejora de sus situaciones a lo largo del recorrido.

- **Formación social y personal.** Es un espacio formativo flexible y de baja exigencia, dirigido a personas que se encuentran en situaciones de grave exclusión y necesitan un refuerzo de motivación y de acompañamiento educativo y emocional en su itinerario de incorporación social o laboral.

- **Promoción de la economía con valores alternativos, solidarios y responsables.** Intentan explorar todas las posibilidades de generación de empleo posibles ya que, a su entender, aporta competencias personales y sociales, por un lado, y, por otro, dinamización y riqueza al entorno local.

- **Dinamización y desarrollo comunitario.** Este servicio trata de intervenir en la comunidad para modificar las situaciones sociales de base que afectan al proceso personal de inserción social y laboral.

Sartu trabaja en red con sus cuatro asociaciones, distribuidas en los distintos territorios históricos de Euskadi, compartiendo metodología, fines, estrategia y convenio laboral. A continuación se nombra cada una de ellas:

- Asociación Gaztaroa (Sartu Bilbao).
- Asociación Erroak (Sartu Donostia).
- Asociación Zabaltzen (Sartu Durango).
- Asociación Sartu Álava.

En concreto, para la elaboración de este caso práctico, nos hemos basado en las labores llevadas a cabo por la Asociación Erroak (Sartu Donostia).

La Asociación para la Reinserción Social Erroak se creó en julio de 1988 con el objetivo de facilitar la incorporación social de las personas a través de la orientación, la formación, el empleo y la potenciación de su desarrollo personal. Para ello, ofrece una amplia gama de servicios que permiten a cada persona desarrollar un itinerario adaptado a sus necesidades e intereses.

Erroak forma parte de la Federación Sartu, que aúna a cuatro asociaciones (Gaztaroa, Zabaltzen, Sartu-Araba y Erroak) sin ánimo de lucro que operan en el sector de los servicios sociales, en el ámbito de la (Comunidad Autónoma Vasca). Las cuatro asociaciones que llevan

a cabo este proyecto, comenzaron a trabajar con un mismo enfoque en el año 1988, y en el año 1990 dieron entidad jurídica a la estrecha relación que ya tenían desde el principio y se convirtieron en la Federación de Reinserción Social Sartu.

2. Definición del proyecto empresarial

Sartu comienza su andadura en 1988; nace como una manera de luchar contra la exclusión de colectivos desfavorecidos en Euskadi. La idea original surge a instancias del Servicio de Drogodependencia del Gobierno Vasco, cuando observa que, tras tratar a personas drogodependientes de sus adiciones y salvar su problemática en centros especializados, las mayores dificultades y problemas vienen a la hora de abordar su incorporación al mercado laboral. La pregunta que se hicieron fue: ¿por qué no creamos una red en la comunidad autónoma que se dedique a ese acompañamiento sociolaboral necesario para facilitar la inclusión de estos colectivos después de su recuperación?

Con esa intención se reúnen varias asociaciones ya existentes en la Comunidad Autónoma con sensibilidad sobre la temática abordada, a la vez que se crea la Asociación Erroak en San Sebastián, en torno a lo que inicialmente se llamó Programa Sartu. Este programa engloba una metodología y una serie de acciones de incorporación sociolaboral para personas que han superado de manera satisfactoria los procesos de recuperación de drogodependencia.

Si bien en un principio el público al que se dirigía el programa estaba básicamente formado por colectivos con ese tipo de problemática, más adelante se observó la necesidad de introducir el concepto de diversidad en la gestión e incorporación de colectivos desfavorecidos al mercado de trabajo y no sólo exdrogodependientes.

La realidad de las intervenciones en la práctica demostraba que se generaba cierto etiquetado de las personas afectadas y era fácil su identificación por la sociedad, lo que reducía sus posibilidades de incorporarse satisfactoriamente al mercado de trabajo. Con este hecho sobre la mesa, se decide ampliar el espectro de actuación e intervención a nuevos colectivos como reclusos, parados de larga duración, jóvenes con problemas, personas paradas con dificultades de incorporación al mercado laboral, etc. Y es en ese momento, en el año 1990, cuando se decide dar entidad jurídica al proyecto en el que se está participando y surge la Federación de Reinserción Social Sartu tal y como la conocemos hoy en día.

Actualmente, la federación es un servicio especializado dentro de la red de recursos comunitarios de Euskadi, formado por profesionales del ámbito de la orientación, la formación y el empleo.

La labor principal de Sartu consiste en facilitar la incorporación social de las personas, promoviendo los cambios necesarios tanto en las personas que lo demandan como en la sociedad, para construir comunidades integradoras.

En el futuro Sartu pretende continuar siendo una organización profesional, independiente, plural y solidaria en el cometido de su misión:

"Nos gustaría ser un referente en materia de incorporación social, tanto para las personas que se encuentran en situación de desventaja social como para el resto de agentes que contribuyen a alcanzar este fin."

Y, además, ser una organización:

- que trabaja en red con otros agentes del entorno,
- que genera y comparte conocimiento y
- que busca y propone alternativas innovadoras.

Trabajando en red con otros agentes del territorio, genera y comparte conocimiento para buscar y proponer alternativas innovadoras.

3. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Sartu se sustenta en su vocación por luchar contra la exclusión social y de esa vocación derivan una serie de factores clave que caracterizan la labor de la federación en el ámbito de lo social:

- Está configurado por un grupo de personas motivado e implicado que, trabajando en equipo, son verdaderos convencidos de la razón de ser de Sartu.

- La ventaja competitiva a nivel de negocio viene dada por las sinergias generadas en los distintos territorios históricos de Euskadi por parte de cada una de las asociaciones que conforman la federación. Esto permite tener mayor visibilidad en el mercado en el que operan y posibilita capitalizar y aprender del buen hacer y la experiencia adquirida.

- Con respecto a sus clientes, Sartu se caracteriza por responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades de los distintos clientes con los que interactúa: instituciones, empresas usuarias y personas usuarias.

Entienden sus actividades de integración social como procesos que suponen un cambio que implica tanto a la vida de la persona en situación de marginación como al grupo de personas que conforman el grupo social del que la persona ha quedado al margen, y, sobre todo, a la relación que se establece entre ambas partes. Plantean su labor de integración desde dos variables fundamentales:

- Autonomía personal, como la posibilidad de la persona para decidir sobre sí misma, para lo cual ha de tener recursos y habilidades que le permitan la participación social.

- Participación social, que supone participar de pleno derecho en cualquier ámbito social y, sobre todo, desde nuestro planteamiento en el circuito de producción y consumo, aunque la realidad actual es más participar en el consumo que en la producción, por la crisis de empleo que sufrimos.

TABLA 1

Lógica de intervención de Sartu. Modelo de inserción y lucha contra la exclusión.

Modelo	Inserción	Lucha contra la exclusión
Objeto de la intervención	**Personas con problemas** El elemento común es el ESTIGMA: la minusvalía o el estatus (ex-drogodependiente, ex-preso, etc.)	**Entornos, barrios, ciudades con problemas** Lo característico es la situación económica y el grupo social
Identidad de las personas	**En función del ESTIGMA:** Etiquetación Social Imagen social negativa	**En función del TERRITORIO:** Identidad compartida como grupo
Objetivo	La norma: **la NORMALIZACIÓN**	La poder: **Retorno del poder**
Valor	**EL TRABAJO**	**LA SOLIDARIDAD** La relación entre las diferentes personas
Lógicas utilizadas	La **INSERCIÓN AL TRABAJO,** fundamentalmente al trabajo por cuenta ajena	**CREACIÓN DE RIQUEZA,** de actividad económica

Fuente: Sartu.

Desde esta perspectiva, la lógica de intervención alterna entre el modelo de inserción y el de lucha contra la exclusión, dependiendo de las posibilidades, oportunidades e idoneidad de la actuación para el fin que se pretende conseguir:

- Se trabaja con la lógica de la Inserción cuando la finalidad es la de aumentar el nivel de competencias personales y profesionales, cuando lo que buscamos es la normalización a través de la incorporación al mercado de trabajo.

- Se interviene desde la lógica de lucha contra la exclusión cuando se desarrollan planes que pretenden algún tipo de impacto social: Red Conecta, Empresas de Inserción (creación de riqueza, solidaridad), participación en redes (ALDAURI, EAPN, Asociaciones vecinales, etc.).

Desde estos planteamientos se despliegan los objetivos generales de la intervención que se lleva a cabo:

1. Movilizar a las personas con dificultades de incorporación social, especialmente en su acceso al mercado de trabajo:

   – Realizar una adecuada recepción de cada demanda que llegue al servicio, planteando los planes de inserción más convenientes en cada caso, en coordinación con los diferentes servicios y agentes sociales.

- Informar: disponer y proporcionar una correcta información continuamente actualizada sobre todo tipo de recursos sociales, ayudas, etc.

- Orientar y motivar: apoyar a la persona para que consiga establecer su propio proceso potenciando la movilización de sus propios recursos personales.

- Formar: posibilitar la capacitación personal y profesional necesaria para facilitar la incorporación, tanto a grupos de referencia concretos como al mercado laboral, tratando de canalizar la demanda hacia los recursos formativos existentes en la red comunitaria o, en su defecto, organizando las acciones pertinentes necesarias en función de la demanda.

- Facilitar el contacto o la entrada en el mundo laboral de las personas que acceden a Sartu.

2. Intervenir en el entorno para implicar a la sociedad, con el fin de conseguir una conciencia social integradora:

   - Contribuir a mejorar los dispositivos de intervención en relación a nuestra misión.

   - Denunciar aquellas situaciones que generen la exclusión de personas o grupos de los ámbitos comunitarios.

   - Elaborar y gestionar proyectos que, haciendo referencia a territorios concretos, inscribiéndose en ellos e implicando a la comunidad en la que se actúa, posibiliten la integración social de estas personas.

   - Participar en todos aquellos ámbitos donde poder exponer los planteamientos e ideas que están en la base de su trabajo.

   - Contribuir a visibilizar situaciones de exclusión: diagnosticar necesidades y estudiar realidades.

El ámbito geográfico de actuación de Sartu se desarrolla en los tres territorios históricos de Euskadi y se articula a través de cuatro centros ubicados en Vitoria, Durango, San Sebastián y Bilbao. Cada uno de estos centros pretende adaptar la forma de actuación a las particularidades del territorio concreto, desarrollando proyectos y servicios en colaboración con la red de servicios sociales y comunitarios existentes. Además de las colaboraciones citadas, Sartu tiene establecidas y explícitas una serie de alianzas clave para su actividad.

Por último, cabe destacar su implicación y su voluntad de interactuar con el entorno económico. Si bien sigue siendo un gran reto para el ámbito de los servicios sociales, se está trabajando en diferentes iniciativas con la idea de favorecer esa relación y de provocar cambios:

- En la Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), con la idea de posibilitar la creación de empresas que tengan como objetivos:

- La creación de empleo para los colectivos más desfavorecidos.

- La generación de riqueza, para desarrollar nuevos proyectos empresariales.

- Y con la intención de dialogar con las instituciones públicas y generar una legislación que haga posible la creación de empresas de inserción y otro tipo de empresas, cuyo fin sea crear empleo para los colectivos desfavorecidos.

- En el propio entorno socioeconómico, con el objetivo de:

  - Romper los estereotipos y prejuicios existentes acerca de la capacidad que tienen determinados colectivos, como ex drogodependientes, parados de muy larga duración, beneficiarios del ingreso mínimo de inserción (IMI), mujeres, etc., para involucrarse en el trabajo. A través del uso de las modalidades de contratación incentivadas, de las que han hecho una gran promoción, como han accedido a contratarlos para, poco a poco, ir dándose cuenta de que pueden funcionar como trabajadores.

  - Involucrarlos, tanto a nivel particular como gremial, en la organización de los procesos formativos que pudieran responder a las necesidades de sus sectores o empresas concretas. El grado de implicación ha sido muy diferente, pero en la mayoría de los casos ha sido satisfactorio para ambas partes. Esta implicación ha ido desde una mera información acerca de las necesidades del gremio o sector, hasta la participación en el desarrollo de un currículum consensuado, la disponibilidad para el desarrollo de prácticas de formación en sus empresas, o incluso la puesta a disposición de profesionales de competencia contrastada por los gremios para encargarse de la impartición de los contenidos técnicos de diferentes cursos. Con todo ello, se ha pretendido afianzar el papel de Sartu como centro de formación capaz de dar respuestas ajustadas, puntuales, flexibles en la configuración de los contenidos y que tengan en consideración las particularidades de los diferentes sectores profesionales.

  - La finalidad es que, a través del contacto directo con las personas en los procesos formativos, los empresarios rompan con estereotipos prefijados y se abran a la posibilidad de contratar a personas que, precisamente por su necesidad de salir de situaciones problemáticas, pueden identificarse en mayor medida con el puesto de trabajo y responder adecuadamente a sus necesidades de producción.

  - Otra de las líneas de trabajo en este ámbito ha sido introducirse directamente en el tejido industrial. El objetivo es demostrar que es posible la inserción laboral de colectivos desfavorecidos, que no implica que estén incapacitados para trabajar ni que sean incapaces de participar de forma activa en un proyecto empresarial. El papel de Sartu, en este caso, ha sido el de animador de la dinámica de participación de los componentes de las ideas empresariales que se han potenciado, y el de ayudar en los primeros pasos de una gestión sistematizada. En este campo se apuesta por modelos de gestión basados en la coparticipación en todos los sentidos, tanto en el riesgo empresarial como en los procesos de toma de decisiones.

4. Cultura y valores en torno al proyecto

La naturaleza del propio proyecto hace que las personas y la propia entidad tengan un fuerte convencimiento del propósito de su organización. Así, están definidos por escrito un listado de valores que caracterizan a la federación:

- Honestidad
- Eficiencia
- Igualdad de oportunidades
- Solidaridad
- Cooperación
- Respeto a las personas
- Empatía

Las personas que componen la Federación Sartu son muy conscientes de que la labor para la que trabajan puede cambiar el rumbo de la vida de muchas personas y, en un ambiente de trabajo distendido, solidario y colaborativo, se toman su trabajo con responsabilidad y asumen los siguientes principios básicos[96]:

- Ninguna actuación para abordar el problema debe ser segregante; es decir, no debe añadir una segregación específica a la que ya tiene la persona.

- La actuación no debe ser total y exclusivamente dirigida al colectivo que padece la dificultad. La intervención "sólo, para y entre" las personas que han sido catalogadas por una dificultad, genera siempre, junto a los posibles efectos positivos, una consolidación de la autoidentificación con el problema, consolidación y contagio de conductas, segregación, etc.

- Cualquier proyecto o programa de intervención debe estar circunscrito a un territorio. No se trata de incorporar a la sociedad en abstracto, sino de hacer que la persona se sienta, al menos parcialmente, miembro de algún grupo social, de alguna pequeña comunidad.

- Las intervenciones de socialización deben plantearse siempre como comunitarias, es decir, debe proponerse la participación activa de la comunidad en la que se actúa.

5. Configuración organizativa y capital humano

Como ya se ha comentado en el apartado 4, Sartu se configura en procesos basados en la filosofía EFQM. Si bien este hecho sirve para llevar una gestión global de la organización, y obtener el espectro de la totalidad de actividades e iniciativas llevadas a cabo, no supone una pérdida de flexibilidad en las estructuras de gestión. La cultura organizativa fomenta la renovación y la modificación de las estructuras y los negocios en función de

[96] Según formulación de J. Funes.

las necesidades detectadas en el mercado de los servicios sociales. De hecho, la entidad ha ido modificando su configuración organizativa para abordar distintas realidades sociales y converger con los requerimientos del sector.

Por otro lado, las personas que configuran la federación se caracterizan por su capacidad de adaptación y trabajo en equipo, así como por su alta participación en el proceso de mejora continua e innovación a través de los canales habilitados para ello. El contacto personal es fundamental en la actividad de la federación, no sólo de puertas para adentro, sino también en la relación con otros agentes de la federación, administraciones públicas o las propias personas usuarias.

6. La estrategia en la empresa

Sartu dispone de un plan estratégico que formula sus retos y objetivos y se renueva cada cuatro años. Siendo los preceptos los marcados por el EFQM, se habilitan las vías para la recogida de información de distintos ámbitos: grupos externos (usuarios, otras asociaciones, empresas, etc.) y grupos internos (personas trabajadoras, indicadores, etc.).

Dado que la federación carece de lucro, el papel de la estrategia busca una mayor notoriedad por crecimiento externo, al establecer de manera continuada alianzas, fusiones, creación de nuevas empresas para favorecer la inserción, etc., de forma sostenible y continuada.

