

Proyecto Fin de Carrera

Creación de un Modelo de Excelencia
Holístico de Planificación Estratégica
adaptado a Empresas de Base Tecnológica.

Autor

Guillermo Pérez Sancho.

Director

Ana Clara Pastor Tejedor.

Facultad / Escuela: Escuela de Ingeniería y Arquitectura

Carrera: Ingeniería Superior Industrial

Mención: Organización Industrial

Año: 2012

Creación de un Modelo de Excelencia Holístico de Planificación Estratégica adaptado a Empresas de Base Tecnológica.

RESUMEN

El proyecto que se expone a continuación ha sido aprobado para ser presentado en el congreso internacional “TMS - Management Studies - International Conference” en Algarve (Portugal).

En la introducción se pone de manifiesto la necesidad que tienen todas las empresas, y más especialmente las PYMES y las empresas de base tecnológica, de implantar un modelo de gestión global y eficiente.

En la sección dos se presenta el modelo de gestión genérico aplicable a todo tipo de compañías, el cual ha sido desarrollado a partir de los modelos de gestión más utilizados hasta la actualidad. Estos modelos se presentan individualmente en el Anexo 2.

El Marketing Holístico aporta al modelo una visión global de la organización teniendo en cuenta todos los flujos de valor en los que la empresa participa, mientras que el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) permite, desde el punto de vista de la calidad, definir la estrategia, y el Cuadro de Mando Integral (CMI) garantiza su aplicación, seguimiento y cumplimiento.

Para conseguir la integración total del EFQM y del CMI en el seno del Marketing Holístico se realizaron unas dinámicas de grupo con sesenta estuantes de último curso de Ingeniería Industrial de la mención de Organización Industrial y del Master de Organización Industrial de la Universidad de Zaragoza. Fruto de estas dinámicas se distribuyeron los subcriterios del EFQM y las perspectivas del CMI entre los flujos de valor del Marketing Holístico.

Además, en esta sección ha sido calculado el peso que tiene cada uno de los flujos de valor y cada una de las plataformas del Marketing Holístico en el global de la compañía. Esto permite a la organización realizar una correcta distribución de sus recursos y seleccionar en que parte de la organización centrar sus esfuerzos.

A partir de la integración del EFQM y del CMI se determinaron las relaciones causa-efecto entre las plataformas del Marketing Holístico. De estas relaciones se desprende que la primera plataforma que las compañías deben potenciar es la de Arquitectura Empresarial. En el Anexo 4 se presentan las iniciativas y técnicas claves para potenciar esta plataforma.

En la tercera sección, mediante entrevistas con dieciséis gerentes de PYMES, se verificó la validez del modelo. Estos gerentes realizaron una distribución de pesos semejante a la de nuestro modelo basándose en su experiencia en el campo y nos transmitieron el grado de desarrollo de cada plataforma en su empresa y las dificultades que encuentran para explorar, crear y distribuir valor.

Por último, este modelo ha sido adaptado para incrementar la eficacia, en primer lugar, en PYMES basándonos en la opinión de los dieciséis gerentes entrevistados, y en segundo lugar, en empresas de base tecnológica basándonos en las entrevistas con cuatro gerentes de este tipo de empresas y la revisión literaria que adjunto en el Anexo 3.

Así pues, se recalcularon los pesos de cada plataforma para las PYMES y para las empresas de base tecnológica y se definieron los indicadores más eficientes para conocer el rendimiento global de la compañía en función de sus características particulares y de su entorno específico.

0. Índice.

RESUMEN	1
0. Índice.	2
1. Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del problema.	3
1.2 Objetivo del proyecto.	4
2. Modelo de Gestión: Resultado de la combinación de CMI, EFQM y Marketing Holístico.....	5
2.1 Hipótesis del Modelo.....	6
2.2 Metodología.....	9
2.3 Procedimiento.....	9
2.4 Resultados.....	14
2.5 Oportunidad de integrar otros modelos.	21
3. Aportación de la experiencia de las empresas al Modelo de Gestión.	24
3.1 Metodología.....	24
3.2 Tamaño de la muestra.....	24
3.3 Verificación y comprobación de la validez del modelo.	25
3.4 Adaptación del modelo a PYMES.....	28
3.6 Adaptación del modelo a Empresas de Base Tecnológica.	31
4. Conclusiones.....	35
5. Índice de Tablas y Gráficas.	40
5.1 Tablas.	40
5.2 Gráficas.....	41
6. Bibliografía.....	43
ANEXO 1. Modelo de entrevista a gerentes de empresa.	47
ANEXO 2: Breve explicación de los modelos existentes.	56
2.1 Cuadro de Mando Integral.....	56
2.2 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.....	58
2.3 Marketing Holístico.....	61
ANEXO 3. Empresas de Base Tecnológica.	65
3.1 Definición de Empresas de Base Tecnológica.	65
3.2 Características de las Empresas de Base Tecnológica.....	65
3.3 Ciclo de vida de las Empresas de Base Tecnológica.....	67
3.4 Factores claves para el éxito de Empresas de Base Tecnológica.	68
ANEXO 4: Plataforma de la Arquitectura Empresarial.	70
4.1 Evaluar el Espacio de Competencia de la compañía.	71
4.2 Reestructurar el Dominio Empresarial de la compañía.	74
4.3 Conocer el Espacio de Recursos de los colaboradores.....	76
4.4 Ampliar el Espacio del Socio Empresarial.....	77

1. Introducción.

1.1 Planteamiento del problema.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones tienen la necesidad de utilizar un modelo de gestión, lo más completo posible, que partiendo de un esquema o marco de referencia les permita administrar una entidad, consiguiendo una serie de objetivos o metas cuantitativas y cualitativas tanto a corto como a largo plazo.

Las nuevas leyes que rigen a los mercados convierten al entorno en altamente dinámico, apareciendo conceptos como el de globalización o híper-competencia que muestran la amplitud de posibilidades, oportunidades y amenazas para las empresas. Por lo tanto, sólo triunfarán aquellas empresas capaces de adaptarse lo más rápido posible a la demanda de la sociedad actual convirtiéndose en compañías sostenibles y flexibles ante las variaciones del entorno.

Por esto, resulta interesante la sección dos de este proyecto que consiste en el desarrollo de un modelo de gestión que aglutina las ventajas de los modelos organizativos más utilizados en la actualidad, minimizando las carencias que tendría la implantación de un único modelo. De este modo, se toma como base el Marketing Holístico (Philip Kotler, 2002) y se integra en su interior el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial revisado (EFQM, 2010) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (1996).

El modelo de gestión que se propone es aplicable a todo tipo de compañías. En la sección tres de este documento se adapta el sistema de gestión a pequeñas y medianas empresas (PYMES) y a empresas de base tecnológica (EBTS), basándose tanto en conocimientos teóricos como en la experiencia práctica.

En la economía de todos los países, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cumplen un importante papel. La mayoría de los países de la OCDE tienen entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas (Diario Aproximate, 2010), lo que hace muy interesante el desarrollo de un modelo que cubra sus necesidades de gestión.

El término PYME es acotado por la Recomendación de la Comisión Europea de la U. E. de 6 de mayo de 2003, que define a estas empresas como la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:

Tabla 1: Definición de PYME

Tipo de empresa	Empleados	Facturación (millones de €)		Total de Balance (millones de €)	
Microempresa	< 10	Y	< 2	Y	< 2
Pequeña emp.	< 50	Y	< 10	Y	< 10
Media emp.	< 250	Y	< 50	Y	< 43

Fuente: Comisión Europea, 2003.

El interés en las empresas de base tecnológica se encuentra justificado por la importancia que tienen estas empresas en las economías actuales, tanto por su impacto en el crecimiento de la producción y el empleo de calidad, como por su contribución al desarrollo y transferencia del conocimiento.

Office of Technology Assessment define estas empresas como organizaciones productoras de bienes y servicios, comprometidas con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores, a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles, 2008).

Las empresas de base tecnológica suponen un sector de la economía española en auge. Por ello, mediante la presente investigación se define un modelo que permite identificar sus procesos e iniciativas clave para la implantación con éxito de estrategias de posicionamiento y crecimiento.

Una vez fijado el tipo de empresas en el que centraremos nuestro estudio, se observa que deben competir en un entorno caracterizado por la alta competitividad, rápidos avances en tecnología y la reducción de los tiempos, todo ello combinado con el desarrollo de potentes iniciativas de colaboración entre organizaciones (*Networking, Alianzas Estratégicas, Outsourcing...*), con los descubrimientos de nuevas vías de distribución (basadas en Internet) y con las nuevas tendencias *e-commerce, B2B (Business to Business)* y *B2C (Business to Consumer)*, que hacen que se abran nuevos horizontes y canales para desarrollar y posicionar los productos de alto componente tecnológico.