7. El papel de la innovación

Erroak se caracteriza por ser una entidad organizada por procesos inspirados en la lógica de funcionamiento que dicta el sistema EFQM. El papel de la innovación se gestiona de forma transversal a través de los distintos procesos definidos, aunque su actividad fundamental está integrada en uno de los procesos de este sistema, denominado proceso de mejora continua e innovación o, más concretamente, en el subproceso de innovación y nuevos servicios.

Asimismo, existe una dinámica por la cual cada uno de los procesos definidos puede aportar ideas innovadoras que revertirán en el conjunto de la entidad. El SubProceso de Innovación y nuevos servicios recoge, prioriza y hace el seguimiento de todos los proyectos o ideas innovadoras y los deriva nuevamente a los procesos que les corresponda para su desarrollo y ejecución, aportando los recursos necesarios.

En este sentido, la innovación se concibe como la introducción de un servicio o proceso nuevo, o significativamente mejorado, o que suponga cambios organizativos, aplicado a las prácticas de intervención de la entidad, a la organización de trabajo o a las relaciones externas. En cualquiera de sus ámbitos, las principales características de un proyecto de innovación son:

- Incorpora alguna novedad significativa.

- El resultado se orienta a la aplicación efectiva en el medio o largo plazo, con impacto en su ámbito de actuación.
- Comporta una acción proactiva, un reto ambicioso, y tiene asociado un riesgo.
- Su resultado aporta valor a los clientes o a la propia entidad.

La idea es "desarrollar el espacio de intervención de Erroak"; se ha incluido el OE "desarrollar actuaciones, medidas y programas Innovadores en el ámbito de la inclusión social y el desarrollo comunitario", para que, a través de cada proceso, se presenten nuevos proyectos o ideas innovadoras. También se ha realizado una agenda de innovación, en colaboración con la SPRI, a lo largo de 2010. En la misma línea, la federación es miembro de Innobasque y participa en uno de sus i-talde, con el objetivo es liderar el proceso de transformación de Euskadi hacia una sociedad innovadora.

Una evidencia de cómo las personas líderes impulsan la creatividad y la innovación es la creación de una línea de consultoría social de Sartu, que comienza a prestar sus servicios en 1998 y en 2007 finalmente se configura como Área de Consultoría Social dentro de la federación.

8. Clave del éxito: emprendizaje y colaboración para crear puestos de trabajo inclusivos

El aspecto más destacable de Erroak, su mayor ventaja competitiva, los aspectos en los que cuenta con un mayor valor añadido son:

- Ámbito supraterritorial en la CAV.
- Búsqueda de nuevas oportunidades y capacidad de mejora.
- Respuesta eficaz y eficiente a las necesidades de las instituciones, de la empresas usuarias y de las personas usuarias.
- Alto grado de coordinación entre las entidades que conforman Sartu.
- Ser una entidad privada e independiente con buena capacidad de gestión e infraestructuras propias.
- Equipo profesional implicado y motivado, trabajo en equipo.

La asociación Erroak, recientemente ha obtenido la Q de plata como reconocimiento a su gestión, según el modelo europeo de excelencia EFQM, como un ejemplo en Sartu. Así la gestión por procesos es la sistemática que se aplica en toda la entidad, con un alto nivel de participación de todas las personas de la organización, fruto del buen ejercicio del liderazgo, con una clara orientación hacia los grupos de interés y basado en las alianzas y la coordinación con estos grupos.

[97] Para más información visitar http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=450.

TRANSANDALUS

1. Datos de identificación del proyecto

TA es una asociación sin ánimo de lucro que se constituye, el 5 de junio de 2006 en Antequera, con la intención de diseñar una ruta de cicloturismo de montaña en Andalucía y animar para que se viaje por ella. Parte de una idea original de dos ciclistas onubenses, allá por el año 2000, que luego se retoma hasta su configuración actual[98]. Se asemeja en cierta forma a rutas, como la del Camino de Santiago o el Camino del Cid, aunque por enfoque y dificultad pudiera estar más cerca de un recorrido como la Transpirenaica. De acuerdo con sus estatutos, en su origen los fines de la asociación fueron:

- Diseñar y documentar una ruta para mountain bike alrededor de Andalucía.
- Dar a conocer a todo el mundo las posibilidades que tiene esta comunidad para la práctica del cicloturismo.
- Mostrar las distintas poblaciones por donde transita la ruta, así como sus caminos, senderos, vías y demás curiosidades.
- Fomentar la práctica del mountain bike.

Si atendemos a lo que se describe hoy en su página web, "La TA es un proyecto realizado por bikers andaluces, que de forma voluntaria, y contactando a través de Internet, han colaborado aportando información de tramos de sus respectivas provincias". Es decir, que el trazado se ha diseñado, de forma colaborativa, a partir del conocimiento que diversas personas poseen respecto al territorio por el cual suelen realizar sus salidas en bicicleta de montaña. Se trata de una colaboración desinteresada y voluntaria. En su origen, una de las motivaciones principales para favorecer la participación era la posibilidad de que las rutas que cada uno aportaba acabaran viéndose reflejadas en un proyecto global, como es la TA.

98 Más información en http://www.transandalus.org/.

La denominación de "TA" se debe a uno de sus fundadores y fue aprobada, en su momento, a través de asamblea. Desde el comienzo, se mantiene como una asociación sin ánimo de lucro y se sustenta económicamente a partir de las cuotas de sus 25 miembros y por los ingresos que genera la publicidad inserta en su web. La asociación, por otro lado, tiene unos gastos muy contenidos, que tienen que ver, sobre todo, con el mantenimiento del hosting de la página web y con la elaboración de material de promoción.

La TA genera una actividad económica evidente a través de sus viajeros. Es complicado realizar una estimación del número de cuántas personas realizan la ruta, porque no hay un "sello" al estilo de la credencial del peregrino. Desde la coordinación de la TA se realiza un seguimiento hasta donde es posible. Para ello, se recogen datos a través del foro de la página web y también mediante información directa proporcionada por los propios viajeros. Según datos de la asociación, el número medio de pernoctaciones de un viajero en ruta es de 6,5. Esto se sitúa claramente por encima del turista promedio, comparando con datos que maneja la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

En el momento de realizar este trabajo de campo, el número de viajeros es relativamente modesto si bien hay que tener en cuenta que en el foro de la web hay más de 2.000 usuarios registrados. Es habitual que los viajes se realicen en grupo, aunque también hay personas que lo hacen en solitario, con motivaciones diversas. Los viajeros disponen de información acerca de establecimientos de hostelería a lo largo de toda la ruta. En ciertos casos, esos establecimientos ofrecen ofertas especiales a los viajeros: descuentos o desayuno gratuito suele ser lo más habitual.

Respecto a la procedencia de los viajeros, algo mas de la tercera parte son andaluces, pero también destacan los catalanes, madrileños y vascos, por ese orden. También citar que un 7% son extranjeros. La ruta se realiza, preferentemente, en el segundo trimestre del año, coincidiendo, sobre todo, con la Semana Santa. Destacan también el segundo y tercer trimestre del año. Invierno, como es lógico, es la época en la que menos gente viaja.

Por otra parte, hay que reseñar que la ruta ha comenzado a formar parte del catálogo de algunas empresas que organizan viajes para cicloturistas. Es el caso de Mammoth Viajes, que comenzó a ofrecer tramos de esta ruta en la primavera de 2009. Además, la repercusión mediática de la ruta es evidente. En la página web puede consultarse el dossier de prensa.

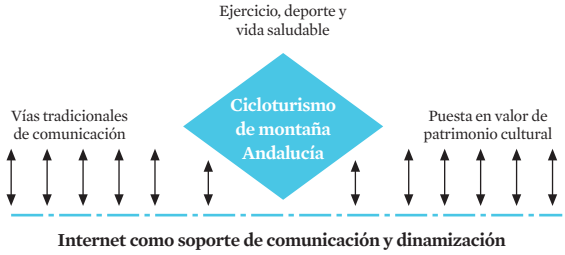
La TA ha recibido diversos reconocimientos y su actividad se ha puesto en valor desde instituciones relacionadas sobre todo con el turismo en Andalucía. En tanto que contribuye a dinamizar una parte del territorio que queda, en muchas ocasiones, alejada de los circuitos tradicionales de sol y playa, se considera una iniciativa de especial interés. Por ejemplo, han sido convocados a reuniones de grupos de desarrollo rural para cooperar en labores de dinamización turística.

2. Las ideas básicas del proyecto

Resulta compleja la explicación sobre el origen del proyecto y la visión que maneja, en tanto que es la suma de inquietudes diversas que tienen que ver con el territorio, la práctica de la bicicleta de montaña, el contacto con la naturaleza, la diversión, la preocupación por el mantenimiento de vías tradicionales de comunicación o, incluso, la puesta en valor del patrimonio cultural. Con el fin de proporcionar una idea comprensiva de la TA se ha diseñado la figura adjunta.

Se proponen dos conceptos nucleares: la práctica del cicloturismo de montaña y el conocimiento activo de un territorio específico como Andalucía. En torno a esa propuesta, se articulan tres líneas que agregan sentido a la experiencia: el hecho de poder experimentar una práctica saludable, la puesta en valor del patrimonio cultural (en su más amplio sentido) de los lugares por los que transita la ruta y el mantenimiento de ciertas vías tradicionales de comunicación, como los senderos y las rutas de la trashumancia. Y todo ello soportado por Internet como tecnología de comunicación y que sirve también para dinamizar la ruta.

FIGURA 1
Elementos básicos de la propuesta de TA



Fuente: elaboración propia.

2.1. La actividad deportiva relacionada con la práctica del cicloturismo de montaña

En la medida en que la práctica del ciclismo de montaña (en sus más variados registros) se ha ido extendiendo entre la población y que los valores de ocio y turismo han crecido, ha llegado a configurarse un nicho de mercado específico: el de quienes utilizan sus bicicletas para rodar por rutas no asfaltadas o de escaso tráfico y que pernoctan a lo largo de ella. Esta práctica puede, incluso, vincularse con una gama específica de bicicletas de montaña. Quizá la más cercana sea la de "marathon", que aglutina modelos de bicicleta pensados para recorrer largas distancias y con un enfoque mixto entre el enfoque deportivo y el de ocio.

El cicloturismo propone el uso de la bicicleta como medio de transporte para la actividad turística, pero en el caso de la TA se añade la idea de la montaña y el contacto con la naturaleza. La ruta explota las posibilidades que brindan los numerosos parques naturales existentes en Andalucía. En este sentido, parece que uno de los atractivos de la ruta son precisamente esos espacios naturales. El hecho de que para acceder a ellos se plantee el uso de la bicicleta de montaña supone cierta tensión con las administraciones que los regulan[99].

2.2. Andalucía como territorio a conocer y con el que interactuar

Andalucía es una comunidad autónoma marcada económicamente, en buena parte, por la actividad turística asociada al modelo de "sol y playa". Los territorios del interior, o los que no poseen un litoral adecuado, mantienen otra dinámica. Los hay que han explotado atractivos específicos, como puede ser el caso del Parque Nacional de Sierra Nevada con los deportes de invierno o el Parque Nacional de Doñana por lo que se refiere a la observación de aves y otros animales. En general, los territorios que no disponen del modelo "sol y playa" tratan de poner en valor sus recursos naturales y también, claro está, culturales.

La TA discurre por zonas alejadas de las grandes aglomeraciones urbanas. Sólo transita por una de las capitales de provincia, Almería, y recorre la mayor parte de los espacios naturales que existen en Andalucía. Esto incluye, entre otros, los parques nacionales de Doñana y Sierra Nevada, y una buena parte de los parques naturales: Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas, Despeñaperros, Sierra de Andujar, Sierra de Cardeña y Montoso, Sierra Norte de Sevilla, Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Bahía de Cádiz, La Breña y Marismas de Barbate, El Estrecho, Los Alcornocales, Sierra de Grazalema, Sierra de las Nieves, Montes de Málaga, Sierras de Tejeda, Almijara y Alhama, Sierra de Baza y Cabo de Gata-Níjar. En total, el recorrido incluye más del 75% de esos espacios.

2.3. El mantenimiento mediante el uso de las vías de comunicación tradicionales en el medio rural

Las vías de comunicación tradicionales asociadas al tránsito de personas y/o animales corren riesgo de desaparecer por la falta de uso. Es el caso de las vías de la trashumancia o de los senderos tradicionales que unían los pueblos. Las modernas vías de comunicación las sustituyen, bien superponiendo trazados anteriores o bien elaborando otros alternativos. El cicloturismo de montaña permite utilizar esas vías y, mediante el uso, mantenerlas vivas. La privatización del terreno presenta, de vez en cuando, conflictos al cerrar vías públicas. La TA es una alternativa práctica para que no desaparezca este patrimonio.

[99] Es un debate constante el que tiene que ver con el uso de las bicicletas en estos espacios. Las discusiones giran en torno a la erosión que provocan. Son muy interesantes los análisis pioneros de International Mountain Bicycling Association IMBA en Estados Unidos. Más información en: http://www.imba.com.es.

2.4. La puesta en valor del patrimonio cultural en su más amplio sentido

La TA edita un boletín bimensual a través del cual se hace evidente la puesta en valor del patromonio cultural del territorio andaluz por el que pasa la ruta. Cada número de ese boletín repasa, por ejemplo, "un lugar donde perderse", o introduce una reseña de libros que tienen que ver con alguna zona, evento o particularidad de la ruta, o elige algún "árbol singular" para destacarlo. El territorio por el que transita la TA proporciona innumerables posibilidades para que sea puesto en valor.

Sirva como ejemplo de este aspecto que la ruta transita por una cuarta parte de los municipios andaluces declarados conjuntos históricos por el Ministerio de Cultura y que llegan a representar la mitad de ellos, si se amplia, a aquellos otros pueblos que quedan a menos de diez kilómetros de algún punto de la ruta.

2.5. La práctica del ejercicio físico, el deporte, la vida saludable

Otro eje del proyecto se sustenta en la práctica –desde muy diferentes perspectivas– de una actividad física saludable. Hay quien recorre la ruta con más enfoque deportivo y de reto de superación personal y hay quien transita por ella con más calma. Pero es obvio que la TA presenta un reto físico de nivel medio-alto. No es un paseo sino una ruta exigente.

En este sentido, la TA también contiene elementos de "reto", de "superación personal" y atrae a personas que se motivan con este tipo de motivaciones.

2.6. Internet como soporte de comunicación y dinamización

Todos los elementos, comentados hasta ahora, necesitan un "pegamento", una "arquitectura". En este caso, aunque la ruta se lleva a cabo, no en un plano virtual sino físicamente, gran parte de las comunicaciones entre la gente se llevan a cabo a través de Internet. El sitio web actúa como lugar central donde el viajero recoge información, pero también donde la aporta. De hecho, se fomenta el uso del foro como el lugar donde compartir planes de viaje, crónicas o dudas respecto al trazado, el material o cualquier otro aspecto. Internet hace posible que la actualización de contenidos sea casi en tiempo real.

Así pues, sobre dos elementos nucleares (cicloturismo de montaña y territorio andaluz) se introducen tres aspectos que agregan valor a la oferta (mantenimiento de vías tradicionales de comunicación, puesta en valor del patrimonio cultural y práctica de ejercicio físico con cierto grado de exigencia) y, todo ello, con el soporte de Internet. La TA es, pues, un proyecto amplio, con una creciente repercusión tanto social como económica.

Eso sí, el proyecto se encuentra "autolimitado" a fecha de hoy porque su gestión no se ha profesionalizado y porque preocupa un crecimiento sin control. Son evidentes las diferencias con otros modelos de rutas similares, como luego se verá. En la medida en que se trasvasa gestión desde la propia ciudadanía hacia la Administración, el proyecto original puede mutar hacia otros escenarios, y eso preocupa.

3. El modelo de gobernanza

La aportación de valor de la TA tiene que ver, en gran medida, con la oferta de información práctica para llevar a cabo la ruta. Además, un segundo elemento podría ser la capacidad evidente de dinamizar esos contenidos mediante el contacto con viajeros y con otras entidades de su cadena de valor. En tanto que no persigue el lucro y que su estructura de gasto es muy contenida, su tensión económica es escasa. Sin embargo, es evidente el impacto económico que produce en el territorio.

TABLA 1
Comparativa entre diferentes rutas de cicloturismo de montaña

Ruta	Vol. de viajeros	Implic. del viajero	Esfuerzo físico	Dificul. técnica	Gestión de la ruta	Balizaje	Oferta hotelera ad hoc	Implic. de la Admon.	Inform.
Camino Francés	Muy alto	Exp. personal		Medio	Diversas Inst.	Sí	Muy alta	Muy fuerte en prom.	Muy dispersa y abundante
Vía de la Plata	Medio	Exp. personal	Medio	Bajo	Diversas Inst.	Sí	Alta	Fuerte en prom.	Muy dispersa
Transpirenaica	Muy bajo	Comunidad informal	Muy alto	Medio	No existe	No	Muy baja	Nula	Un libro de referencia
Camino del Cid	Bajo	Muy escasa	Medio	Bajo	Fuerte carácter institucional	Sí	Media	Muy fuerte en prom.	Intento de centraliz. en web Inst.
TransAndalus	Bajo Medio	Muy alta Sentido de comunidad	Alto	Medio	Asoc. TA	No	Media	Baja	Sitio web de TA

Fuente: elaboración propia.

Para comprender mejor el modelo de la TA puede ser útil compararla con otros proyectos similares. Se ha elaborado una tabla comparativa entre cinco rutas habituales de práctica del cicloturismo de montaña: el Camino de Santiago en sus dos versiones más populares (Camino Francés y Vía de la Plata), la Transpirenaica, El Camino de El Cid y la propia TA.

En la comparación se aprecia que la TA ofrece un modelo propio y diferenciado respecto a las otras rutas. En principio es la única que implica la participación activa del viajero y que, por tanto, desarrolla la idea de comunidad. La TA se estructura en torno a la información que alberga su sitio web. Allí hay actualizaciones constantes con un flujo permanente de datos relevantes para quien se proponga hacer la ruta.

Incluso hay una clara intención de aportar valor con aspectos como la gestión de descuentos en establecimientos hoteleros, la oferta de equipaciones ciclistas con el motivo de la TA, los mapas y ficheros preparados para su utilización con GPS, los boletines bimensuales, el etapómetro como herramienta de planificación de la ruta, etc.

En la práctica hay una gestión colaborativa de la información, si bien desde la coordinación de la TA queda centralizada su gestión. Es de reseñar que existe también información similar (sobre todo rutas en GPS) en sitios como wikiloc o misrutas.net, pero el hecho de disponer de un sitio web, como www.transandalus.org, proporciona mayores garantías de fiabilidad.

Realmente, es la comunidad de viajeros la que conforma la esencia del proyecto. Los miembros de la asociación están "detrás" del proyecto, pero son los viajeros quienes mantienen viva la ruta con su información. De entre ellos, a través del foro, puede destacarse un pequeño grupo de personas más activas. También aquí se aplica la ley de Pareto. El foro utiliza los habituales mecanismos de reputación según grado de participación y el "karma" o valoración del resto de usuarios (aunque esto último no se impulse).

Para el proyecto TA otro agente relevante de su ecosistema es la Administración. Sin embargo, la relación es compleja y no siempre fácil. Por una parte, las regulaciones que se establecen en los espacios naturales, a través de los planes rectores, limitan muchas veces el uso de la bicicleta en caminos de ciertas características. También se interactúa, en ese sentido, con diversas instituciones públicas que se encargan de la regulación de las vías pecuarias y el tránsito por los caminos públicos.

Sin embargo, quizá sea con la Administración encargada de los asuntos que conciernen al turismo con la que existe mayor relación en la actualidad. La ruta sirve para dar visibilidad y atraer viajeros a las zonas por las que transcurre. Los grupos de desarrollo rural de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía se han interesado por la TA como parte de la estrategia de turismo sostenible, que se define[100] como

> "El conjunto de medidas dinamizadoras y participadas de fomento, dirigidas a espacios con un importante potencial turístico que cuentan con recursos patrimoniales naturales o culturales de interés. Así, se pretende un desarrollo equilibrado de la actividad turística y la incorporación de medidas dirigidas al aumento de la calidad en destino como factor de competitividad de carácter estratégico".

Por otra parte, la TA ha conseguido ser un ejemplo para iniciativas similares en otros territorios, como Murcia (Transmurciana), Madrid, Barcelona o, incluso, Portugal[101].

[100] Disponible en la página web de la Junta de Andalucía: http://tinyurl.com/2wu9c92.
[101] Más información sobre la Transmurciana en http://tinyurl.com/3xcjlre y sobre la ruta por la Comunidad Valenciana en: http://www.rutajaumei.es.

Así pues, por resumir las competencias nucleares que diferencian el proyecto TA de otros similares, cabe decir que son el sentido de comunidad y la permanente puesta al día de la información referida a la ruta.

4. El papel de la innovación

El proyecto TA resulta innovador tanto por el producto/servicio que ofrece –una ruta de cicloturismo de montaña mantenida por los propios usuarios con el soporte de una asociación sin ánimo de lucro– como por la forma en que se organiza –mediante un sitio web que actúa de plaza pública central de todo el proyecto.

Para entender el proyecto es pertinente resaltar la evolución de los estilos de vida en la sociedad occidental en los últimos años. La actividad económica en torno al ocio y la vida saludable ha crecido de forma espectacular. Se conforma un macrosector donde caben muy diferentes expresiones: desde servicios orientados al bienestar físico hasta otros con visión más integral o toda una oferta de prácticas para la vida activa en su más amplio sentido. El caso es que la TA se integra dentro de un hecho económico pujante: las personas quieren invertir parte de su tiempo en actividades que les reporten satisfacción emocional y que contribuyan a una vida saludable.

Ahora bien, para que el proyecto sea sostenible y de impacto, necesita conjugar la experiencia directa sobre el terreno con las posibilidades de Internet. Así es que destaca sobremanera el uso de la página web. Se trata de un desarrollo sobre Joomla! que se organiza en varias secciones informativas y con el foro como eje de comunicación básica. Es también relevante que no se utilizan herramientas de la web social sino que todo el sitio está basado en tecnologías anteriores a la web 2.0. Sí que ha habido intentos de poner en marcha, por ejemplo, un grupo en Facebook, que no cuenta con demasiada actividad para el potencial que puede encerrar.

Cabe destacar la función del foro como lugar donde recoger ideas y hacer evolucionar el sentido de comunidad. A fecha de mayo de 2010, cuenta con 2.127 usuarios que agrupan sus mensajes a través de seis grandes bloques de conversación: general, viajeros, la ruta, bici y material, GPS y off-topic. El foro es el complemento perfecto del contacto directo con la ruta y entre los propios viajeros. A través de él, se incita a la participación. En este sentido, es fundamental la labor dinamizadora del coordinador de la ruta, Fran Cortés. Su labor es fundamental para que el proyecto sea dinámico. De hecho, es habitual que contacte directamente con los viajeros para solicitar su colaboración expresa: es el "peaje" de la TA. Puede tener que ver con aportar información sobre algún tramo concreto, negociar algún descuento con establecimientos hoteleros o cualquier otra labor.

Se realiza una vigilancia, a través de alertas de correo, para detectar dónde se está hablando de la TA e intervenir de forma directa si es posible para solicitar apoyo. No obstante, la difusión del proyecto es muy contenida, ya que los miembros de la asociación sólo cuentan con su tiempo libre. La forma en que se busca colaboración es muy prudente para que el proyecto no se vaya de las manos.

En cuanto a la gestión de la propiedad y los derechos de autor de los contenidos, se es prudente. Hay que tener en cuenta que la utilización de cartografía supone un asunto delicado desde esta perspectiva. Las colaboraciones de los voluntarios son desinteresadas y se busca siempre la opción más sencilla a la hora de que las personas aporten.

Las nuevas ideas se introducen a través del foro y mediante el contacto directo con los viajeros. Todo ello es más sencillo en la medida que la ruta está diseñada por los propios usuarios y no hay un "tercero" (Administración o empresa privada) que intervenga en el diseño o en la gestión del proyecto. El sistema se retroalimenta tanto a través del foro y la propia web y también mediante el envío vía correo del boletín bimensual, para el cual también suelen solicitarse colaboraciones.

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Quizá el hecho más destacado del proyecto TA sea su carácter participativo, pero contenido. No se trata de un proyecto de grandes dimensiones sino de una iniciativa que, a día de hoy, funciona en tanto que dispone de una dimensión manejable. Los valores que aglutinan a quienes se acercan al proyecto son bastante convergentes, aunque siempre hay matices.

Existen muchas formas de disfrutar la TA, tantas como viajeros se ponen en ruta. Desde un enfoque más de recreo, e incluso familiar, hasta otros más deportivos. La asociación da cabida a diferentes líneas de opinión, como el mismo foro. Pero es evidente que cada cicloturista puede disfrutar a su manera. El valor real está en conseguir que luego se comparta la experiencia con la comunidad. Porque esa información agrega mucho valor a la TA y la convierte en un proyecto diferente y casi único.

Recabar la participación de los viajeros es un asunto complejo. En gran medida, hoy se basa en la labor del coordinador de la TA. Es habitual realizar peticiones concretas a personas específicas, con la filosofía de "pagar peaje" por hacer la ruta en el sentido amable del término. De esta forma, se consigue una implicación más allá del simple uso de la ruta. Además, se juega con el sentido de "experiencia que gusta compartir", sobre todo, a través de fotografías y crónicas. Como un ejemplo sencillo de herramienta que facilita la participación del viajero, se han estandarizado dibujos y esquemas que hacen más fácil comunicar cómo es el trazado.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, cada vez más, la gente genera información desde sus propios espacios en Internet. Pueden ser blogs, twitter, Flickr, Picasa, Youtube, Facebook, Tuenti... Son muchas las opciones que hacen que la información pueda dispersarse. Es una dificultad que la TA tiene que encarar.

No se han realizado campañas para favorecer la "implicación" de las personas en la comunidad, como pueda ser el caso de premios mediante sorteos asociados a cierto tipo de participación, o de simples peticiones masivas a la colaboración. El proyecto se mueve en terreno más contenido, como se decía anteriormente. Existe un seguimiento, hasta donde es

posible, de quiénes están en ruta y esa información sirve para devolver a la comunidad que la ruta está viva. Es el principal alimento para que todo siga rodando.

6. Configuración organizativa y capital humano

La asociación mantiene una reparto informal de responsabilidades entre sus miembros. No obstante, hay casos en que se requiere conocimiento especializado, como puede suceder con la cartografía o con la programación de la web. En otros casos, hay que disponer de habilidades de relación interpersonal, como supone la labor dinamizadora y de coordinación. Pero, sobre cualquier otro asunto, el verdadero motor del proyecto es la ilusión y la pasión que se pone en él.

No se maneja de forma expresa la figura del "voluntario", pero sí la de la persona "transandalusera", la que hace la ruta y se implica en ella. Son muchas las que colaboran de una u otra forma, como por ejemplo:

- Participando de cualquier forma en el foro de la web.
- Haciendo la crónica del viaje y/o subiendo fotos o vídeos.
- Comunicando modificaciones en el trazado o incidencias de cualquier tipo en la ruta.
- Informando sobre establecimientos hosteleros.
- Realizando gestiones concretas con establecimientos hosteleros o de otro tipo.
- Escribiendo algún artículo para el boletín bimensual.
- Llevando a cabo actividades de divulgación en medios tradicionales o en los nuevos medios sociales.

Otra cuestión a tener en cuenta, es la libertad de participación en el proyecto. Hay quienes han colaborado, pero prefieren no formar parte de la asociación. El crecimiento en número de miembros es muy limitado, y ésta es una cuestión que se prefiere mantener así. Mientras el proyecto siga dependiendo de la labor no profesional y desinteresada de un pequeño grupo de personas, la sensación es que, así, todo es más manejable. Una o dos veces año, se celebra un encuentro entre todos los miembros de la asociación, aunque, incluso, está previsto en estatutos el uso de Internet u otros medios que no requieran presencialidad.

Las personas que conforman la asociación son de procedencias geográficas diversas dentro de Andalucía y todas ellas mantienen en común la práctica del ciclismo de montaña y la sensibilidad con aspectos relacionados con la puesta en valor del territorio.

7. Mirando hacia el futuro

Es evidente que, un proyecto complejo como éste, provoca tensiones en cuanto a la forma en que encarar el futuro y su evolución. El asunto más delicado es la dimensión del proyecto y cómo podría afectarle un mayor grado de institucionalización. Existe una aso-

ciación, pero con un grado de libertad amplio en las actividades que se despliegan. Es más una familia con intereses comunes, que una organización que se perciba a sí misma con unos fines ambiciosos.

No obstante, se es consciente de que lo que se tiene entre manos puede "explotar". Las tendencias en estilos de vida, las actuaciones institucionales de promoción del medio rural y la sostenibilidad en su más amplio sentido dibujan un futuro de previsible crecimiento. Las cifras son aún modestas y no se observa un crecimiento evidente de viajeros, pero en gran parte porque no se lleva a cabo una postura activa de promoción de la ruta. De momento, sigue primando la interacción con el transandalusero, más que llamar la atención sobre la propia ruta.

La TA genera valor económico en zonas especialmente sensibles. El caso del Camino de Santiago es todo un referente de masificación, pero que contribuye a que determinadas poblaciones encuentren alternativas económicas a sus modelos tradicionales. Sin embargo, los valores de una ruta como la TA pasan por un uso sostenible y muy contenido. ¿Cuáles son las cifras asumibles sin que se pervierta el sentido original con que fue concebida?, ¿cómo puede evolucionar manteniendo cierta esencia y permitiendo una interacción gratificante entre quienes la recorren? Son preguntas difíciles de responder, pero que "están ahí", a las que habrá que responder a medida que el proyecto sigua evolucionando, más de forma emergente que planificada.

8. Clave del éxito: cómo mantener viva la información de la ruta mediante los usuarios

La TA conforma un proyecto abierto a todas las personas que quieren hacer cicloturismo de montaña en Andalucía. Surge como iniciativa ciudadana de ciclistas que recorren caminos y pistas, al margen del asfalto, con sus bicicletas de montaña. A partir de ahí, y con el ánimo de un pequeño equipo impulsor, se diseña y documenta la ruta apoyándose en Internet.

¿Qué destacar del proyecto? Sobre todo, la forma en que se consigue mantener viva la información alrededor de la ruta, para lo que resulta básico conseguir la participación activa de quienes realizan la ruta, pero con un fuerte grado de coordinación. Es esa suma de información, de quien viaja y de quien "centraliza", la que sirve para conformar una comunidad orgullosa de practicar una actividad que mezcla lo lúdico con lo saludable y que pone en valor un territorio con el que se establece una poderosa conexión emocional.

El modelo abierto se manifiesta, por tanto, mediante la participación directa de quien viaja. Esto es fundamental para darle sentido. Por eso, existe un considerable esfuerzo en hacer de esa persona no una simple viajera de la TA, sino de convertirla en persona transandalusera. Para ello, se ha definido un amplio abanico de opciones de participación. Van desde la más simple hasta la posibilidad, muy contenida a día de hoy, de formar parte de la asociación.

Quien viaja genera conocimiento respecto a la ruta. De alguna forma, la recrea de forma singular al experimentar el contacto con ella. El proyecto TA se distingue por la manera en que favorece que ese conocimiento sea compartido con el resto de la comunidad. Surge una inteligencia colectiva, como consecuencia de compartir pequeños detalles a través del foro. Si bien luego, también es importante la labor de coordinación del conjunto que se realiza a través de la asociación, usando para ello el sitio web.

Por eso, este aspecto de la forma en que se implica a quien viaja en el proyecto parece el elemento más destacable en la TA. En buena parte, lo favorece la existencia de un lugar de referencia como el sitio web, aunque parece lógico que con el tiempo haya que buscar formas a través de las que integrar la información que se va dispersando en Internet con la que sigue "controlada" en la web oficial de la TA.

CAJA DE AHORROS DE NAVARRA

PIONEROS EN BANCA CÍVICA

1. Banca cívica: orígenes

Caja de Ahorros de Navarra (CAN en adelante) tiene su origen en la fusión, en el año 2000, de dos Cajas de ahorro: la de Navarra y la de Pamplona. Diez años después, el éxito de la compañía la ha llevado a liderar otro proceso de fusión, esta vez de carácter nacional, con la Caja de Ahorros de Burgos y con la de Canarias. Además, ha comenzado en Estados Unidos una expansión internacional que pretende garantizar el futuro de la organización, diversificando los riesgos del descenso de la actividad entre varios mercados.

La actividad de la organización es reconocible en muchas de las cajas españolas; está compuesta por tres "patas": la fundación, que se dedica a la gestión de las inversiones en el área social que hace la entidad; la actividad minorista con clientes (40% empresa y 60% particulares), que se ocupa de captar ahorro y prestar capital; y la corporación, que gestiona la cartera de inversiones de la organización.

Sin embargo, los resultados económicos de la CAN, su importante expansión a nivel nacional y su próxima presencia en mercados internacionales tan competitivos como el norteamericano, son fruto de una forma diferente de plantear el negocio financiero.

Resulta especialmente llamativo que esa diferenciación se base en la visión de la empresa: ser pioneros en banca cívica. La banca cívica consiste en crear un circuito de derechos para el cliente y deberes para la institución financiera que permita crear una relación de confianza donde todos salgan ganando. Ésta es sin duda una de las características esenciales de la empresa abierta: buscar los caminos no para maximizar los beneficios de una parte o agente del sistema a costa de minimizar al máximo posible los retornos del resto. Crear un ecosistema donde todas las partes implicadas salgan ganando, genera entornos más sostenibles, solidarios y competitivos a largo plazo, como demuestra nuestro caso.