Esto permite considerar al Marketing Holístico de Kotler como la base de planificación estratégica, ya que dedica especial atención a la evolución de las tecnologías de la información y a la nueva economía digital.

1.2 Objetivo del proyecto.

El objetivo de este proyecto es la confección de un modelo de gestión que aglutine las ventajas de los modelos más utilizados en el mundo empresarial (Cuadro de Mando Integral, Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Marketing Holístico) minimizando las debilidades que aparecen al implantar cada modelo individualmente.

Para comprobar la veracidad de este modelo teórico, éste ha sido contrastado con la información recogida a través de entrevistas con gerentes de empresas que han plasmado su experiencia en este campo.

Una vez desarrollado este modelo, se han realizado dos adaptaciones: una aplicable a PYMES y otra a Empresas de Base Tecnológica. Para ello, se ha utilizado información teórica recogida en estudios y artículos, e información práctica obtenida en las entrevistas realizadas a gerentes de este tipo de compañías.

2. Modelo de Gestión: Resultado de la combinación de CMI, EFQM y Marketing Holístico.

Muchas organizaciones, en un intento de mejorar el rendimiento en todas las actividades de calidad, intentan implantar distintos sistemas de gestión simultáneamente, pero pueden aparecer problemas debidos a las semejanzas y diferencias entre los distintos modelos. En estas circunstancias, los empleados se confunden porque cada modelo demanda acciones diferentes y, en ocasiones, opuestas. Esto produce una serie de problemas importantes para alcanzar un rendimiento global óptimo. (Yang, 2009)

Si una empresa lleva a cabo todos estos programas al mismo tiempo, tendrá que enfrentarse a distintos objetivos, distintas estrategias y distintos planes de acción. Dadas las limitaciones finitas que existen en los recursos de cualquier organización, es prácticamente imposible llevar a cabo todas estas tareas con eficacia. La solución ideal es la integración de estos diferentes métodos y sistemas de gestión, lo que permite a las empresas concentrar su atención y navegar por un curso único en la dirección correcta. (Yang, 2009)

Entre los diferentes modelos existentes, el sistema de gestión propuesto se basa en el Marketing Holístico de Kotler (2002), debido al especial interés que muestra hacia las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías a las empresas que desean crecer sosteniblemente.

Durante las últimas tres décadas, las empresas de todo el mundo han sido testigos de la aparición y difusión de una serie de innovaciones no tecnológicas diseñadas para mejorar las prácticas de gestión en las organizaciones. Una de ellas ha sido la gestión de la calidad. (Bayo Morales, 2011)

Debido al aumento de la preocupación de las empresas por la calidad, uno de los modelos que integra el sistema de gestión propuesto es el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) que permite tanto fijar una estrategia concreta como gestionar la organización desde el punto de vista de la calidad, mostrando la distancia a la que se encuentra de la excelencia.

Además, según A.R. Rezaei (2011), la implementación de un sistema de calidad permite a una empresa ser altamente eficaz en la motivación del personal, alentándolo a asumir responsabilidades en el menor tiempo y con el menor coste.

La integración de este modelo ayuda a completar y optimizar la gestión y planificación estratégica además de servir de herramienta de evaluación, permitiendo completar y repasar la gestión desde otro punto de vista. Como propone Jesús Pastor (2006), esta metodología también consigue la integración de este modelo con el resto de procesos de gestión que se llevan a cabo en el seno de la empresa.

La implementación de modelos de gestión de la calidad en empresas no sólo mejora la calidad, sino también aumenta la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, los beneficios, los procesos de negocio, el desempeño del proveedor, la moral del empleado y la competitividad. (Cauchick Miguel et al., 2004)

Sólo integrando el Modelo de Excelencia en el de Marketing Holístico, no seremos capaces de definir una correlación entre la mejora de procesos locales (en su mayoría mejoras operacionales) y la mejora de los resultados en algunas perspectivas como la financiera y la de clientes. Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral permite determinar esta relación causa-efecto entre agentes y resultados. (Jesús Pastor Tejedor, 2006)

El Cuadro de Mando Integral incluye un conjunto de medidas para medir el desempeño organizacional a través de cuatro perspectivas de creación de valor. La ventaja de este modelo es que pone una serie de indicadores a disposición de los directivos. Además esta herramienta complementaria traduce las orientaciones estratégicas de tal manera que todo el mundo de la organización puede percibirlos. (Mantegui y Zohrabi, 2011)

Así pues, integrando el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y el Cuadro de Mando Integral en el seno del Marketing Holístico, se logra que la estrategia sea definida con gran acierto gracias al primero y se garantiza su cumplimiento, seguimiento y aplicación gracias al segundo.

2.1 Hipótesis del Modelo.

En este estudio se desarrolla un sistema de planificación estratégica que tendrá como punto de partida el Marketing Holístico y que integra dos de los modelos con mayor reconocimiento mundial (EFQM y CMI) que se describen de forma individual en el Anexo 2.

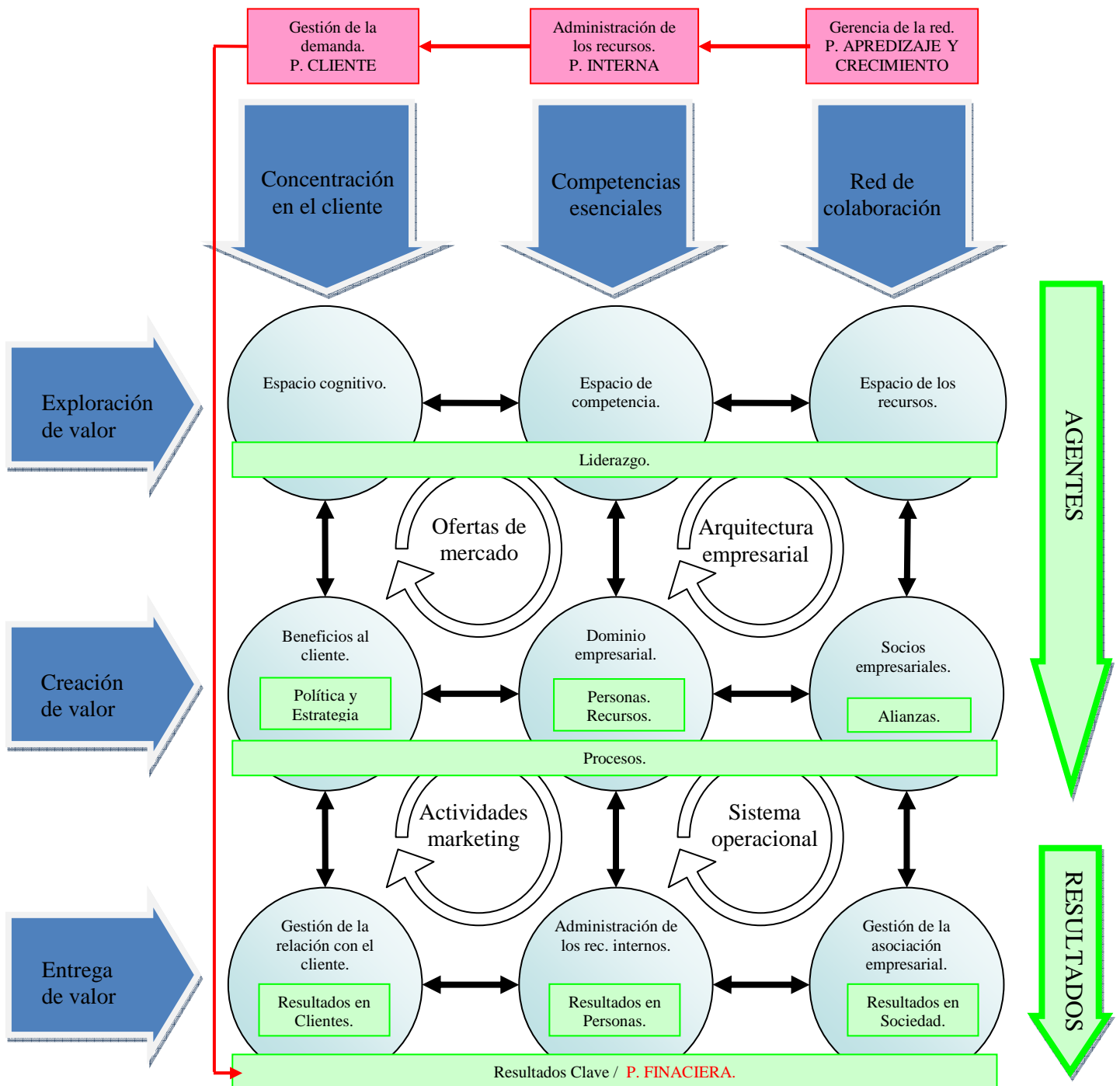
Kotler (2002) divide de forma muy acertada el flujo de valor de toda organización en tres partes, según a quien vayan dirigidos sus esfuerzos. Así pues, encontramos: flujo de valor concentrado en el cliente, en las competencias esenciales y en la red de colaboración. También establece tres fases en cada uno de los flujos, que son la exploración, la creación y la entrega de valor.