La adopción de esta estrategia por parte de la CAN, tiene su origen en el devenir del sector financiero desde los años 80. Es entonces cuando los bancos, a pesar de tener accionistas que esperan un dividendo, empiezan a crear fundaciones al estilo y semejanza de lo que venían haciendo las cajas. Además, las cajas, que tradicionalmente se habían centrado en el negocio

minorista, comienzan también a tener relaciones comerciales con las grandes empresas e incluso entran en el negocio de las carteras de inversión. Es en ese momento cuando los ciudadanos intuyen que es indiferente trabajar con unos o con otros. Realmente, el fruto de este progresivo mimetismo entre ambos tipos de organizaciones es que la mayor motivación, para elegir entidad financiera en España es la comodidad; es decir, la cercanía de una sucursal a la residencia habitual. Y es que, además, las posibilidades de diferenciarse en las condiciones económicas de los productos son muy pequeñas y aún son más difíciles de alcanzar para una entidad relativamente pequeña como puede ser la CAN.

Por lo tanto, y a pesar de que las cajas han continuado invirtiendo cuantiosas cantidades económicas en obra social, los ciudadanos no lo percibían como un valor por el que mereciera la pena elegir su entidad financiera. La cuestión no tiene ninguna lógica, ya que, en principio, los ciudadanos deberían preferir trabajar con una entidad que revierte gran parte de sus beneficios en su propia comunidad, y no en el bolsillo de sus accionistas. Desde la CAN, la explicación que se dió a este desapego estaba relacionada con la lejanía. En efecto, las personas intuyen una gran distancia entre ellos y su realidad, y la actividad de las fundaciones de las cajas. Es decir, los criterios con los que se reparte el dinero pueden ser muy adecuados, pero desde luego son los criterios de los rectores de la cajas, no los del ciudadano de a pie.

Es entonces cuando la CAN pone la primera piedra en su estrategia de banca cívica: dejar a los clientes, a cada uno de ellos, elegir dónde quieren destinar ese dinero que va a temas sociales. Obviamente, la decisión ha tenido muchas aristas y consecuencias, pero en este momento nos gustaría destacar una: la descentralización del poder o de la toma de decisiones. En efecto, en la empresa abierta se aboga por llevar las decisiones allá donde surge la oportunidad o el problema. Así, si cada vez que una persona ingresa un dinero en la CAN surge la oportunidad de ayudar a alguna persona u organización, por qué dejar la decisión de a quién hacerlo en manos de un comité centralizado y lejano a cada uno de esos momentos. Empoderar a las personas es una buena forma de hacerlas partícipes de un proyecto, y esa es la intención última de la CAN con su estrategia. No obstante, también hay que resaltar la valentía de un consejo de dirección que se quita poder (en este caso, el poder de decidir dónde se invierten unos cuantos millones al año), entendiendo que es la mejor forma de crear un contexto más abierto, sostenible y competitivo.

Un punto interesante hace referencia a la responsabilidad social corporativa (RSC). En gran parte de las ocasiones, la RSC es vista como un presupuesto que las empresas apartan de sus beneficios para realizar labores que, de una forma u otra, las ayudan a tener mejor imagen ante la sociedad. Sin embargo, estas iniciativas no tienen nada que ver con la actividad principal de la organización; están, por así decirlo, desconectadas de la estrategia de la empresa. Sin embargo, para CAN, la banca cívica es parte consustancial de su negocio; es decir, no se trata sólo de decir "queremos que los derechos de nuestros clientes sean importantes", sino que llevar a la realidad estos derechos se convierte en el aspecto diferenciador y básico de la estrategia de la CAN. Una RSC desconectada de la estrategia tiende a tener presupuestos reducidos, por ejemplo, en época de crisis, porque no es necesario para llevar adelante la actividad de la organización. Sin embargo, la CAN no puede dejar de lado la banca cívica bajo ningún concepto, porque es el arma básica de competición de la organización.

2. Banca cívica: derechos y deberes

Como quedó dicho anteriormente, la banca cívica se basa principalmente en dotar a los ciudadanos-clientes de la CAN de una serie de derechos. Concretamente, a día de hoy, son cinco los reconocidos por la caja:

Tú eliges, tú decides, la obra social

La base de la estrategia de la CAN es hacer sentir a sus clientes que son los protagonistas absolutos de la actividad de la obra social de la entidad. La CAN destina el 30% de sus beneficios a este tipo de iniciativas, por lo que ahora cada persona, con el 30% del beneficio que ha generado su dinero a la CAN, puede elegir dónde quiere "invertirlo". Las personas pueden elegir dedicar la totalidad de su 30% a un único proyecto, repartir 15% y 15% entre dos proyectos o, por último, donar un 10% a cada uno de tres proyectos que elija.

La información sobre todos los proyectos elegibles está disponible a través de la web, del cajero electrónico, las sucursales de la entidad etc., y los clientes pueden ir eligiéndolos a través de nueve áreas: Bienestar, Deporte y Ocio; Conservación del Patrimonio; Cooperación; Cultura; Discapacidad y Asistencia; Empleo y Emprendedores; Investigación; Medio Ambiente; y Necesidades Básicas e Investigación. La CAN proporciona, además, información sobre cada proyecto y da a conocer el número de personas que lo está apoyando y la cantidad de dinero que lleva recaudado.

En enero de 2010 hay más de 5.000 proyectos entre los que pueden elegir los clientes de la CAN. Todos los proyectos sociales que aspiran a ser parte de esta iniciativa tienen que cumplir unos requisitos mínimos: tienen que ser entidades sin ánimo de lucro y responder a una serie de criterios sobre RSC que establece la Unión Europea. Además, tienen que prestarse a auditarse en cualquier momento del año y rendir cuentas dos veces al año a los clientes sobre lo que están haciendo con su dinero.

Realmente, cualquier persona puede presentar un proyecto bajo estos parámetros. Lo interesante del caso es que, una vez incluido un proyecto en la parrilla, son los propios impulsores del proyecto los que se convierten en los mejores comerciales de la CAN. Y es que estas personas están muy interesadas en comentar a sus amigos, socios, familiares, vecinos etc., que lleven sus ahorros o contraten su hipoteca con la CAN. Una vez más, estamos en un juego donde todos ganan. Las asociaciones ganan el 30% de los beneficios que generan esos nuevos clientes, la CAN gana en volumen de negocio y los clientes ganan porque sienten que con ese dinero están aportando a algo en lo que, de una forma u otra, están involucrados.

Además, esta forma de actuar ha tenido otra consecuencia inesperada, desde el punto de vista comercial. Al poder elegir las personas cualquier proyecto, se ha dado la circunstancia de que muchos de estos proyectos tienen lugar en territorios donde la caja no tiene actividad. Nos ponían el ejemplo de Cádiz, una ciudad donde la CAN no tiene actividad, pero

donde la marca es bastante conocida, debido a que un proyecto que se desarrolla en esa ciudad está obteniendo mucha financiación a través de los clientes.

También hay que tener en cuenta que, además de lograr más captación de cliente, esta estrategia es muy favorable para la fidelización. Esta posibilidad de elegir dónde se invierten tus beneficios sólo puedes encontrarla en la CAN y, una vez que has probado a beneficiarte de ella, es difícil no lamentar su falta.

Esta forma de encarar la obra social está creando una red muy fuerte de clientes individuales, empresas y entidades sin ánimo de lucro que permite a la organización, por ejemplo, destinar muchos menos recursos que otras entidades financieras a actividades comerciales y publicitarias. Es la propia red la que, a través del boca a boca constante, hace que la CAN sea una organización atractiva para muchas personas.

Lógicamente, para que toda esta estrategia funcione, las condiciones competitivas (en cuanto a precio y calidad de producto o servicio) tienen que ser buenas. Es decir, la CAN no quiere diferenciarse en esos aspectos, pero entiende que tampoco puede poner sobre la mesa una oferta que se aleje mucho de las condiciones de mercado.

Cuánto ganamos contigo, la cuenta cívica

La decisión de dejar en manos de las personas dónde quieren invertir el 30% del beneficio neto que su dinero genera a la caja, tuvo otra consecuencia directa: la necesidad de saber por parte de cada persona cuánto estaba invirtiendo. A raíz de eso, CAN se dio cuenta de que iba a tener que ser muy transparente también con la forma en la que gestiona el dinero de sus clientes. Finalmente, la CAN decidió que todos los años cada uno de los clientes iba a recibir una carta certificada por auditores que le dijera cuánto había ganado el banco con él. En la actualidad, los clientes pueden consultar incluso mes a mes lo que la CAN gana con ellos.

Rendición de cuentas de proyectos

Como hemos comentado con anterioridad, los proyectos tienen la obligación de rendir cuentas de la actividad que desarrollan a los clientes. Esto requirió también mucha labor de pedagogía por parte de la CAN hacia las entidades sin ánimo de lucro. En efecto, en el escenario anterior a la Banca Cívica, estas organizaciones iban a solicitar el dinero directamente a la caja o a alguno de sus consejeros. Ahora, tienen que hacer un ejercicio de más transparencia ante toda la sociedad (ya que la información sobre su actividad está expuesta en Internet) y, por otra parte, también están obligadas a ser más proactivas, al tener que promover que los clientes elijan sus proyectos, bien convenciendo a los que ya son clientes de CAN bien atrayendo a nuevos clientes que apuesten por su proyecto. Una lección que podemos extraer de todo esto es que la empresa que quiera ser abierta va a tener que convencer y acompañar a gran parte de su ecosistema para que la totalidad del proyecto sea coherente.

Participa como voluntario

La CAN quiere ser parte de una red, lo más relacionada posible, de clientes y entidades sin ánimo de lucro. Lograr la conexión entre ellos supondría la construcción de una verdadera comunidad de intereses que haría de la caja algo más que una entidad financiera. Por ello, la CAN tiene verdadero empeño en conectar a las personas con los proyectos más allá de la inversión anual en ellos. Para eso, ha creado el programa Volcan, que se pretende, por un lado, que los proyectos especifiquen sus necesidades de voluntariado y, por otro, que los ciudadanos expresen en qué tipo de proyectos estarían dispuestos a participar. La idea es conectar necesidades con posibilidades de colaboración que generen mayores lazos entre todos los agentes del ecosistema CAN.

Para lograr mayor unión, tiene también especial relevancia el papel de las sucursales de la entidad (a las sucursales en la CAN se les da el nombre de canchas). Ellas también son un punto de encuentro entre asociaciones y vecinos. Así, las canchas son utilizadas libremente por las entidades sin ánimo de lucro para presentar proyectos que pueden ser elegidos y, por qué no, para el voluntariado de los clientes.

Pero la CAN no se conforma con ser el punto de encuentro. Además, está facilitando esta relación entre ciudadanos y asociaciones con programas de formación de voluntariado. Hasta la fecha son más de 16.000 las personas que han seguido estos programas y han obtenido un título que certifica su formación para labores de voluntariado.

Esta idea de crear comunidad alrededor de temas está siendo aplicada a asuntos cada vez más específicos Siempre bajo la idea de crear ecosistemas donde todos los participantes ganen, en la actualidad, la caja está dinamizando las siguientes actuaciones:

- **La comunidad de banca cívica.** Más de un millón de personas participan en esta comunidad donde se conversa sobre los proyectos de carácter social en marcha a través de múltiples blogs.

- **La comunidad Eurecan.** Este espacio está especialmente pensado como punto de encuentro para aquellos emprendedores que tienen en mente un proyecto innovador.

- **La comunidad Tribucan.** Tribucan es el proyecto educativo de la CAN. La Entidad tiene un compromiso con la educación y especialmente el fomento de los valores cívicos. Con el aval del filósofo y profesor José Antonio Marina y la implicación de 32 centros educativos, la idea de esta comunidad es buscar acciones para transmitir a los chicos y chicas el espíritu con el que emprender sus propios proyectos personales o laborales y el valor de la solidaridad.

- **La comunidad Pluralcan.** Caja Navarra aspira a ser una entidad financiera preferida por las mujeres. CAN reconoce la diversidad como un elemento enriquecedor en la sociedad, en general, y en el mundo empresarial y financiero, en particular, comenzando por la diversidad de género. Por ello, ha creado esta comunidad que trata de dar cuenta de los propios avances de la caja en este tema, al mismo tiempo que sirve de plataforma para lograr los objetivos de igualdad a nivel general.

- **Saviálogos** es un foro de pensamiento multidisciplinar creado por Caja Navarra, compuesto por más de 60 autoridades intelectuales de la escena social y económica nacional e internacional. Con ello, la CAN pretende dinamizar los sectores de la sociedad que más están interrogándose sobre el futuro de nuestra sociedad.

Conoce y decide el destino de tu ahorros

La política de gestión de la cartera de inversiones también necesita coherencia, ya que no podría la caja estar apoyando proyectos sociales y, al mismo tiempo, invirtiendo en empresas que estuvieran dañando ese mismo interés social.

Pero, sin duda, donde la caja está demostrando un mayor compromiso con la banca cívica es en la trazabilidad del dinero de sus clientes. La CAN indica a todos ellos dónde se está invirtiendo su dinero; es decir, da un paso más, ya que, además de decirle a cada ciudadano cuánto dinero gana con él, le está haciendo saber el destino de sus ahorros. Una vez más, esta información está auditada por empresas externas que certifican la bondad de la información dada a sus clientes.

Este principio de transparencia se une, una vez más, al de descentralización de las decisiones, ya que el cliente puede decidir en qué sector no quiere que la caja invierta su dinero, incluso cambiarlo de línea de inversión. Realmente, cuando esto sucede hay una negociación entre la caja y el cliente, ya que es necesario buscar otras vías alternativas de inversión en las que quizás el retorno sea menor.

Además de estos cinco derechos, la estrategia de banca cívica también requiere de una serie de deberes que se impone a sí misma la CAN. Estos deberes tienen que ver con la relación con el cliente y con la relación con la comunidad en general.

En cuanto a la relación con los clientes, la CAN se ha propuesto cumplir con doce ideales: evolutivos, responsables, inteligentes, transformadores, biólogos, divertidos, holísticos, sensibles, creativos, buenos, multiculturales e idealistas. Lo interesante del asunto es que, una vez más, son los propios clientes, que a fin de cuentas sufren o agradecen la relación con la CAN, quienes determinan si la organización está alcanzando esos ideales. Así, cada seis meses, una agencia independiente realiza un cuestionario a cerca de 40.000 personas con una serie de ítems para evaluar con una escala de 1 a 10 esos doce principios. Al mismo tiempo, el comité de dirección de CAN decide año a año cuál debe ser la nota a alcanzar por la organización; por ejemplo, para este año 2010 la nota media es 7,2. Si no se alcanza esa nota media, 700 personas, entre directivos y mandos intermedios, pierden el 30% de sus ingresos variables. Con esta medida la caja pretende que la iniciativa de los principios no se quede en mero "marketing"; sino que sea algo real que tiene impacto en la vida profesional de los empleados.

En cuanto a los deberes con la comunidad, es obvio que, a través de todo este proyecto, la CAN está consiguiendo un impacto muy fuerte en la sociedad y, lo que es más importante, está logrando que otras organizaciones se den cuenta de la importancia de este aspecto, al

mismo tiempo que les ayuda a llevarlo adelante. Todo comenzó cuando se plantearon la posibilidad de la cuenta cívica. En ese momento hubo bastante discrepancia dentro y fuera de la organización, ya que algunos creían que la CAN tendría a las personas a las puertas de sus sucursales exigiendo que les devolvieran el dinero ganado con ellos. Por eso se lanzó un pretest que intentaba intuir cómo iba a reaccionar la gente. Especialmente, se tuvo muy en cuenta la reacción de las empresas que por su volumen generan mucho beneficio para la caja. La agradable sorpresa fue que, en lugar de verlo como algo negativo, la mayoría de las empresas lo consideró una oportunidad. En efecto, sin costarles más, las organizaciones se dieron cuenta de que estaban haciendo RSC y que, además, podían comunicar fácilmente a quién y cuánto estaban ayudando. En la actualidad, la CAN colabora con muchísimas empresas y PYMES ayudándolas a crear sus propias memorias RSC.

Una vez más, la dinámica que crea la CAN es la de generar valor para todos los actores del ecosistema. La visión de la empresa es ser un referente de que las cosas se pueden hacer de otra forma. No se trata de dejar de ser una entidad financiera, sino de competir mejor en alianza con la red que se crea en torno a clientes, empresas y asociaciones. Para la caja este es el modelo de negocio en el que está el futuro: se trata de competir mejor con y no contra la gente.

3. El papel de Internet

Internet tiene una importancia del 100% en este modelo. Por un lado, porque la estrategia de creación de redes y comunidades no tendría la potencialidad que hemos observado si no estuviera presente un instrumento que posibilitase la conexión fácil y rápida entre las personas en lugares geográficos distintos. Realmente, la CAN aspira a que Internet sea parte nuclear de los proyectos sociales que eligen financiar sus clientes. Por ello, está apostando por facilitar la formación a estas entidades con cursos como "2.0: la web para provocar cambios sociales" y "Vídeos: haz visibles tus proyectos en Internet". Además, les proporciona un espacio en su web, en forma de blog, para que se comuniquen con sus clientes y éstos tengan más motivos e información para seguir apoyándolos. En cualquier caso, tener un blog no es una obligación para los proyectos; sólo lo abren y mantienen si lo estiman oportuno. Hay que pensar que muchas de estas redes que se crean en torno a proyectos son de carácter local, por lo que quizás el uso de Internet de forma intensiva no tiene tanta importancia para ellos.

La propia entidad también hace un uso muy intensivo de Internet como vía de comunicación y construcción de redes entorno a ella. De hecho, es una entidad reconocida ampliamente por el uso de las redes sociales y de toda la blogosfera como vía de hacer llegar sus mensajes y de conversar con la sociedad en general. La CAN es la entidad financiera más nombrada, proporcionalmente a su volumen, en Internet. Realmente, esta intensidad no se debe solamente a que tiene un departamento de comunicación especialmente interesado en el mundo digital, sino también a que otras personas de la organización han entendido de la necesidad de transparencia que existe detrás del modelo de banca cívica y han iniciado su narración de la experiencia. Así, por ejemplo, hemos encontrado, dentro incluso del Consejo de Dirección, a asiduos usuarios de Twitter.

Por otro lado, podríamos decir que, además de instrumento, Internet ha servido de inspiración al modelo de la banca cívica. En efecto, palabras que nos resultan familiares aplicadas a la dinámica social de la web, como descentralización, usuario como protagonista, comunidad, etc., son el espejo sobre el que se ha construido la estrategia de la CAN

4. Cultura organizativa

Toda esta estrategia está plenamente implantada en la caja. Lograr una visión compartida no es tarea fácil, pero en la CAN nos dan algunas claves de su éxito. En primer lugar, cuando entras en Caja Navarra no te enseñan nada sobre seguros, sistema financiero, etc.; lo primero son cuatro intensos días cuyo tema principal es la banca cívica. Es decir, da igual en qué departamento o nivel organizativo vayas a trabajar; en cualquier caso vas a saber seguro en qué consiste la banca cívica, en especial desde el punto de vista de los derechos del cliente y deberes de la entidad.

Realmente, el objetivo de la entidad es fomentar la pasión de sus empleados en torno a esta estrategia. Para conseguirlo, además de la comunicación y formación intensiva, está resultando fundamental el que los empleados sientan que la entidad está haciendo las cosas de manera distinta, con un sentido claro y compartido de que es beneficioso, no sólo para la entidad, sino también para la sociedad en su totalidad. Además, los buenos resultados, y especialmente el interés que está produciendo esta forma de hacer, también hacen pensar a los empleados en la posibilidad de acometer y alcanzar cada vez mayores retos.

De entre todos estos factores que avivan la pasión, destaca el hecho de que la banca cívica ha traído consigo una relación distinta con el cliente, menos fría y a menudo tamizada por compartir proyectos sociales.

La comunicación interna también se realiza de una forma abierta en la CAN. Recientemente, ha sido galardonada con el Premio a las Mejores Prácticas de Comunicación Interna, en la categoría de Innovación, por la estrategia 2.0 basada en la participación y la interactividad. La comunicación interna de Caja Navarra es innovadora, tanto por la forma poco habitual de hacer comunicación (abierta, sincera, participativa, integradora), como por los canales que utiliza (blogs, móvil, televisión, radio...). Respecto al "blog 20 minutos" (blog interno en el que los empleados vuelcan sus ideas y se discuten), en 2008 se han publicado más de 120 ideas y son usuarios del blog 1.370 empleados, que han visto 19.700 páginas. CanTV comenzó en septiembre de 2008 y, hasta el cierre de ejercicio, ha publicado 50 vídeos que han recibido 25.069 visitas. Además, la comunicación interna cuenta con RadioCan, un boletín de radio diario que resume en poco más de un minuto, todas las informaciones del día, para que los empleados puedan estar informados de forma fácil y muy eficaz. El boletín se dispara automáticamente por la mañana cuando los empleados encienden el ordenador. La CAN, además, mide periódicamente el nivel de satisfacción de los empleados con la comunicación interna y elabora sus planes de trabajo anuales en base a los resultados de esas encuestas. Lo más llamativo de la consulta es la altísima participación de los empleados y el gran volumen de sugerencias.

Existen otras iniciativas interesantes de participación interna. Por ejemplo, existe un concurso anual, llamado Impulsacan, en el que la Dirección plantea una serie de retos. La dinámica que se genera tras ellos es la formación de equipos pluridepartamentales que plantean sus propuestas. En el concurso de ideas han participado, en el año 2009, más de mil personas del Grupo CAN, organizadas en 130 equipos; es decir, ha aportado sus ideas más de la mitad de la plantilla. En el último año, 70 ideas planteadas a través de Impulsacan han conseguido saltar la barrera de la imaginación: 33 ya están implantadas y 37 se encuentran en proceso de implantación. Este tipo de iniciativas tiene una serie de incentivos detrás, como regalos para los ganadores en forma de viajes.

FIGURA 1
La rueda-organigrama de la CAN

Fuente: CAN.

Por último, a nivel organizativo, se intenta ante todo buscar dos objetivos: transversalidad y agilidad. Para ello, Caja Navarra cuenta con un organigrama circular que coloca al cliente en el centro de todas las decisiones (ver figura 1). Este modelo organizativo, que ellos

denominan “la rueda”, busca promover la agilidad en la innovación, el trabajo en equipo, primar las responsabilidades de cada área sobre el estatus jerárquico y favorecer la comunicación entre diferentes áreas y departamentos. Este organigrama ha favorecido de forma sustancial que todos los profesionales compartan metas, medios, estructuras y trabajen en equipo.

Otras dos características principales de la forma de funcionamiento de la CAN son flexibilidad y versatilidad. Así, por ejemplo, los directores de cancha tienen que asistir por la tarde a los encuentros que proponen las asociaciones como cualquier otro empleado.

En definitiva, el hecho de compartir tareas y sentido último de la acción hace que los casi 2.000 empleados de Caja Navarra sean los principales impulsores de toda la estrategia de innovación que ha llevado adelante la caja durante los 10 últimos años.

5. Clave del éxito: la descentralización de las decisiones hacia el cliente final

Nuestra recomendación tras conocer Caja de Navarra es animar a las empresas a descentralizar su toma de decisiones. Normalmente, estos procesos se visualizan hacia el interior de la organización; es decir, tienen por objetivo los miembros de la organización tomen decisiones, sin tener que esperar a que una autoridad superior lo haga por ellos. Lo excepcional del caso que nos ocupa es que la descentralización se ha llevado a otro estadio, al dejar en manos de clientes decisiones muy importantes para el funcionamiento de una caja de ahorros.

Son muchas las ventajas que podemos alcanzar al tomar una iniciativa de este calado. Por un lado, ganaremos en sentido de pertenencia; es decir, los clientes pueden llegar a sentir que son parte de la empresa, ya que perciben que ésta comparte con ellos una serie de decisiones que hasta el momento les estaban vedadas. Todo ello redunda en una mayor sensación de cercanía con respecto a la organización, lo que hace que se generen vínculos emocionales, y no sólo utilitaristas, que favorecen la fidelidad y la prescripción.

Creemos también que trasladar las decisiones allá donde se produce la oportunidad de tomarlas, crea un entorno de más transparencia. En efecto, las decisiones que se toman lejos de sus protagonistas pueden generar recelo, ya que no siempre estarán claros los criterios utilizados ni coincidirán los intereses de aquellos que toman las decisiones con los de aquéllos que finalmente se ven afectados por ellas. La transparencia es, además, un aspecto básico en la construcción de confianza, un punto básico para establecer relaciones de valor con los clientes en el siglo XXI.

El caso de Caja Navarra, en nuestra opinión, demuestra, además, que delegar una serie de cuestiones en los clientes puede facilitar que éstos tomen otras iniciativas más audaces a favor de la organización. En el caso que hemos seguido, hemos analizado cómo dejar que las personas elijan el proyecto al que quieren destinar los fondos que les correspon-

den ha llevado a que estos mismos clientes sean proactivos buscadores de más clientes para la caja.

Pero la organización que apuesta por una vía como la estudiada aquí, deberá tener en cuenta algunas cuestiones importantes. Una primera tiene que ver con la pérdida de control. En efecto, los clientes toman decisiones libremente y éstas pueden ser impredecibles en un primer momento. Es más difícil proyectar el futuro cuando éste va a construirse en base a las acciones y decisiones de una cantidad importante de personas. Por eso, la organización debe adoptar una estrategia más emergente que planificada.

En segundo lugar, hacer partícipes a los clientes de los procesos del negocio sólo tiene sentido si es para crear un entorno donde todos, empresa y clientes, ganen. No tiene sentido delegar si en este proceso los protagonistas no obtienen información, herramientas o recursos en general para mejorar su situación. Sin una visión de qué beneficios obtienen todos los agentes implicados, esta medida puede caer en la más absoluta de las indiferencias.

Por último, queremos destacar que una estrategia como la de banca cívica solo tiene sentido desde la coherencia. Si existe una apuesta por una serie de derechos para con los ciudadanos, no podemos estar en otros ámbitos o decisiones lesionando sus derechos. Vivimos en un mundo transparente, donde la información fluye constantemente; si no mostramos autenticidad, nuestra posición quedará a la vista rápidamente.

CLUSTER DE TURISMO DE CANARIAS

1. Datos de identificación del proyecto

El Cluster de Turismo de Canarias es una iniciativa que se comienza a gestar a lo largo de 2008 y cuya puesta en escena se lleva a cabo en abril de 2009. Responde a las transformaciones estructurales que está sufriendo el sector turístico en su globalidad y que afectan muy especialmente a Canarias. No se trata sólo de cambios que afecten a los modelos de oferta ("sol y playa" u otros similares) sino que su trascendencia es de mucho mayor alcance. Más allá de entender cómo la crisis actual repercute en el sector del turismo y de responder ante ella, la cuestión tiene que ver con un cambio de naturaleza sistémica. Y eso es lo que aporta el cluster.

Como iniciativa que pretende mostrar una vía alternativa al sistema turístico actual, el cluster tiene en cuenta una serie de referencias que actúan como marco y que, en buena parte, justifican su creación. Entre otras cabe señalar:

- Plan del Turismo Español Horizonte 2020.
- Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020.
- Recomendaciones de 2007 de la Unión Europea sobre política de innovación y desarrollo regional.

El origen del cluster hay que enmarcarlo en datos que muestran una evolución negativa de los indicadores de referencia turística en Canarias. De hecho, se ha perdido, por ejemplo, el liderazgo en cuanto al volumen de entrada de turistas extranjeros. Además, hay un dato curioso que también manifiesta la necesidad de cambio de enfoque: aunque Canarias es la comunidad con mayor gasto por turista y día, al mismo tiempo es la comunidad donde ese gasto se realiza en mayor proporción en el origen, esto es, antes del viaje. En este último aspecto no sólo influye la contratación del transporte sino también una organización del mercado donde los tour operadores disponen de gran peso específico.

También hay que considerar que, aunque la oferta turística ha registrado ciertas mejoras en los últimos años, en lo que se refiere a número de establecimientos y plazas de alojamiento, todavía es necesario un reordenamiento que apunte más a un crecimiento sostenible y respetuoso con el medio ambiente[102].

Jurídicamente, el cluster se conforma como un consorcio privado que, en octubre de 2009, acordó dar paso a la constitución de una fundación como estructura jurídica que le dé soporte. Esta fundación estará compuesta por patronos, socios y mecenas. La intención es que el patronato mantenga una paridad entre la representación pública y la privada, y que aglutine a los principales actores del sector turístico: el gobierno de Canarias, los siete cabildos insulares, las dos universidades, las patronales, las fundaciones universidad-empresa y empresarios promotores[103].

Una de las mejores formas de comprender a fecha de hoy el proyecto es navegar por su web http://www.clusterturismo.com. Se trata de un sitio que utiliza las prestaciones de Ning, un software de redes sociales en Internet, y que se está utilizando como lugar de conversación y de visualización global del proyecto. Más adelante se aportará más información a este respecto.

Comentar, por último, que el cluster ha recibido, en 2009, la Medalla a la Excelencia Turística de Canarias, teniendo en cuenta que:

> (...) es una iniciativa tecnológica, joven e innovadora, que, a pesar de su corta vida, (aunque se formalizó a principios del año 2009, desde marzo de 2008 se está trabajando), está logrando importantes avances en la cohesión y relación del sector, aportando un canal nuevo y dinámico, promoviendo la regeneración de modelos y prácticas empresariales y que está teniendo una importante repercusión en los medios locales, regionales y nacionales posicionándonos en la vanguardia de la innovación en modelos organizativos tan necesarios para le renovación y transformación de destinos maduros[104].

2. Definición del proyecto

El cluster, de acuerdo con su plan estratégico[105], se configura como "el espacio relacional distribuido de todos los agentes que forman parte del sistema turístico canario, para el desa-

[102] En este sentido, la Ley 19/2003 de 14 de abril especifica las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias y ya proporciona orientaciones básicas en ese sentido.
[103] Pueden consultarse las diversas entidades, empresas y asociaciones adheridas desde la página http://clusterturismo.ning.com/notes.
[104] Decreto 137/2009, de 28 de julio, del Presidente, por el que se conceden las Medallas a la Excelencia Turística de Canarias. Publicado en el Boletín Oficial de Canarias nº 153, el 7 de agosto de 2009. Más información en http://www.promoturturismocanarias.org/premiosexcelencia2009/index.html.
[105] El plan estratégico 2009-2012 está accesible al completo en http://www.slideshare.net/eduwilliam/plan-estratgico-cluster.

rrollo, impulso y/o consolidación de agrupaciones y acciones conjuntas que mejoren la competitividad y sostenibilidad de las Islas Canarias".

Para justificar la necesidad del proyecto, se analizaron diferentes modelos organizativos, mediante literatura académica y entrevistas con expertos, y también la situación competitiva turística de Canarias mediante informes y estadísticas diversas, grupos de trabajo sectoriales y entrevistas con expertos.

Con anterioridad a esta iniciativa, ya existían trabajos precedentes con orientación de cluster que procedían de cada una de las islas del archipiélago. Este enfoque magnificaba el peso de la variable geográfica e impedía en cierta forma una visión más global.

Conviene explicar en sus líneas básicas qué se entiende por una organización de tipo clúster. Tomando la referencia de Michael Porter, los cluster son "concentraciones geográficas de compañías interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten pero también cooperan"[106]. La conformación de cluster apunta a la búsqueda de competitividad de las empresas en particular, pero también de un sector o de un territorio en general.

Canarias se articula, respecto a la oferta turística, como un cluster natural. Pero, más allá de ese simple hecho evidente, el caso es que, de acuerdo con el Observatorio Europeo de Clusters[107], el de Canarias representa:

- El cluster más importante a nivel europeo por lo que respecta a turismo y hostelería.
- El cluster más importante a nivel estatal entre todas las diferentes categorías de cluster existentes.

En este contexto es donde nace este proyecto, cuyos retos principales son:

- Diseñar e implementar una estructura que soporte el espacio distribuido del ecosistema turístico canario en base a una filosofía común compartida por todos.
- Eliminar las barreras y potenciar las aptitudes, valores y sinergias para las conexiones y el desarrollo de conectores que permitan el desarrollo continuo del cluster como espacio distribuido para la innovación.