La visión de Kotler es muy enriquecedora, visual y clara. Sin embargo, para poder aplicar este modelo como herramienta de planificación estratégica, faltan por definir las pautas y el método para lograr la exploración, creación y distribución de valor, lo cual nuestro sistema resuelve mediante la integración del EFQM y del CMI.

La aportación que realiza el Modelo de Excelencia Empresarial al modelo de Kotler es la definición de la estructura de las cuatro plataformas estratégicas y operativas del Marketing Holístico, mediante la reasignación de los treinta y dos subcriterios de autoevaluación del Modelo de Excelencia Empresarial entre los nueve flujos de valor explicados por Kotler en su modelo.

El gráfico 1 representa el modelo de gestión propuesto en este proyecto, que integra en el Marketing Holístico las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (color rojo) y los distintos factores del Modelo de Excelencia (color verde). De este modo, se observa cómo el Marketing Holístico es compatible con los otros dos modelos.

Gráfico 1: Modelo de Gestión denominado “Organización Integral”.



Fuente: Elaboración Propia.

Para garantizar la validez del modelo propuesto, este proyecto tiene como uno de sus objetivos verificar que se cumplen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Se puede establecer un paralelismo entre las fases de exploración y creación de valor del Marketing Holístico y los agentes facilitadores del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial descritos en el Anexo 2.

Si analizamos los agentes del EFQM se debe comprobar que el Liderazgo encaja perfectamente con la fase que Kotler define como exploración de valor y que el agente denominado Procesos Internos queda encuadrado en la fase de creación de valor.

A su vez, verificaremos que los agentes Política y Estrategia coinciden con la creación de valor para los clientes; los agentes Personas y Recursos con la creación de valor para la propia empresa y el agente Alianzas con la creación de valor para la red de colaboradores.

Tabla 2: Hipótesis de integración: Agentes del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Marketing Holístico.

Agente del modelo EFQM	Correlación con los flujos de valor del modelo del MH
Liderazgo	Exploración de valor
Personas y Recursos	Creación de valor a las competencias esenciales de la organización
Política y Estrategia	Creación de valor a los clientes
Alianzas	Creación de valor a la red de colaboración
Procesos	Creación de valor a los clientes, a la red de colaboración y a las competencias esenciales de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis 2. La existencia de una clara correlación entre la fase de entrega de valor y los resultados del Modelo de Excelencia.

Tabla 3: Hipótesis de integración: Resultados del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Marketing Holístico.

Agente del modelo EFQM	Correlación con los flujos de valor del modelo del MH
Resultados en personas	Distribución de valor a las competencias esenciales de la organización
Resultados en clientes	Distribución de valor a los clientes
Resultados en la sociedad	Distribución de valor a la red de colaboración
Resultados clave	No coincide con ningún flujo de valor

Fuente: Elaboración Propia

Hipótesis 3. Los tres flujos de valor del Marketing Holístico (dirigidos al cliente, competencias esenciales y red de colaboración) coinciden con tres de las perspectivas del Cuadro de mando integral como son la perspectiva del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 4: Hipótesis de integración: Cuadro de Mando Integral y Marketing Holístico.

Perspectiva del CMI	Correlación con los flujos de valor del Marketing Holístico.
<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>	Exploración, creación y distribución de valor con la red de colaboración
<i>Procesos</i>	Exploración, creación y distribución de valor a las competencias esenciales de la organización
<i>Clientes</i>	Exploración, creación y distribución de valor al cliente
<i>Financiera</i>	No coincide con ningún flujo de valor

Fuente: Elaboración Propia.

Hipótesis 4. La coincidencia entre el factor del Modelo de Excelencia Empresarial denominado Resultados Clave y la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral. Este factor muestra cómo se ha gestionado globalmente la organización en los periodos anteriores.

Tabla 5: Hipótesis de integración: Resultados del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Cuadro de Mando Integral.

Agente del modelo EFQM	Correlación con las perspectivas del CMI
<i>Resultados clave</i>	Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Metodología.

Fruto de una dinámica de trabajo con 36 estudiantes del último curso de Ingeniería Industrial de la mención Organización Industrial de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de Zaragoza, y 24 alumnos del Master de Organización Industrial de la Universidad de Zaragoza procedentes de diferentes ámbitos empresariales, se reasignaron los treinta y dos subcriterios de autoevaluación del Modelo de Excelencia Empresarial entre los nueve flujos de valor explicados por Kotler en su modelo de Marketing Holístico.

En primer lugar, cada uno de los sesenta estudiantes realizó una reasignación individual basándose en sus conocimientos y experiencias previas. En segundo lugar, se formaron grupos de tres componentes que consensuaron una nueva distribución de los subcriterios. Por último, todos los grupos pusieron en común sus resultados justificando cada una de sus decisiones y acordaron de forma unánime una redistribución definitiva.

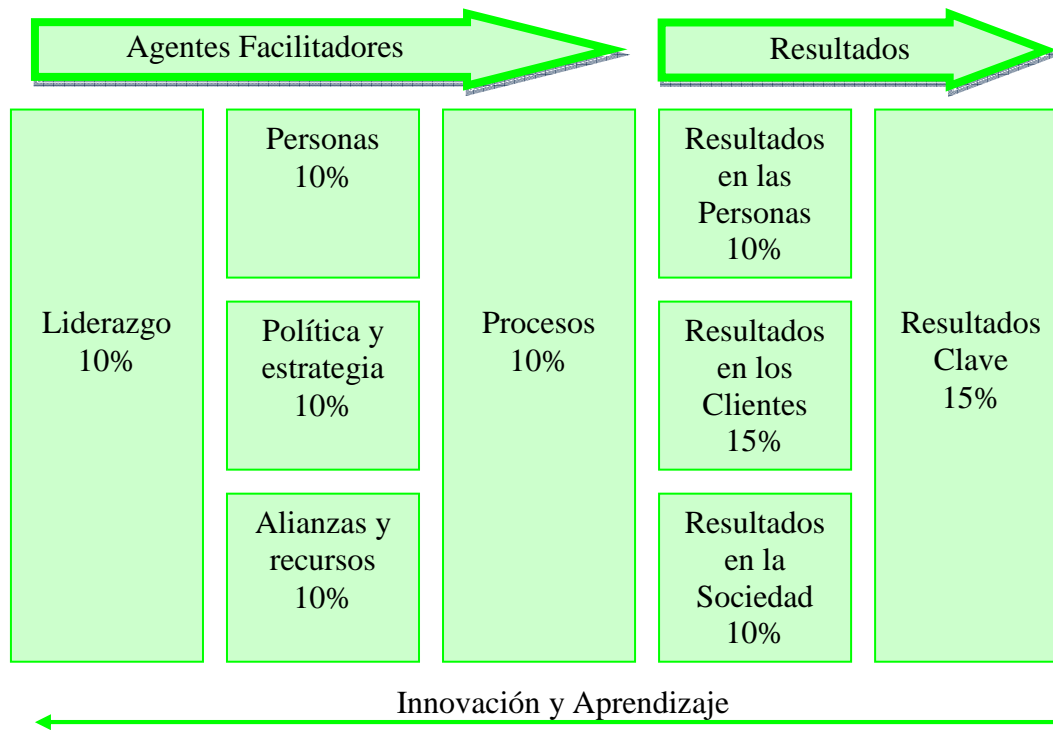
Tras esta dinámica, se constató que todos los participantes coincidieron al 100% en la reasignación de los subcriterios de autoevaluación del EFQM en el Marketing Holístico.

2.3 Procedimiento.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial evalúa a la organización en nueve criterios fundamentales y le asigna a cada una un peso o porcentaje de responsabilidad

en el éxito de la organización como muestra el gráfico 2. Estos nueve criterios en los que se basa el EFQM para determinar la distancia a la que se encuentra la organización de la Excelencia se dividen a su vez en treinta y dos subcriterios.

Gráfico 2: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).



Fuente: EFQM (2010). EFQM Guía para la transición. Brussels: European Foundation for Quality Management.

J. Pastor (2006) distribuyó estos subcriterios entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Gracias a esta distribución, fue capaz de asignar el peso específico de cada una de las perspectivas como se muestra en el tabla 6.

Como se ha explicado en la metodología, los subcriterios del EFQM han sido distribuidos entre los componentes de las cuatro plataformas de Marketing Holístico mediante unas dinámicas de trabajo en grupo con sesenta estudiantes de la Universidad de Zaragoza, determinando a su vez el peso o porcentaje de responsabilidad de cada componente en el éxito de la compañía, tal y como muestra el tabla 7.

Los colores del gráfico 7 representan las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando integral. Se utilizan colores cálidos en aquellos subcriterios encuadrados en las perspectivas internas (causas) mientras que se utilizan colores fríos para las perspectivas externas (efectos). Los subcriterios que no aparecen coloreados son los relacionados con la política y estrategia de la organización, mientras que los que aparecen doblemente coloreados pertenecen a dos perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 6: Distribución de pesos específicos entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral – Tabla equivalencias

Cuadro de Mando Integral	Modelo de Excelencia	
Definición de la misión, valores y visión de la empresa. Definición de una política y estrategia.	1.a	2,5%
	2.a	1,6%
	2.b	1,6%
	2.c	1,6%
	2.d	1,6%
8.9%		
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	1.d	2,5%
	7.a	3,375%
	2.e	1,6%
	3.a	1,8%
	7.a	3,375%
	3.b	1,8%
	3.c	1,8%
	3.d	1,8%
	3.e	1,8%
	7.b	2,25%
	4.c	1,8%
	9.b(Equipos)	1,25%
	4.d	1,8%
	9.b(Tecnol)	1,25%
	4.e	1,8%
	9.b(Gconoc)	1,25%
Perspectiva Procesos operativos internos	1.b	2,5%
	4.a	1,8%
	9.c (Recursos ex)	1,25%
	5.a	2,8%
	9.b(Procesos)	1,25%
	5.b	2,8%
	5.c	2,8%
	5.d	2,8%
	8.a.b	3%
21%		
Perspectiva Clientes	1.c	2,5%
	5.e	2,8%
	6.a.b	20%
	8.a.b	3%
28.3%		
Perspectiva Financiera	4.b	1,8%
	9.a	7,5%
	9.b (Economía y Finanzas)	1,25%
10.55%		

Fuente: Pastor Tejedor, J. (2006)

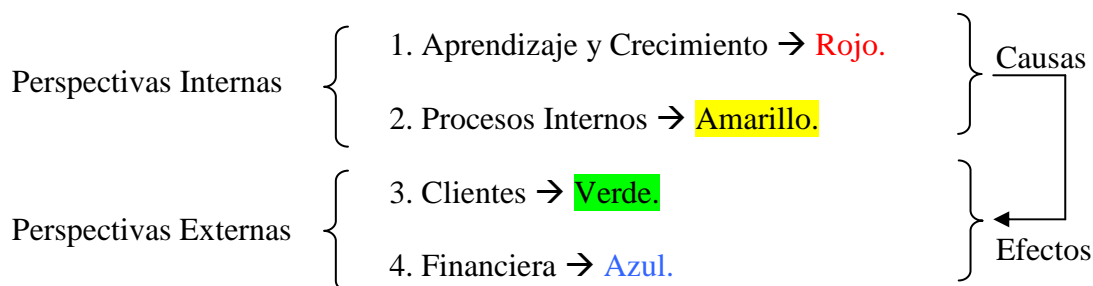


Tabla 7: Distribución de pesos específicos entre los Componentes del Marketing Holístico – Tabla equivalencias

Componente del M.H.	Subcriterios del EFQM distribuidos entre los componentes de las plataformas del Marketing Holístico	Peso
Espacio Cognitivo 12.75%	✓ El equipo directivo se implica con clientes, asociados y representantes de la sociedad. (1.c)	1.25%
	✓ La política y estrategia están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores. (2.a)	0.66%
	✓ Medidas de percepciones de sus clientes externos. (6.a)	3.75%
	✓ Indicadores en relación con sus clientes externos. (6.b)	3.75%
	✓ Medidas de percepción de su entorno social: local nacional e internacional. (8.a)	1.66%
	✓ Indicadores en relación con su entorno social. (8.b)	1.66%
Espacio de Competencia 12.5%	✓ El equipo directivo desarrolla la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia. (1.a)	2.5%
	✓ El equipo directivo se compromete personalmente con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización. (1.b)	2.5%
	✓ El equipo directivo se ocupa de la motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal. (1.d)	2.5%
	✓ Medidas de percepciones del personal. (7.a)	2.5%
	✓ Indicadores en relación con el personal. (7.b)	2.5%
Espacio de Recursos 6.25%	✓ El equipo directivo se implica con clientes, asociados y representantes de la sociedad. (1.c)	1.25%
	✓ La política y estrategia están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores. (2.a)	0.66%
	✓ La política y estrategia están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad. (2.b)	1%
	✓ Medidas de percepción de su entorno social: local nacional e internacional. (8.a)	1.66%
	✓ Indicadores en relación con su entorno social. (8.b)	1.66%

Componente del M.H.	Subcriterios del EFQM distribuidos entre los componentes de las plataformas del Marketing Holístico	Peso
Beneficios al cliente. 3.40%	✓ La política y estrategia están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores. (2.a)	0.66%
	✓ La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan. (2.c)	0.66%
	✓ Gestión de la producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios. (5.d)	0.66%
	✓ Gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora. (5.e)	1.4%
Dominio	✓ La política y estrategia se desarrollan, revisan y	0.66%

Empresarial. 17.75%	actualizan.(2.c)	
	✓ La política y estrategia se despliegan mediante un sistema de procesos claves. (2.d)	1%
	✓ La política y estrategia se comunican y ponen en práctica. (2.e)	2.08%
	✓ Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos. (3.a)	2%
	✓ Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal. (3.b)	2%
	✓ Se responsabiliza al personal y se le da autoridad. (3.c)	1%
	✓ La organización dialoga con su personal. (3.d)	1%
	✓ La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él. (3.e)	1%
	✓ Se gestionan los edificios, equipos y materiales. (4.c)	2%
	✓ Se realiza el diseño y la gestión sistemáticos de los procesos. (5.a)	2%
	✓ Se lleva a cabo la mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos. (5.b)	1%
	✓ Se realiza el diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. (5.c)	2%
Socios Empresariales. 12.35%	✓ La política y estrategia están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad. (2.b)	1%
	✓ La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan. (2.c)	0.66%
	✓ La política y estrategia se despliegan mediante un sistema de procesos claves. (2.d)	1%
	✓ Se responsabiliza al personal y se le da autoridad. (3.c)	1%
	✓ La organización dialoga con su personal. (3.d)	1%
	✓ La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él. (3.e)	1%
	✓ Se gestionan los colaboradores externos. (4.a)	2%
	✓ Se gestiona la tecnología. (4.d)	2%
	✓ Se gestiona la información y los conocimientos. (4.e)	2%
	✓ Se lleva a cabo la mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos. (5.b)	1%
	✓ Se realiza la producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios. (5.d)	0.66%

Componente del M.H.	Subcriterios del EFQM distribuidos entre los componentes de las plataformas del Marketing Holístico	Peso
Gestión de la relación con el cliente.	Gestión de la producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios. (5.d)	0.66%
	✓ Gestión de las relaciones con los clientes, y su	1%

11.70%	intensificación y mejora. (5.e)	
	✓ Medidas de percepciones de sus clientes externos.(6.a)	3.75%
	✓ Indicadores en relación con sus clientes externos. (6.b)	3.75%
	✓ Resultados clave en relación con su rendimiento final planificado. (9.a)	2.5%
Administración de los recursos internos.	✓ Medidas de percepciones del personal. (7.a)	2.5%
	✓ Indicadores en relación con el personal. (7.b)	2.5%
	✓ Resultados clave en relación con su rendimiento final planificado. (9.a)	2.5%
	7.5%	
Gestión de la asociación empresarial.	✓ Medidas de percepción de su entorno social: local nacional e internacional. (8.a)	1.66%
	✓ Indicadores en relación con su entorno social (8.b)	1.66%
	✓ Resultados clave en relación con su rendimiento final planificado. (9.a)	2.5%
	5.85%	

Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Resultados.

Como consecuencia de la distribución de los subcriterios entre los nueve flujos de valor del Marketing Holístico, los factores del Modelo de Excelencia Empresarial quedan repartidos entre las cuatro plataformas, tal y como muestra el gráfico 3.