3. La arquitectura del cluster

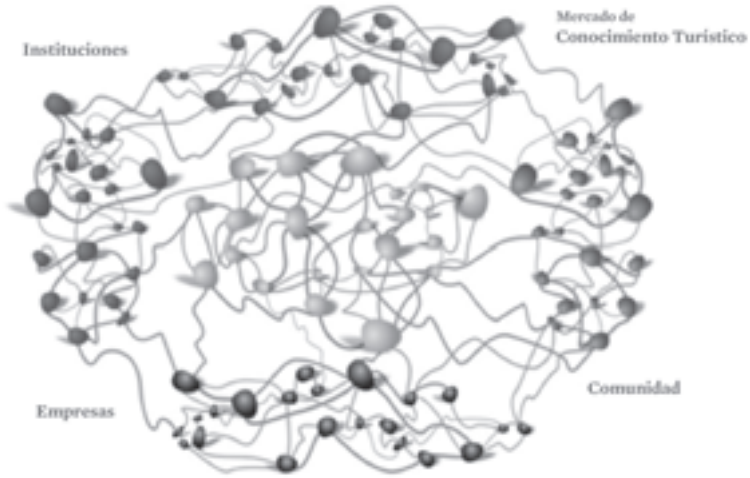
Una de las aportaciones fundamentales que realiza el cluster tiene que ver con la forma en que plantea la interacción entre todas las partes que intervienen en el ecosistema turístico canario. De por sí, debido a la dimensión, a los intereses diversos y a la tensión del mercado, esas conexiones entre los agentes resultan, especialmente, delicadas y comple-

106 Porter, M. (1998). On Competition. Harvard University Press, Boston, MA.
107 Más información en: http://www.clusterobservatory.eu.

jas. Es difícil percibir la globalidad. Cada agente observa la parte que le corresponde, conoce a sus clientes, a sus proveedores y ahí trata de buscar su competitividad. El cluster del turismo de Canarias aporta una arquitectura muy diferente para hacer emerger un edificio sólido capaz de adecuarse al mundo contemporáneo. Vamos a describirlo con cierto detalle.

No conviene olvidar la definición que ya se expuso con anterioridad: "un espacio distribuido de relaciones entre los agentes institucionales, empresas turísticas y de conocimiento, que ayuden a emerger y consolidar de forma permanente agrupaciones y redes que mejoren la competitividad de las empresas". Es decir, no es tan importante cómo esté compuesto el cluster o con qué estructuras de soporte. El elemento fundamental de valor que aporta, y que le proporciona pleno sentido, es su papel facilitador de conexiones. Esas conexiones deben concretarse en equipos de trabajo que desarrollan proyectos. En la medida en que surjan proyectos el cluster cumple con su función.

FIGURA 1
Imagen que representa la arquitectura del cluster



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012.

En la figura adjunta se representa una imagen descriptiva de los agentes que componen el cluster y la forma en que interactúan. Por una parte, las instituciones actúan como una serie de nodos con mucho poder, en tanto que proporcionan el contexto y los marcos de actuación globales. Las empresas turísticas son las que llevan al mercado y concretan políticas y estrategias. Son el verdadero motor del cluster, ya que interiorizan la tensión final de ofrecer productos y servicios a los clientes, a quiénes buscan satisfacer. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas empresas no disponen de la conec-

tividad suficiente con el resto de agentes del sistema. Actúan en forma local, atentas a las necesidades de su microentorno sin aprovechar sinergias y conexiones con otros agentes del sistema (en buena parte, porque se consideran muy costosas). Esas empresas necesitan disponer de un facilitador que las ubique como parte de una cadena de valor del producto turístico mucho más amplia, que incluya el transporte, el alojamiento, la restauración, el ocio y la intermediación. Y, todo ello, con la referencia del conjunto de las siete islas.

Instituciones y empresas son nodos tradicionales del turismo. Pero en el nuevo contexto del cluster esos nodos deben generar una comunidad, un espacio natural de relación donde hay un cierto sentido del propósito compartido, que se deriva de la calidad y cantidad de conexiones que se establecen. En ese espacio surgen conectores, que ayudan a poner en relación unas partes con otras y que aportan dinamismo y vitalidad al conjunto. No es tanto que cada parte interactúe con otras sino que todo el conjunto se desplace con suficiente coherencia, pero en permanente tensión interior. En este espacio es más fácil reorganizar prioridades y atender de forma más ágil a demandas del mercado.

En este contexto, entender el cluster como representante de la economía abierta tiene mucho que ver con la forma en que entiende el conocimiento. Así, en el plan estratégico que sirve de referencia para la elaboración de este caso, se dice:

> "En un mundo global, donde el conocimiento fluye libremente y es el motor de la economía, desperdiciarlo puede ser causa de pérdida de competitividad de un destino. Que casi 11 millones de turistas visiten las islas cada año y que se contabilicen los beneficios del turismo únicamente como la transacción que deja en un momento puntual sin calcular el conocimiento que posteriormente se pueda rentabilizar, es una pérdida de eficiencia".

Esta manera de entender el rol activo del turista proporciona la posibilidad de que la experiencia de consumo (más adelante hablaremos también de "producción") de quien visita algún lugar de las islas se convierta en oportunidad de experimentación activa. El turista interactúa con el medio local y configura una especie de permanente laboratorio, donde la satisfacción se somete a un cóctel de muchos sabores en el que pueden ensayarse diferentes combinaciones, siempre con este nuevo consumidor como catador del sabor final, quizá único y específico en cada caso.

Este enfoque basado en el conocimiento actúa como alimento para el análisis de nuevas posibilidades de negocio. En este contexto, donde fluyen ideas que se recrean en el contacto con la experiencia de cada turista, es posible emprender negocios y hacer evolucionar los ya existentes hacia otro paradigma.

De especial interés es el repaso de la forma en que se toman decisiones y se concreta el día en día en un espacio como este cluster. En realidad no hay una estructura

por la cual pasen las decisiones y que filtre la actividad. Prima la creación de un espacio que facilite que los proyectos emerjan. Pero no lo hacen por impulso e interés de un órgano que dispone de la visión global sino por interés de las partes, que detectan oportunidades al colaborar con otros agentes del sistema. La fuerza del conjunto no deviene de la visión global compartida sino de la intensa actividad de las partes que encuentran sentido a la colaboración porque hay un contexto que facilita esa óptica de trabajo.

"En este sentido, el cluster tiene una filosofía conjunta y una visión común de creación del espacio. Pero no va a dar respuestas únicas: éstas nacen de la combinación de distintos nodos atendiendo a su interés y características".

Los proyectos salen adelante en la medida en que generan interés suficiente en otros agentes y aglutinan recursos. No hay decisiones radicales de qué sí, o qué no, debe llevarse a cabo. La actividad fluye en forma continua a partir de las alianzas que se concretan, según las partes perciban el beneficio que obtendrán de colaborar con otros agentes. Es la lógica de la abundancia: ningún proyecto o idea "elimina" otras posibilidades sino que "suma" al conjunto y provoca la emergencia de nuevos espacios. Los proyectos se concatenan unos con otros, se acercan o se alejan, pero no se eliminan unos a otros. El cluster proporciona entonces un marco que facilita que "las cosas sucedan".

Desde esta óptica, se entiende entonces que el cluster se justifica en la medida en que desarrolla el espacio relacional, potencia las conexiones entre los distintos agentes y aglutina el conocimiento para compartirlo como un bien común de todo el sistema.

4. El papel de la innovación

En la configuración del cluster son constantes las alusiones a la importancia de la innovación y cómo desarrollarla de forma natural en el sector del turismo, para que se convierta en un eje transversal a cualquier actividad. De hecho, si se repasan los objetivos estratégicos, se encuentran numerosas alusiones en este sentido. Por ejemplo, se habla de "promover un programa de emprendedores dirigido a fortalecer la entrada de innovaciones en el tejido empresarial" (con una incubadora empresarial de innovación turística), o de "promover espacios de relación presenciales", entre los que se destacan los "entrenamientos para la innovación" (un circuito de talleres que, de forma permanente, pongan en contacto a actores del sistema para desarrollar acciones conjuntas innovadoras). También se habla de promover un programa de investigadores que fortalezca las capacidades de exploración entre los diversos actores del sistema, con una "línea de investigación orientada a la innovación en espacios turísticos innovadores".

Un rol fundamental en la innovación que plantea el cluster es el que protagoniza Internet y, más en concreto, las herramientas de la web social. El clúster nace soportado en un sitio

web donde, a fecha de mayo de 2010, hay 793 miembros que conforman un panorama heterogéneo. No hay un criterio de "aceptación" que haya que satisfacer para acceder a la membresía. Se juega con la idea de que quien quiera participar lo pueda hacer y sea persona bienvenida a un proyecto colectivo.

Este espacio proporciona funcionalidades básicas para el impulso de la comunidad y sirve para visualizar la emergencia de liderazgos informales, sobre todo, de "conectores" naturales que son capaces de concitar ilusión y compromiso en torno a iniciativas particulares. El sitio ha servido como un primer lugar de encuentro en Internet, que trata de saltar la brecha digital todavía existente, debido a las diferencias de cualificación para el manejo de las tecnologías de información y comunicación. Se ha optado por una herramienta simple e integrable con otras de uso cada vez más habitual en la sociedad.

El sitio web del cluster actúa como plaza central que permite visualizar el alcance del proyecto puesto en marcha. Pero, dentro de él, se han configurado ya varias agrupaciones que cuentan con sus dinámicas particulares. En este sentido, y a modo de ejemplo, cabe destacar la agrupación territorial de Fuerteventura[108] con varios foros abiertos en torno a distintas cuestiones como, entre otras, la elección de la imagen para el "Turismo de Fuerteventura" o la definición de las estrategias de promoción. Esta agrupación se crea con la finalidad de "aunar esfuerzos, ideas, opiniones y generar sinergias útiles para el desarrollo turístico de Fuerteventura" y avisa de antemano de que "no es un espacio para la información comercial individual, sino una plataforma para el intercambio de información y aportación de iniciativas Innovadoras".

5. Cultura y valores en torno al proyecto

Conocer la forma en que se ha puesto en marcha el cluster obliga a una reflexión sobre qué valores y qué cultura empresarial se dan cita en él. En principio, es evidente que la iniciativa del cluster hay que ligarla a los valores que ponen de manifiesto un grupo de personas promotoras, que comienzan a tomar contacto entre sí y ven la posibilidad de crear un nuevo escenario para el turismo de Canarias[109].

Este grupo comparte una cierta visión sobre la importancia de los nuevos modelos organizativos y de mercado que plantea la sociedad red, que se define por la "continua penetración de Internet en los hábitos diarios de las empresas y personas como medio para las relaciones informativas, comerciales o sociales hace que éstas adopten nuevas formas y procesos adaptadas al nuevo medio, transformando los patrones habituales de las actividades sociales y económicas".

[108] Más información en: http://clusterturismo.ning.com/group/fuerteventura y en http://turismofuerteventura.blogspot.com/.

[109] En el propio documento de plan estratégico aparece una relación de personas vinculadas al nacimiento de este proyecto (páginas 4 y 5). Disponible en: http://www.slideshare.net/eduwilliam/plan-estratgico-cluster.

En este contexto, cabe comprender que la cultura que está detrás de esta apuesta pasa por ciertas presunciones básicas, que proporcionan identidad al proyecto. Entre ellas cabe citar:

- La creencia en que una red con poder distribuido, donde ningún nodo controle al resto ni imponga acciones, es una forma más competitiva de encarar las exigencias del mercado actual.
- La calidad y cantidad de conexiones, como un factor crítico, que permite la emergencia de nuevos proyectos y proporciona valor al conjunto.
- La toma de decisiones basada en modelos de abundancia donde las opciones rara vez son excluyentes sino que suman posibilidades al conjunto.
- El valor del conocimiento compartido como combustible que alimenta la innovación en el sector turístico y que provoca dinámicas de colaboración entre las diferentes partes.

6. Configuración organizativa y capital humano

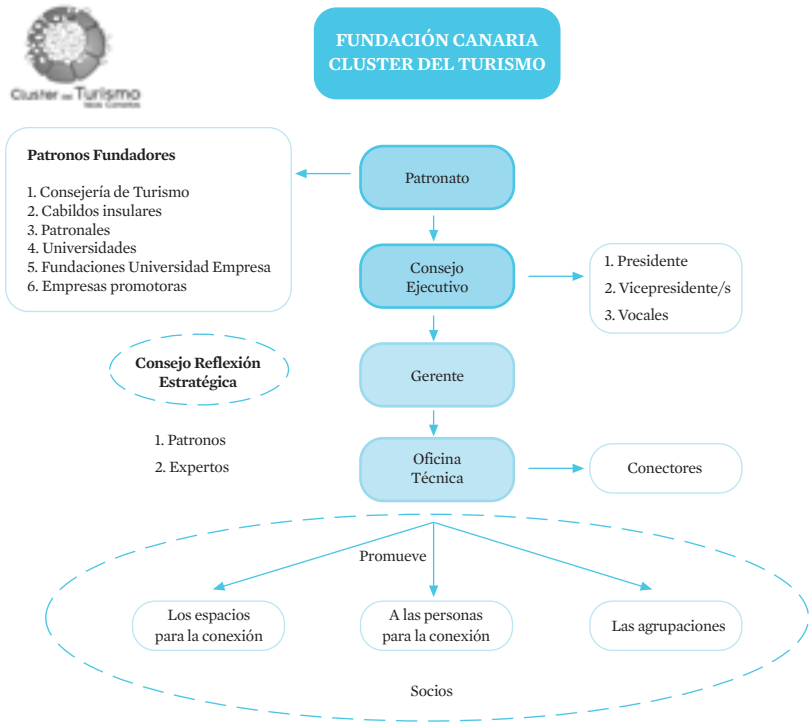
En la figura 2 se muestra la organización del cluster en forma clásica. La "vida real" es más compleja y quizá escapa a los límites que se dibujan. Pero la imagen sirve para disponer de una visión de conjunto de los diferentes agentes implicados. En un punto anterior ya se explicó la forma en que se toman las decisiones y funciona la operativa diaria.

Existen varios ejes que favorecen la agrupación natural de agentes: el territorio, el producto y la propia gestión. Quizá el territorio sea la agrupación más evidente, la que, con un modelo o con otro, surge siempre vinculada a la conexión natural con la identidad de cada una de las islas. Pero, dentro de las islas pueden desarrollarse vínculos territoriales mucho más específicos, como los relacionados con un ayuntamiento o con un grupo de municipios limítrofes que comparten un modelo de oferta. Este tipo de agrupaciones pueden servir para el desarrollo de infraestructuras o para conformar una oferta específica de producto, por ejemplo.

Las agrupaciones de producto giran en torno a la clásica prestación de servicios turísticos o también en torno a nuevos desarrollos. Es importante que no queden ancladas alrededor de la oferta clásica. El cluster debe favorecer la hibridación de producto/servicio, el descubrimiento de oportunidades derivadas de unas conexiones, que antes podían no ser tan evidentes. Las estrategias de nicho pueden encontrar también aquí, con el enfoque que propone el cluster, nuevas perspectivas de diseño y comercialización.

Además de las agrupaciones, el cluster también favorece que las personas emerjan con todo su potencial "conector". Los proyectos se mueven en la medida en que hay personas comprometidas con ellos. Es importante no "asfixiar" estas competencias que, a veces, caen vencidas por la burocracia o la falta de apoyos. Los "espacios" para la conexión deben ser los lugares donde estas personas puedan llevar a cabo su labor de forma más fácil. Un ejemplo puede ser el sitio web actual, aunque hacen falta también otro tipo de apoyos y reconocimientos.

FIGURA 2
Configuración organizativa propuesta para el cluster



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012.

7. La estrategia del cluster

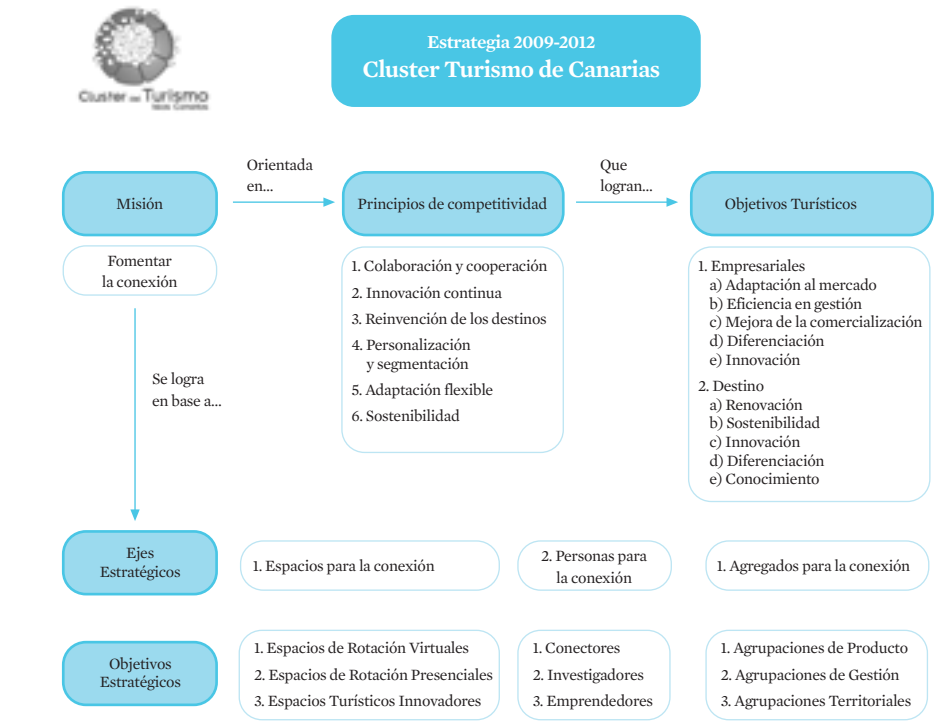
De acuerdo con su plan estratégico, el cluster pretende diferenciarse mediante una propuesta alternativa al modelo existente para el turismo canario. Sin embargo, al mismo tiempo, asume que el cambio tiene que llevarse a cabo desde dentro y contando con los agentes implicados.