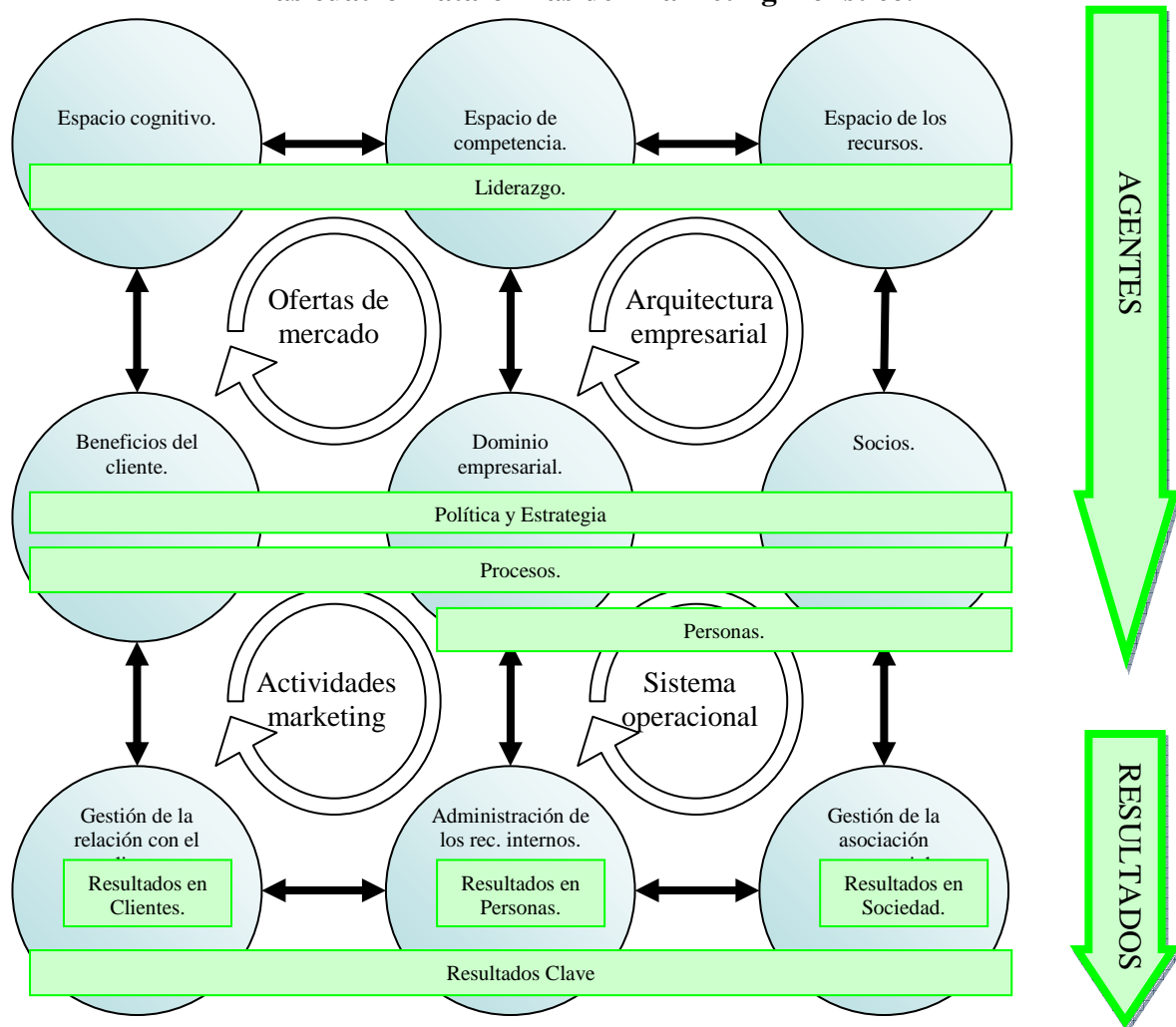
Si analizamos cómo han quedado repartidos los Agentes del Modelo de Excelencia, observamos que no todas las hipótesis que habíamos enunciado sobre ellos se cumplen.

Tabla 8: Verificación de hipótesis de integración: Agentes del EFQM y Marketing Holístico.

Agentes EFQM	Correlación con los flujos de valor del modelo del MH		
	Hipótesis	OK	Resultados
Liderazgo	Exploración de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.	✓	Exploración de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.
Personas y Recursos	Creación de valor a las competencias esenciales de la organización	X	Creación de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.
Política y Estrategia	Creación de valor a los clientes	X	Creación de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.
Alianzas	Creación de valor a la red de colaboración	✓	Creación de valor a la red de colaboración
Procesos	Creación de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.	✓	Creación de valor para clientes, la propia empresa y la red de colaboración.

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 3: Distribución de los factores del Modelo de Excelencia Empresarial entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.



Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, si realizamos un análisis similar de las hipótesis realizadas sobre los resultados del Modelo de Excelencia Empresarial, observamos que se cumplen todas.

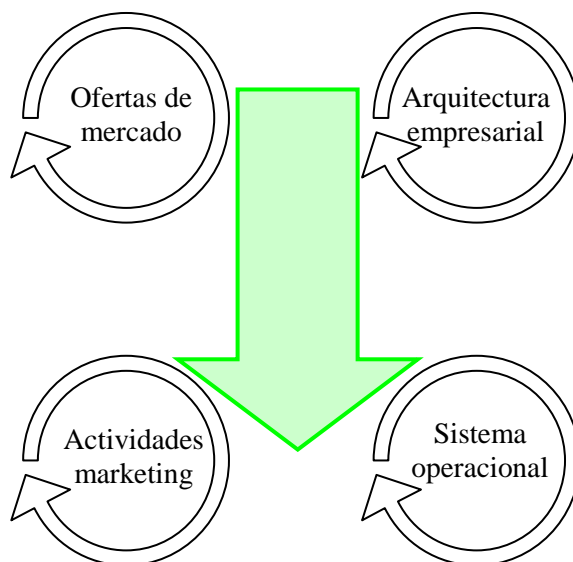
Tabla 9: Verificación de hipótesis de integración: Resultados del EFQM y Marketing Holístico.

Resultados EFQM	Correlación con los flujos de valor del modelo del MH		
	Hipótesis	OK	Resultados
R. en personas	Distribución de valor a las competencias esenciales de la organización	✓	Distribución de valor a las competencias esenciales de la organización
R. en clientes	Distribución de valor a los clientes	✓	Distribución de valor a los clientes
R. en la sociedad	Distribución de valor a la red de colaboración	✓	Distribución de valor a la red de colaboración
R. clave	No coincide con ningún flujo de valor	✓	No coincide con ningún flujo de valor

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que los agentes del Modelo de Excelencia Empresarial coinciden con las plataformas estratégicas, mientras que los resultados coinciden con las plataformas operacionales. Como se desprende del modelo EFQM, los resultados son fruto de los agentes y, por lo tanto, las plataformas de Actividades de Marketing y Sistema Operacional son fruto de las plataformas Arquitectura Empresarial y Ofertas de mercado. Así pues, de la integración del Modelo de Excelencia en el Marketing Holístico se desprende la siguiente relación causa-efecto:

Gráfico 4: Relaciones Causa-Efecto: Integración EFQM en Marketing Holístico.



Fuente: Elaboración Propia.

Del mismo modo, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral quedan distribuidas entre los nueve flujos de valor del Marketing Holístico, tal y como muestra el gráfico 5. Para ser más preciso, las perspectivas internas de Aprendizaje y Crecimiento y la de Procesos Internos han sido subdivididas de la siguiente manera:

Tabla 10: Subdivisión de las perspectivas internas de Aprendizaje y Crecimiento y la de Procesos Internos.

Aprendizaje y Crecimiento	Procesos Internos
RR.HH. – Personas	Procesos innovadores
Tecnología	Procesos de gestión de clientes
Valores y Cultura	Procesos operativos
Sistema Organizativo	Procesos medioambientales y reguladores
Alianzas Estratégicas	

Fuente: Elaboración Propia.

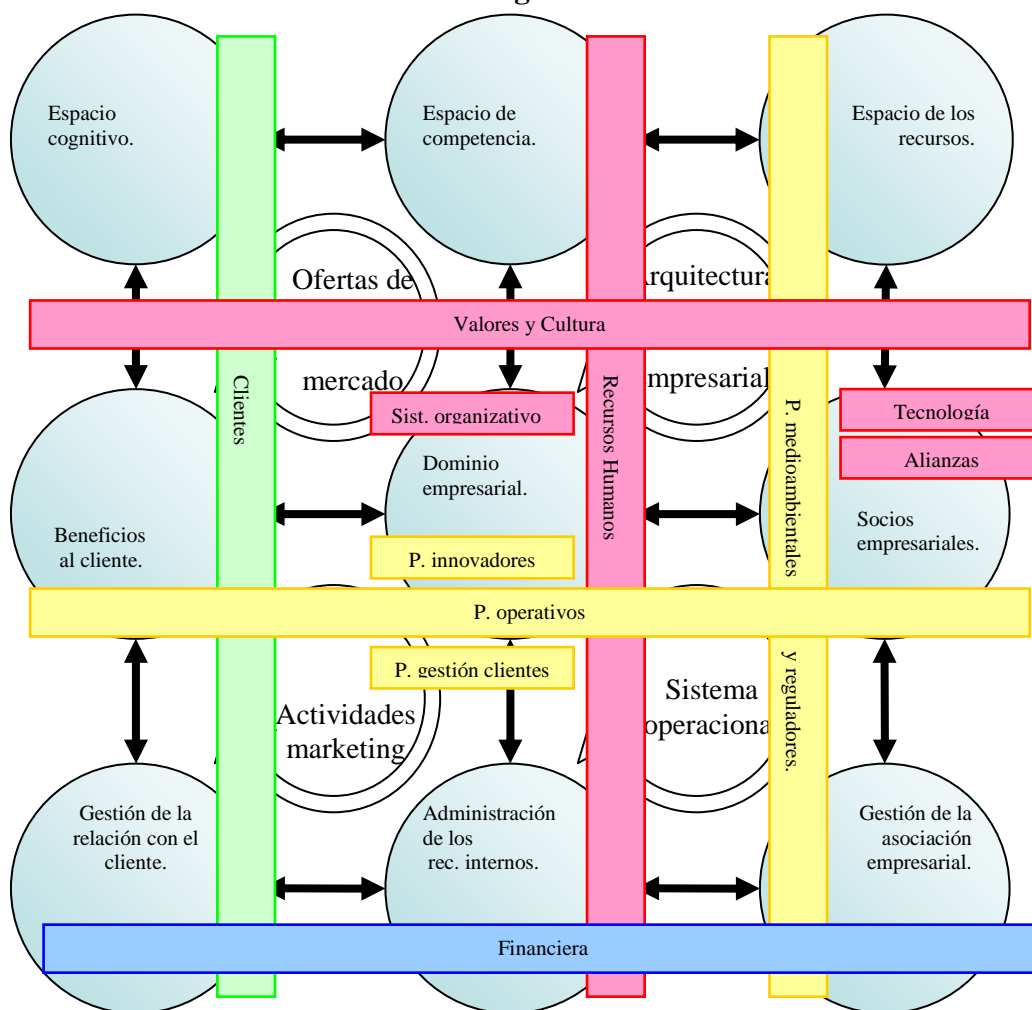
Si comprobamos las hipótesis previas realizadas sobre la distribución de las plataformas del Cuadro de Mando Integral sobre el Modelo de Marketing Holístico comprobamos que no todas se cumplen.

Tabla 11: Verificación de hipótesis de integración: Plataformas de CMI y Marketing Holístico.

Plataformas CMI	Correlación con los flujos de valor del modelo del MH		
	Hipótesis	OK	Resultados
Aprendizaje y Crecimiento	Exploración, creación y distribución de valor con la red de colaboración	X	Exploración, creación y distribución de valor para la propia empresa y para la red de colaboración
Procesos	Exploración, creación y distribución de valor a las competencias esenciales de la organización	X	Exploración, creación y distribución de valor para la propia empresa y para la red de colaboración.
Clientes	Exploración, creación y distribución de valor al cliente	✓	Exploración, creación y distribución de valor para el cliente
Financiera	No coincide con ningún flujo de valor	✓	No coincide con ningún flujo de valor

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 5: Distribución de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.



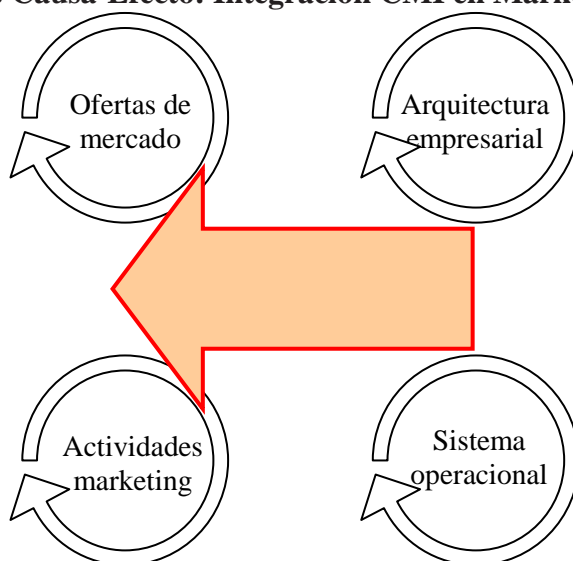
Fuente: Elaboración Propia.

En el Cuadro de Mando Integral se proponen unas relaciones causa-efecto en las que la perspectiva de partida es la de Aprendizaje y Crecimiento (que ha quedado situada en la parte derecha del Marketing Holístico) y cuyas medidas tendrán efecto en la perspectiva de Procesos Internos (situada en la parte central del Marketing Holístico).

Del mismo modo, las medidas tomadas en la perspectiva de Procesos tendrán efecto en la perspectiva del Cliente (situada a la derecha en nuestro modelo).

Por último, todas las medidas tomadas en las anteriores plataformas producirán un efecto en el rendimiento global de la organización, que será observable en la perspectiva Financiera. Por lo tanto, de la integración del Cuadro de Mando Integral en nuestro modelo se desprende la siguiente relación causa-efecto:

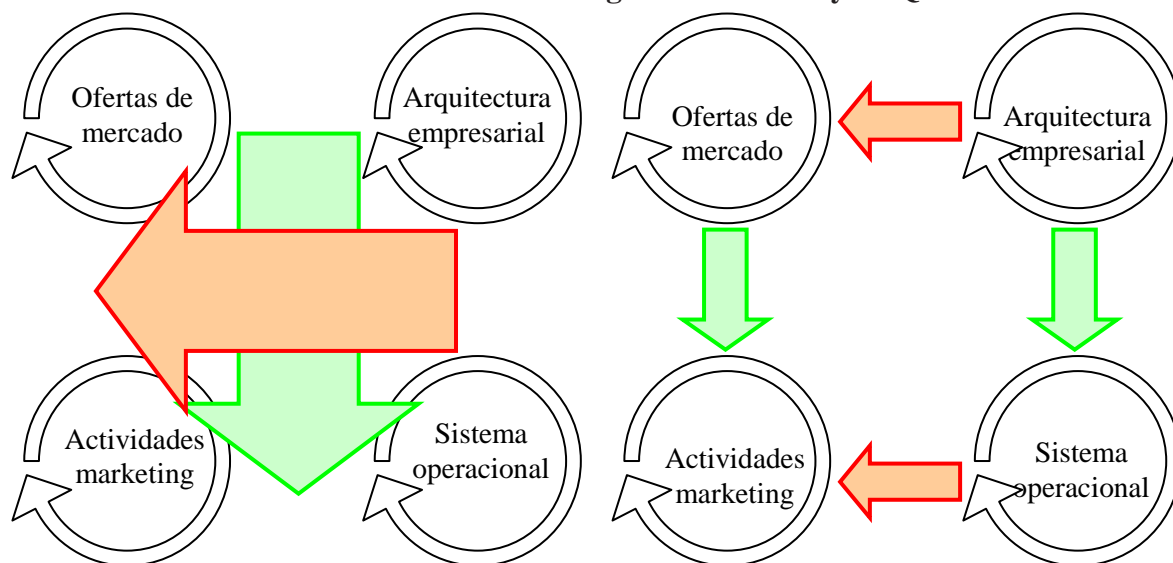
Gráfico 6: Relaciones Causa-Efecto: Integración CMI en Marketing Holístico.



Fuente: Elaboración Propia

De la integración conjunta del EFQM y del CMI en el Marketing Holístico surgen las siguientes relaciones causa-efecto entre las plataformas del Marketing Holístico.

Gráfico 7: Relaciones Causa-Efecto: Integración de CMI y EFQM.



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico 7 se desprende que las compañías deben comenzar en primer lugar centrando sus esfuerzos en la plataforma de Arquitectura Empresarial y los resultados influirán tanto sobre la plataforma de Ofertas de Mercado como sobre la plataforma de Sistema Operacional.

En segundo lugar, las empresas deben desarrollar estas últimas plataformas, las Ofertas de Mercado y el Sistema Operacional, cuyo desarrollo tendrá efecto en la plataforma de Actividades de Marketing.

Una vez calculados los pesos específicos o porcentajes de responsabilidad en la empresa de cada componente del Marketing Holístico, podemos calcular los pesos de las plataformas estructurales y operacionales como muestra el gráfico 8.

En esta figura aparecen también los subcriterios del Modelo de Excelencia distribuidos entre los componentes del Marketing Holístico y coloreados en función de la perspectiva del Cuadro de Mando Integral a la que pertenecen.