Esta nueva visión del turismo se basa en la potencia de la conexión entre nodos locales para generar competitividad en un mercado global en el que el turista adquiere nuevo protagonismo y se convierte en *prosumidor*, en agente que no sólo consume sino que diseña y desarrolla su propia experiencia.

En la figura 3 se describe el mapa estratégico del cluster. Es una visión global que enmarca las diferentes líneas de trabajo. Tiene valor en tanto actúa como "contenedor" de las

iniciativas y las facilita. Se ha realizado un esfuerzo por disponer de ese mapa a sabiendas de que, en realidad, es, a través cada una de las rutas que propone, donde se llevan a cabo los proyectos de transformación. La apuesta es por una transformación estructural del sector que, evidentemente, tendrá lugar mediante acciones locales. Pero el objetivo final es transformador. Ésta es la estrategia global más evidente del modelo que se propone.

FIGURA 3
Mapa estratégico



Fuente: Plan Estratégico 2009-2012.

Para comprender la estrategia resulta básico asumir los principios de competitividad que el cluster propone para el turismo en Canarias:

- Colaboración, cooperación y gestión en red de todos los agentes del sistema turístico.
- Innovación continua y adaptada a las necesidades del mercado.
- Renovación y reinvención de los distintos destinos.
- Creación del producto desde la demanda: personalización y segmentación.
- Adaptación continua y flexible al mercado de la gestión de las empresas y destinos.
- Fomento de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Esta formulación de principios mira al futuro y toma en cuenta referencias como la del Plan Turismo 2020, o el Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020.

En la estrategia también se manifiesta una preocupación expresa por la inserción del turismo en la sociedad en su conjunto. Y es que cabe considerar que hoy "todo es turismo", cualquier actividad puede conectarse con el sector turístico. La ciudadanía es parte activa de este "sistema turístico global" y el cluster trata de comprenderlo así.

Citar, por último, que, aunque existe un plan estratégico, en esencia el cluster asume su rol de favorecer conexiones, por lo que hay una buena parte de "proyectos" que son difícilmente predecibles. La estrategia actúa como contenedor de un buen número de iniciativas de personas y otros actores del sistema. Por eso, se produce una recreación constante de las estrategias sobre la base de lo que suceda en la realidad. Esta interacción entre lo operativo y lo estratégico parece configurar una de las características del cluster.

8. Clave del éxito: la emergencia como patrón válido de competitividad

Entre todas las características destacables, una que llama la atención, en especial, es la forma en que plantea la emergencia como patrón válido de competitividad. "Emergencia" en el sentido de patrones de conducta (estrategias, políticas, objetivos, proyectos), que surgen a partir de la interacción entre las partes y donde es posible mantener una coherencia global sin necesidad de la intervención constante de un agente "generador de escasez" y que limite las opciones disponibles, aceptando unas y rechazando otras. El sistema busca la intensidad de acción local, de pequeños agentes puestos en contacto unos con otros, pero que pueden dar lugar a actividades escalables y conducir a un sistema global coherente y de gran dinamismo interno.

Es la apuesta por reconocer patrones diferentes en la sociedad del siglo XXI. La competitividad ha virado el rumbo y, cada vez más, tiene que ver con aprovechar la cooperación entre agentes porque los "costes de transacción" son mínimos. En este sentido, el cluster constituye un espacio de relación que provee soporte para que la interacción se produzca tanto en el plano presencial como aprovechando los nuevos espacios digitales. En el sitio web del cluster se dice:

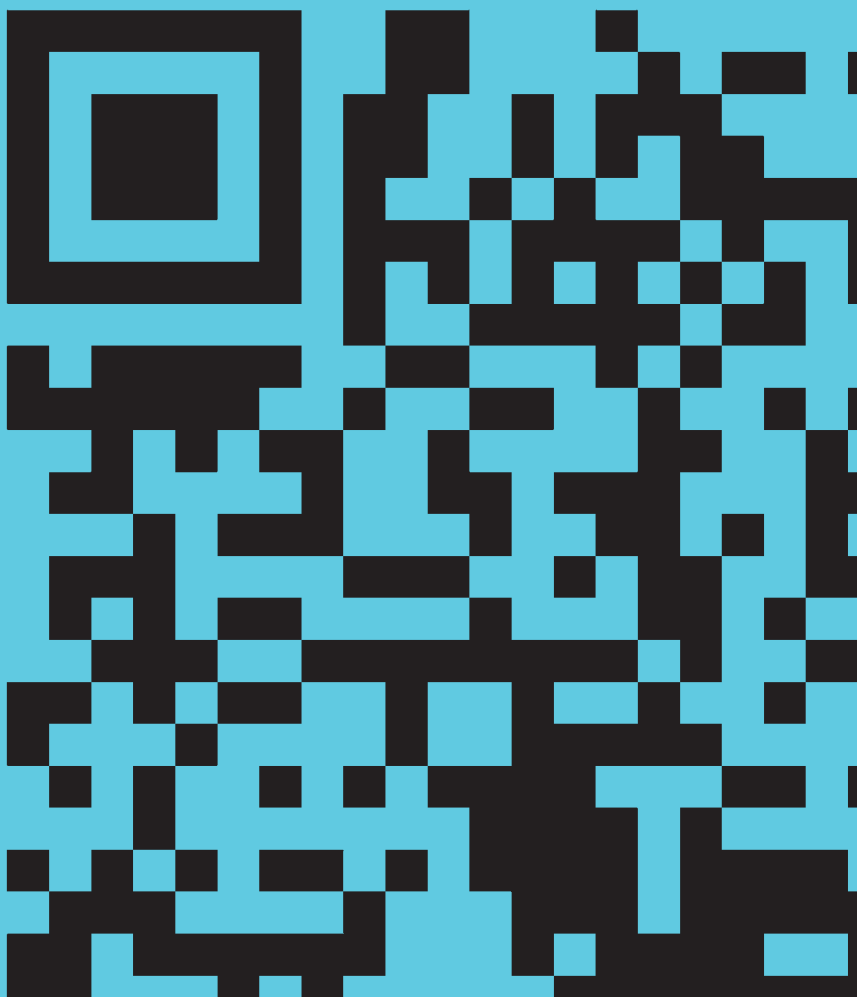
> "Esta web, que es en sí misma una red social, pretende ser el punto de encuentro donde desarrollar las interrelaciones de los agentes del cluster, tanto encaminadas a la reflexión o debate, transmisión de conocimiento, como a la acción. (...)
>
> Los socios, que serán los miembros que se beneficien de las conexiones del cluster para desarrollar acciones conjuntas entre ellos, serán aquéllos que se registren en esta misma web: la condición de socio se obtiene al registrarse en la web, y no requiere de cuota alguna de participación, más la que sea necesaria para proyectos puntuales".

Es decir, que el cluster no pone obstáculos, sino que se percibe a sí mismo con una función facilitadora, como una especie de capa transparente que apenas se nota, pero que contribuye a mejorar la percepción de las conexiones posibles y los beneficios derivados de ello. El turismo en Canarias conforma un *macrosector* que no resulta fácil de abordar. Desde la óptica arriba-abajo, casi siempre hay buenas intenciones, pero una permanente dificultad de concretar en acciones y de concitar interés real en las partes que, más que "protagonistas", se sienten como "partes afectadas". Es decir, no como agentes activos del sistema sino como entidades que esperan que "el sistema" venga en su ayuda con financiación o medidas reguladoras favorables en la mayor parte de las ocasiones.

Por eso, el enfoque del cluster, poniendo el acento en favorecer las conexiones entre las partes, es realmente novedoso. Se aparta de conseguir protagonismo, como tal, para dárselo a los agentes particulares, pero siempre colocando valor en que las iniciativas sean colaborativas. La ingeniería necesaria para que eso suceda es la aportación fundamental del cluster.

3

CONCLUSIONES



Conclusiones

La economía abierta conforma un sector plural que emerge como consecuencia de la forma en que evoluciona nuestra sociedad. Adquiere sentido en tanto que la sociedad red del siglo XXI se caracteriza por una redefinición de las relaciones sociales y económicas entre las personas. Las instituciones, que antaño tuvieron sentido, necesitan ser reinterpretadas a los ojos de nuevos fenómenos, como la glocalización del mundo, la omnipresencia de Internet o el individualismo en red. Nacen nuevas empresas y otras, ya existentes, se reorientan, buscando nuevas formas de ser competitivas, redefiniendo incluso lo que en sí mismo es la competitividad. La economía abierta la componen no sólo empresas, sino personas emprendedoras que impulsan sus propios proyectos (sueños que se impregnan también de valor económico) y también otro tipo de entidades que, incluso, pueden no presentar ánimo de lucro.

Así pues, se trata de un sector diverso. Lo es en cuanto al tamaño de las organizaciones, su fórmula jurídica, los sectores en los que desarrollan sus actividades o sus propios modelos de gestión. En buena parte, resulta un modelo emergente. Los hechos empresariales están ahí y es la alta capacidad de conexión de muchas de las personas involucradas en ellas la que permite tejer una red, que es la que denominaríamos "economía abierta".

Como tal red, es preciso analizarla también con un sentido diacrónico. Se mueve, evoluciona, cambia de formas y proyectos, fluye de la mano de la idea líquida de Zygmunt Bauman. Reconstruye identidad con cada proyecto para conformar un sector que navega en las aguas de Internet para adquirir un cierto sentido mutante. Aunque enlazada en cada proyecto mediante lazos fuertes –motivación intrínseca en estado puro– la fluidez la aboca a nuevas conexiones también débiles. Cada proyecto es una oportunidad para recrear las condiciones de existencia y hacer evolucionar el propio modelo.

Muchas de estas empresas, y de los proyectos que albergan, están mirando a la sociedad en su conjunto y tratan de establecer una nueva conexión con ella. Buscan un nuevo rol económico que no se separe de una preocupación sincera por hacer progresar a la sociedad en su sentido más amplio. Cuando las empresas ponen sobre la mesa la idea del procomún están apuntando a incrementar los bienes públicos a través de las actividades que emprenden. No se trata de que, además de la actividad económica, se incluya la responsabilidad social. Es primero esa responsabilidad la que, en muchas ocasiones, está en el origen de la actividad económica. Puede ser el caso de las empresas culturales que se han analizado, como ZEMOS98, Y Productions o Platoniq, pero también el de las empresas que trabajan alrededor del software libre, como Irontec o el Grupo Ikusnet. Y, por supuesto, hay que incluir a las "clásicas" organizaciones que proceden del tercer sector y que, de alguna manera, reinventan su actividad, como Koopera o Sartu, que avanzan hacia modelos que pudiéramos denominar de cuarto sector.

La persona es también uno de los ejes principales sobre los que se construye la economía abierta. Persona que adquiere protagonismo pleno y que introduce un poderoso motor capaz de "producir" de manera más eficiente. Esta persona refleja la complejidad de vivir en el primer mundo del siglo XXI. Se mueve con la pasión de saber que hay un proyecto

por el que merece la pena invertir tiempo y tomar riesgos. Es el caso de Tuxbrain o de Osoa. Además, la persona se sabe con la necesidad imperiosa de sumergirse en una comunidad que le da sentido. Lo colectivo está presente con un sentido primario más que secundario. Es una conexión "natural", un deseo, una pasión, algo que sale de dentro. En el caso de Osoa, por ejemplo, la vinculación del emprendedor con el mundo de la discapacidad física es algo tremendo a destacar: refleja un compromiso que va mucho más allá del proyecto empresarial para hundir sus raíces en una motivación profunda, de cambiar una situación que se considera injusta.

Esa comunidad es uno de los valores mejor comprendidos en la economía abierta. Diluirse dentro de ella, y obtener valor de lo que acontece en su seno, es seña de identidad de varios de los proyectos analizados. Es el caso de Safe Creative, por ejemplo. Saberse dentro de una comunidad que deja de ser un mero mercado para proporcionar un sentido más profundo a la vinculación de las personas y los proyectos que representan. De nuevo el paso "más allá" de la economía de mercado a la comunidad de intereses. La economía abierta trata de hacer evolucionar el mercado hacia un marco de relaciones de mayor horizonte.

Los proyectos personales pesan mucho en la economía abierta. Es muy habitual que preguntar por el "proyecto compartido" incluya la reflexión sobre los "proyectos individuales". Las personas cultivan sus propios proyectos. ¿Qué hace la empresa ante ellos? En más de un caso, esta hiperactividad personal se canaliza desde dentro. La empresa se convierte, así, en "plataforma", en "contenedor" de proyectos individuales que se potencian desde lo colectivo. Las personas no terminan como profesionales en la empresa, sino que pueden llegar a encontrar en ella un caldo de cultivo adecuado –a veces en forma explícita y otras de manera implícita– para desarrollar sus motivaciones personales. El diálogo entre lo personal y lo colectivo es, no obstante, tenso.

La pasión es fácil de encontrar cuando se deslinda de lo económico. De hecho, cuando intermedia el lucro en torno a una pasión, ésta muta y adquiere otra dimensión, diferente y que vira hacia territorios a veces de mayor desconfianza. Pero la pasión también puede conectarse con lo económico; de hecho, es casi imposible esconder esa relación en la sociedad actual. ¿Por qué si no la TransAndalus puede poner datos sobre la mesa que indican que la actividad de quienes recorren esa ruta para bicicleta de montaña por Andalucía genera riqueza por las zonas por donde transcurre? La pasión se conecta con lo económico: quienes viajan tienen que pernoctar y consumir. Pero, en origen, lo que conecta a unas personas con otras es su pasión por andar en bici y hacerlo apoyándose en una iniciativa convertida en organización sin ánimo de lucro, pero que aporta una economía alternativa en las zonas rurales que recorre.

Las organizaciones de la economía abierta trabajan con conocimiento. Es su materia prima básica y han apostado por acelerar todo lo que contribuya a incrementar su producción. Viven mucho más cerca de la idea de "cómo hacer para que haya más", que no de la de "cómo hacer para protegerlo". El conocimiento es en buena medida un bien público que la economía abierta cede a la sociedad, para que ésta lo desarrolle y alcance mayores cotas de bienestar. La persona está en la base y actúa como sujeto y objeto de la activi-

dad empresarial. Así, por ejemplo, el Instituto de Innovación para el Bienestar Ciudadano es toda una definición de intenciones sólo con su nombre, pero también es algo que puede observarse en otras empresas del ámbito cultural, por ejemplo.

La economía abierta modela unas reglas que se van definiendo a medida que se juega dentro de ella. Los límites de la economía tradicional, de las empresas con un código de identificación fiscal, un equipo directivo y un plan estratégico, son barrotes de una cárcel que impide la expansión de los proyectos humanos. Así que emergen nuevas narrativas para dar cabida a las personas en su más pleno sentido. El Grupo Cooperativo de la Sociedad de las Indias Electrónicas es el mejor ejemplo. Construida sobre mitos y con un metalenguaje que juega a levantar un edificio donde la comunidad es fundamental y se perfila como algo mucho más poderoso que los vínculos económicos que devienen del hecho económico que desarrollan.

Muchas empresas de la economía abierta buscan nuevas arquitecturas organizativas. Tengamos en cuenta el caso del Cluster del Turismo en Canarias o del Tourism Revolution Ecosystem. Son ejercicios imaginativos que tratan de redefinir un marco lógico que potencie las iniciativas particulares. Parece que estos proyectos necesitan dibujar un campo de juego diferente donde dejar que actúen las leyes de la emergencia para que las personas se conecten con sus proyectos desde lo íntimo, desde su deseo. La empresa tradicional parecería que está limitando, más que potenciando, la capacidad individual. Las personas buscan hacer uso de un espectro amplio de conexiones –posibilitadas en buena parte por las tecnologías de información y comunicación– porque ahí es donde se juega en gran medida la competitividad del siglo XXI.

La economía abierta no representa un modelo mayoritario en el tejido empresarial. Es un movimiento en busca de un nuevo sentido. Bien desde la periferia de las organizaciones tradicionales actuales o bien mediante Intraemprendizaje, parecería que el espacio empresarial ha ensanchado los límites para acoger nuevas formas de vida. Y ahí también algunas grandes empresas inician movimientos para abrazar un nuevo modelo más abierto de conexión con sus *stakeholders* y con la sociedad en su conjunto. Ninguna empresa puede permitirse que la sociedad, en la que viven a diario sus clientes y proveedores, se mueva en un plano diferente a aquel en el que ella lleva a cabo sus actividades.