La distribución de los pesos específicos muestra que, para la consecución de un óptimo rendimiento final de la organización, las plataformas con más peso son la de Ofertas de Mercado y Arquitectura Empresarial. Por esta razón, en el apartado tres de este proyecto, dieciséis gerentes han sido entrevistados con el objetivo de comprobar la importancia y nivel de desarrollo de estas plataformas en las empresas.

La importancia de las Ofertas de Mercado se debe a que, en las últimas décadas, las empresas han hecho hincapié en la satisfacción del cliente y la provisión de valor al mismo. Sin embargo, algunas empresas han dejado de lado el objetivo principal de crear valor para el cliente con el fin de asegurar mayores beneficios para la organización.

El comportamiento correcto es aumentar el valor proporcionado a los clientes con el fin de propiciar un incremento del valor obtenido a través de ellos. Por lo tanto, la aplicación de mejores prácticas debe dedicarse tanto a crear valor para los clientes, como a obtener valor de ellos. (Yang, 2009)

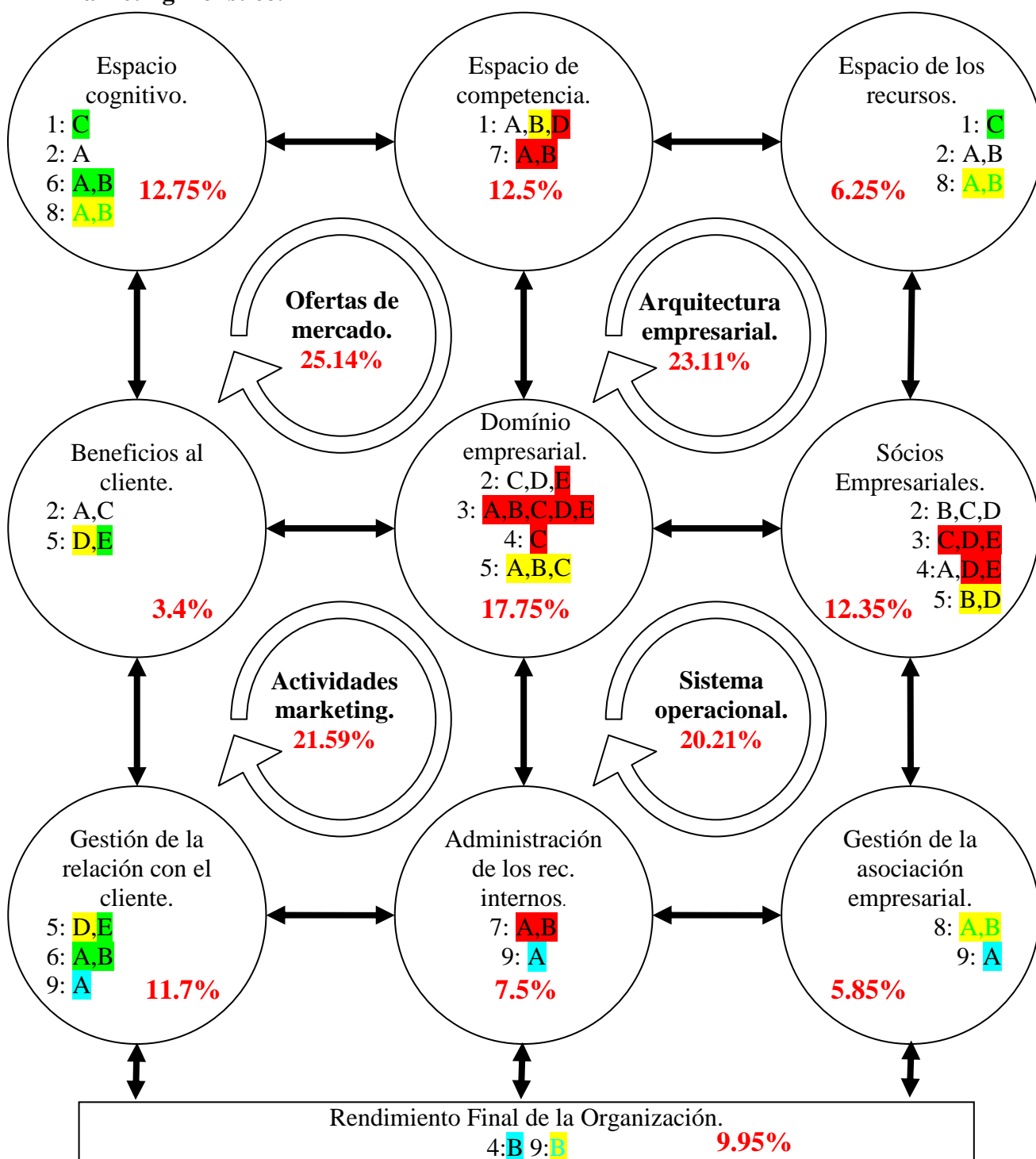
La plataforma de Arquitectura Empresarial permite a la empresa encontrar recursos que la compañía no posee en su interior. De este modo, una organización con una fuerte red de colaboración consolidada tendrá en su poder una ventaja competitiva frente a otras empresas.

El concepto de *Comakership* facilita a las organizaciones el poder desarrollar alianzas y relaciones estables entre todos los miembros de la cadena de valor, desde los proveedores hasta los clientes de los clientes, con el fin de integrar todos los flujos de materiales e información y, de este modo, lograr ventajas sostenibles dentro del mercado.

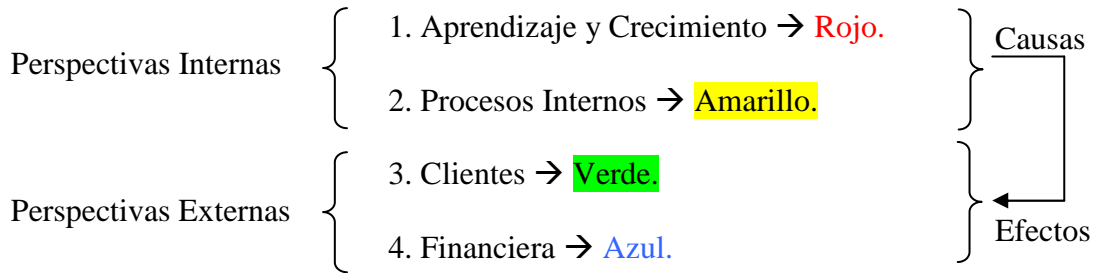
Este concepto va mucho más allá de una simple integración en las relaciones operativas para enfocarse fuertemente en todo lo referido al co-desarrollo, el co-diseño, la co-mejora y la co-gestión; en definitiva, una vía de progreso común, absolutamente inseparable.

Muchas de las organizaciones compiten en un entorno empresarial en rápida evolución y se encuentran en una constante búsqueda de una estrategia sólida que les ayude a sobrevivir en el nuevo orden económico mundial, por lo que el logro de un rendimiento mejorado de forma continua es imprescindible (Farooq, 2011). Para ello, el modelo de gestión estratégica propuesto combina los beneficios de los principales modelos de gestión que mejores resultados han cosechado hasta la actualidad.

Gráfico 8: Distribución de pesos específicos entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.



Fuente: Elaboración Propia.