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

En gran parte, abrir la empresa es reconectarla con su ecosistema de referencia. La Caja de Ahorros de Navarra lo ha desplegado haciendo participar a sus clientes en decisiones

hasta ahora "internas" y propias de la organización tradicional. Maier Technology Centre da un paso en ese sentido cuando pone en marcha un concurso de diseño que va a abrir las puertas de lo tecnológico a ese conocimiento que está "ahí fuera", pero que podría estar "aquí dentro" porque esos límites, si no desaparecen, sí que se difuminan.

Es habitual encontrar en la economía abierta organizaciones con elevada tensión interna. La persona, reubicada en lo colectivo, a través de proyectos que pueden no satisfacer plenamente sus aspiraciones, mantiene una relación diferente con la empresa. Cabe considerar que no es la organización la que hace prevalecer sus valores, su visión, su proyecto. O, al menos, no prevalece de una manera tan nítida. Las personas juegan con sus intereses y proyectos. Esto tensa la organización porque sus límites vienen condicionados por reglas de rentabilidad y eficiencia que a veces chocan con la "ilógica" de la pasión humana. El conflicto entre la creatividad y los límites implícitos en cualquier arquitectura empresarial está servido. No puede no haber conflicto. Puede quedar latente o manifestarse de manera más nítida, pero es evidente que "está ahí".

La economía abierta amalgama proyectos donde la organización de las actividades fluye en gran medida, a través de relaciones personales a medida. Si miráramos a los modelos clásicos de organización que planteó Herny Mintzberg, casi siempre encontramos en la economía abierta organizaciones adhocráticas. La diversidad de proyectos, la velocidad de los cambios o la intensidad del conocimiento que se despliegan; todo ello necesita unas estructuras flexibles y adaptables a lo que acontece.

Se vive de acuerdo con el momento presente. El futuro, rara vez, está formulado en forma de tablas de la ley que guían la conducta empresarial. La economía abierta sabe que el mundo contemporáneo puede ser descrito, pero no tanto predicho. Otra cosa es que para reducir la complejidad, o para generar esa ilusión colectiva de que el mundo es aprehensible, haga falta planificar y establecer ciertos objetivos. Muy interesante es, por ejemplo, el caso de Blobject, una empresa que encara el futuro mirando las tendencias del presente que surgen en las periferias. Hoy puede ser organizando información, de la misma forma que hace años lo fue la oferta de servicios de alquiler de vehículos eléctricos con asistente de contenido geolocalizado.

Inherente a estas nuevas organizaciones es la contradicción permanente en la que viven. Sus actividades caen presas de paradojas imposibles de resolver. Aceleran el tiempo porque saben que la eficiencia tiene que ver con reducir los plazos para entregar sus productos y servicios, pero buscan su reutilización bajo el paraguas de la sostenibilidad global y formas de vida que tratan de presentar alternativas a los hábitos del hiperconsumo. Producen y son eficientes, al tiempo que intentan salir de los circuitos rutinarios del gigantismo empresarial. ¿Cómo crecer sin renunciar a los beneficios de lo pequeño? Esta es otra de las características que define a la economía abierta: la manera en que encaran el crecimiento. En muchos casos tiene que ver con la desagregación en nuevas unidades de pequeño tamaño que continúen la dinámica de guerrilla y se muevan ágiles en el teatro de la competitividad. En otros casos, se autoimponen límites que no conviene exceder para mantener la esencia del proyecto. La economía abierta trata de no perder el preciado tesoro que pose-

en, mientras sus personas desarrollan sus propios proyectos en una serie de organizaciones, que se convierten en el mejor vehículo para que puedan hacerlo.

La economía abierta es, en buena parte, una economía contingente a la sociedad del conocimiento. La mejor forma de generar competitividad es creando contextos donde las personas perciban la libertad de contribuir desde sus motivaciones personales. Pero las reglas del juego de la libertad ponen en jaque a las organizaciones tradicionales. Así que emerge un nuevo tipo de organización, más líquida y adaptada a la circunstancia de un mundo, que no puede impedir que el conocimiento fluya. Así que, ¿cómo generar contextos para potenciar la fluidez del conocimiento que despliegan las personas? Eso intenta la economía abierta, un sector emergente que agrupa organizaciones diversas y diferentes al estándar.

Y todo esto es sólo lo que un equipo de investigación ha sido capaz de entresacar con una fotografía realizada a veinte casos en los meses de abril y mayo de 2010. El futuro, impredecible, nos irá dejando señales de cómo evolucionan estas organizaciones y en qué se reconvierten. Sea lo que sea, será una expresión de la humanidad que somos. Compleja, económica, solidaria, contradictoria, pero la que somos y hacemos cada día.

4

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, C. (2004). The long tail, Wired Magazine, October. Disponible en http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html.

(2006). The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. London: Random House Business Books.

Bauman, Z. (2007a). Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre. Barcelona: Tusquets.

(2007b) Vida de consumo. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

(2008) El arte de la vida. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Beck, U. (1998). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Paidós Ibérica.

Carr, N.G. (2003). IT Doesn't Matter. Harvard Business Review, (81)5, pp. 41-49.

Castells, M. (1997). The Information Age: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell Publishers.

(1997a). The Information Age: The Power of Identity. Oxford: Blackwell Publishers.

(1998). The Information Age: End of Millenium; Oxford: Blackwell Publishers.

(2001). The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society. Oxford: Oxford University Press.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H.W. (2003). Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (2006): Open Innovation: Researching a New Paradigm. New York: Oxford University Press Inc.

Coase, Ronald H. (1937). "The Nature of the Firm". Readings in Price Theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, V: 331-351.

Cornella, A. (2000). Infonomia! com. La empresa es información. Bilbao: Ediciones Deusto.

Csikszentmihalayi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper and Row.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T.H. & Beck, J.C. (2001). The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Davenport, T. H. & Völpel, S.V. (2001). The rise of knowledge towards attention management. Journal of Knowledge Management, 5, 212-221.

De Bono, E. (1995). El pensamiento paralelo. Barcelona: Paidós Ibérica.

De Ugarte, D. (2009). Filés: democracia económica en el siglo de las redes. Madrid: Ediciones El Cobre.

Deleuze, Gilles & Guattari, F. (1972). Capitalisme et Schizophrénie 1. L'Anti-Œdipe. París: Minuit.

(1980). Capitalisme et Schizophrénie 2. Mille Plateaux. París: Minuit.

Drucker, P. (1993). Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins.

(1993a). The Rise of the Knowledge Society. Wilson Quarterly, 17 (2): 52-70.

(1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review 2(41), 79-94.

Dunbar, R. (1998). The social brain hypothesis. Evolutionary Anthropology 6, 178–190.

Echeverría, R. (2003). La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica.

Edwards, J. (2008). Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism. New York: Demos: A Network for Ideas & Action and The Young Foundation.

Fletcher, J. & Olwyler, K. (2001). El pensamiento paradójico: cómo rentabilizar las propias contradicciones y resolver problemas. Madrid: Centro Estudios Ramón Areces.

Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Buenos Aires: Paidós.

Gershenfeld, N.A. (1999). When Things Start to Think. New York: Henry Holt and Company.

(2005). FAB: The Coming Revolution on your Desktop – From Personal Computers to Personal Fabricators. New York: Basic Books.

Goldhaber, M.K. (1997). The Attention Economy and the Net. First Monday, 2.

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairós.

Granovetter, M. (1973). The Strehnght of weak ties, American Journal of Sociology, Vol. 78 (6), 1360-1380.

Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G & Breen, B. (2007). The future of Management. Boston: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1991) The Age of Unreason. London: Century Business.

(1992). "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper," Harvard Business Review, Nov.-Dec.

(1994). The Age of Paradox. Boston, MA: HBS Press.

(1995). "Trust and the Virtual Corporation." Harvard Business Review 73 (May–June): 40–50.

(2003). "El papel de la empresa en la sociedad actual", Harvard-Deusto Business Review, 12, 38-45.

(2005). La organización por dentro. Bilbao: Ediciones Deusto.

Himanen, P. (2003). La ética hacker y el espíritu de la era de la información. Barcelona: Ediciones Destino.

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired, June.

Innobasque (2008): Oportunidades de actuación frente a la crisis, desde la innovación y la cooperación, Cuaderno de trabajo 1.

Johnson, B., Manyika, J., & Yee, L. (2005). The next revolution in interactions. McKinsey Quarterly, 4, 21-33.

Johnson, S. (2003). Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software. Madrid: Turner Publicaciones.

Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). Social networks and organizations. Sage, London

Kilduff, M. Crossland, C., & Tsai, W. (2008). Pathways of opportunity in dynamicorganizational networks. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity leadership, Part 1: Conceptual foundations* (pp. 83-99). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Klein, N. (2000). No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies. Toronto: Knopf.

Lakhani, K. & Wolf, R.G. (2005). Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects, En: Feller, J., B. Fitzgerald, S. Hissam, K. Lakhani (eds.), Perspectives on Free and Open Source Software, MIT Press, Cambridge.

Leadbeater, Ch. (1999). Living on Thin Air: The New Economy. London: Viking.

(2000). New measures for the new economy, A discussion paper for the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

(2007). Two Faces of Open Innovation, en Open Business [blog en Internet]. Disponible en: http://www.openbusiness.cc/2007/03/14/two-faces-of-open-innovation/

Leadbeater, C., & Miller, P. (2004). The Pro-Am Revolution: How Enthusiasts Are Changing Our Economy and Society. London: Demos.

Leider, R. (1997). The power of purpose: creating meaning in your life and work. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Lessig, L. (2005). Por una cultura libre. Cómo los grandes grupos de comunicación utilizan la tecnología y a ley para clausurar la cultura y controlar la creatividad. Madrid: Traficantes de sueños.

Lessig, L. (2009). El código 2.0. Madrid: Traficantes de sueños.

Levine, R., Locke, C., Searls, D. & Weinberger, D. (2001). The Cluetrain manifesto: The end of business as usual, New York, NY: Perseus.

Levy, P. (2007). La Cibercultura: La cultura de la sociedad digital, Anthropos.

Malone, T.W. (2004). The future of work. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mayfield, R. (2006). Power Law of Participation, en Ross Mayfield's Blog. [blog en Internet]. Disponible en: http://ross.typepad.com/blog/2006/04/power_law_of_pa.html

Mcafee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration, MIT Sloan Management Review 47(3): 21–28.

Meyerson, D. (2001). Tempered radicals: How people use difference to inspire change at work. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.

Molina, J.L. (2001). El análisis de las redes sociales. Una introducción. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 69(6) pp. 96-104.

(1995). The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, 3(40), 40-55.

Nordström, K.A. & Ridderstråle, J. (2000). Funky Business. Madrid: Pearson Educación.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. Harvard Business Review; Mar 2001, Vol. 79, Issue 3, pp. 62-78.

Raymond, E. (1999). The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source from an Accidental Revolutionary. Sebastopol: CA: O'Reilly and Associates.

Rheingold, H. (2000). The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. London: MIT Press.

(2002). Smart mobs: The next social revolution. Cambridge, MA: Basic.

Rifkin, J. (2002). La era del acceso. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Ryan, M.R. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, American Psychologist, 55, 68-78.

Saveri, A., Rheingold, H., Pang, A. S-K., Vian, K. (2004). Toward a New Literacy of Cooperation in Business: Managing Dilemmas in the 21st century. Davis, M. (Ed.). Institute for the Future, Technology Horizons Programs. (Report SR-851-A).

Saveri, A., Rheingold, H., Soojung-Kim Pang, A., Vian, K. (2004). Cooperation in Business: Managing Dilemmas in the 21st Century. Menlo Park, CA, Institute for the Future.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Sennett, R. (1998). La corrosión del carácter. Barcelona: Editorial Anagrama.

(2006). La cultura del nuevo capitalismo. Barcelona: Editorial Anagrama.

(2009). El artesano. Barcelona: Editorial Anagrama.

Tapscott, D. (1996). Digital Economy. New York: McGraw-Hill.

(1998). Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation. New York: McGraw-Hill.

Tapscott, D., Lowi, A. & Ticoll, A. (2000). Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs. Boston: Harvard Business School Press.

Tapscott, D. & Ticoll, D. (2003). The Naked Corporation: How the Age of Transparency will Revolutionize Business. New York: Free Press.

Tapscott, D. & Williams, A.D. (2006). Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. New York: Penguin Group.

Tushman ML, O'reilly CA. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review 38: 8–30.

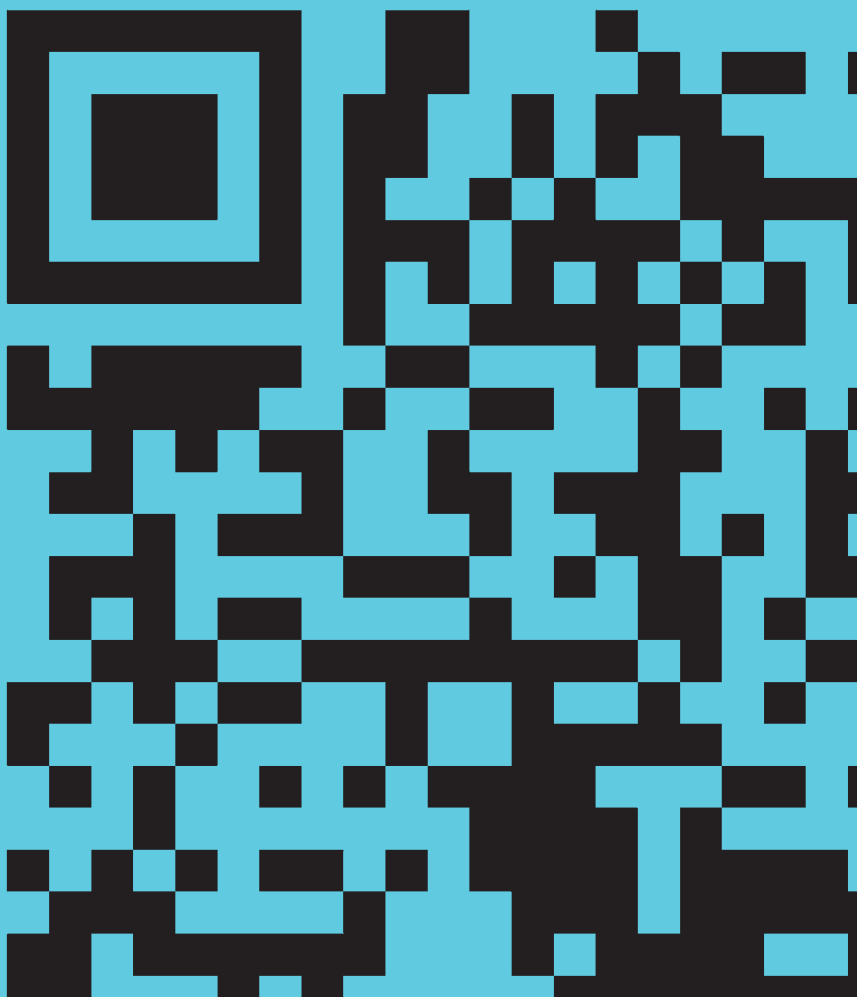
Wellman, B. (1997). An Electronic Group is Virtually a Social Network, en Culture of the Internet. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Wellman, B. & Gulia, M. (1999). Netsurfers don't ride alone: Virtual communities as communities. En Smith, M. and Kollock, P., (editors), Communities in Cyberspace, 1–27. Routledge.

Yunus, M. (2008): Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo. Barcelona: Editorial Paidós.

5

AGRADECIMIENTOS



Agradecemos, muy sinceramente, a todas las personas que han contribuido con sus explicaciones para que hayamos podido documentar sus experiencias. Sin su pasión y la de quienes comparten sus proyectos no habría sido posible. Gracias a Montxo Elorz, Dani Armendáriz, Txema Rodríguez, Ibon Miranda, Manu Fernández, Carlos Cuerda, Jabi Odriozola, Juan Palacio, el colectivo de Y Productions, David Reyes Samblas, Iker Sagasti, Olivier Schulbaum, Teresa Sábada, Ignacio del Arco, Fran Cortés, Edu William, Felipe G. Gil, Pedro Jiménez, Natalia Fernández, María Rodríguez, David de Ugarte, José Castillo y Alfredo Romeo. Seguiremos abriendo caminos.

Sectores de la
nueva economía 20+20

economía abierta

www.eoi.es

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

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

Gobierno de España · Ministerio de Industria, Turismo y Comercio · EOI Escuela de organización industrial

con la cofinanciación de

UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
"El FSE invierte en tu futuro"

POLITÉCNICA

UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE SEVILLA

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

mik MONDRAGON UNIBERTSITATEA

UAM UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID

CIRIEC españa