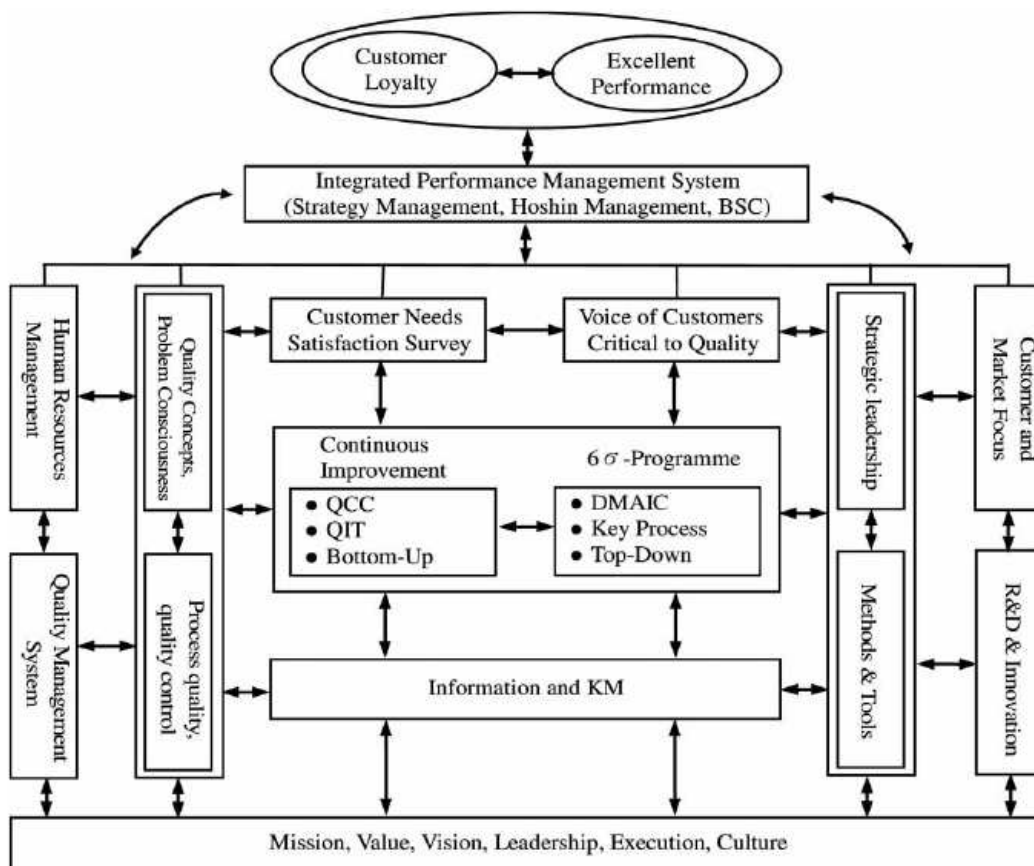


2.5 Oportunidad de integrar otros modelos.

Otros modelos existentes en la literatura pueden realizar importantes aportaciones al modelo de gestión propuesto en función de las necesidades específicas de cada organización y de los aspectos que necesite fortalecer.

El modelo de Yang (2009) realiza dos aportaciones fundamentales al sistema de gestión, que son muy útiles para organizaciones jóvenes que tienen que competir en mercados maduros. En primer lugar, les permite definir de forma más completa y precisa el enfoque de la organización hacia el cliente (parte izquierda del Marketing Holístico). A su vez, incorpora a este concepto la teoría de la mejora continua y la apuesta por la innovación en los flujos de valor focalizados en los clientes y en las competencias esenciales. En segundo lugar, pone de manifiesto la importancia de la misión, visión, valores y principios de la empresa, que no se especificaban en el modelo de partida.

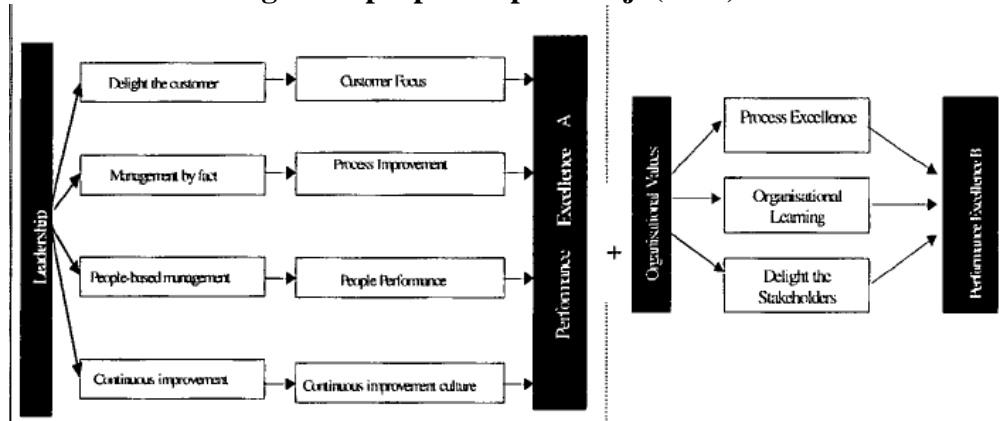
Gráfico 9: Modelo de gestión propuesto por Yang (2009).



Fuente: Yang (2009).

Por su parte, la integración del modelo de Kanji (2002) resulta muy interesante para empresas cuyo éxito depende en gran medida de poseer una fuerte red de colaboradores, ya que este modelo se centra en los valores de la organización y la corriente de información hacia los *stakeholders*. Además, realiza su aportación más novedosa al modelo introduciendo el concepto de cultura y su relación con la mejora continua.

Gráfico 10: Modelo de gestión propuesto por Kanji (2002).

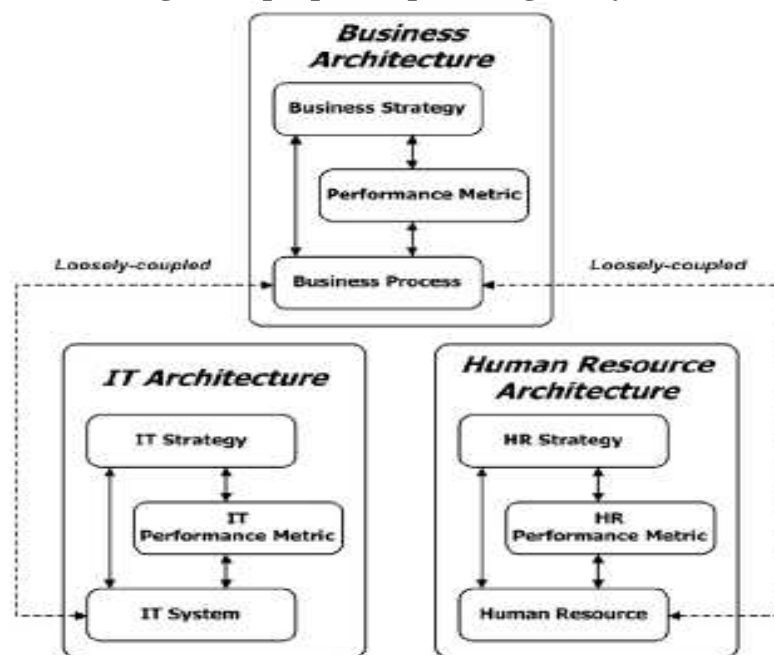


Fuente: Kanji (2002).

La integración del modelo de Kang, Lee y Kim (2010) es fundamental para las empresas que necesitan potenciar el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, ya que aporta como principal novedad la incorporación de las TIC a la estructura organizativa de la empresa, centrándose en los recursos internos y más concretamente en los recursos humanos.

El modelo de arquitectura empresarial de Kang, Lee y Kim tiene su mejor encaje en la parte derecha del modelo de Marketing Holístico, mejorando el intercambio de información y conocimiento a través de las TIC.

Gráfico 11: Modelo de gestión propuesto por Kang, Lee y Kim (2010).

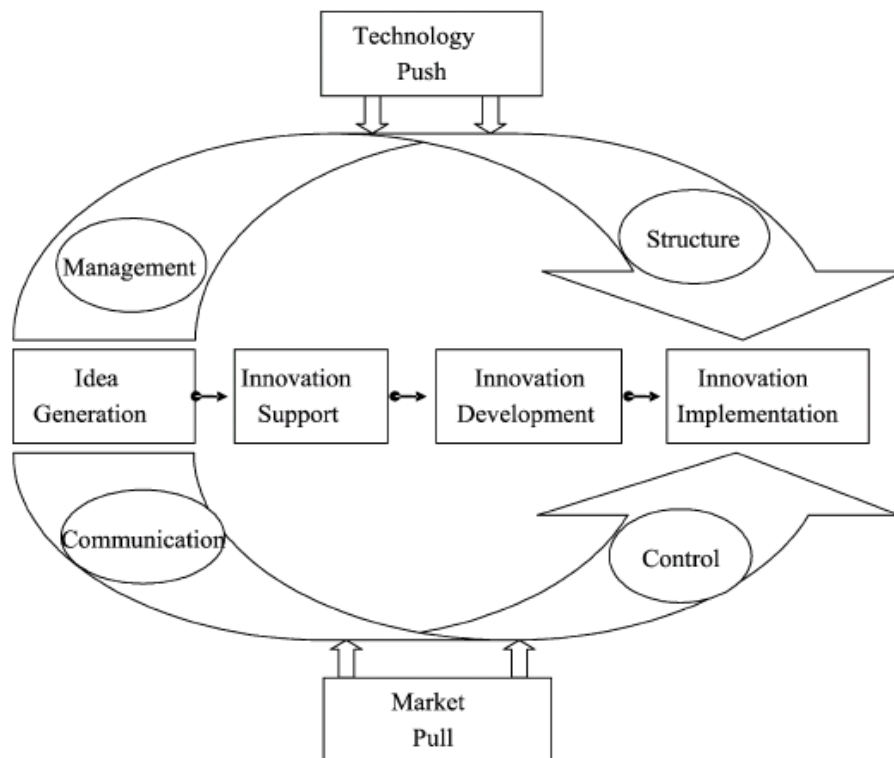


Fuente: Kang, Lee y Kim (2010)

La integración del modelo de Bernstein y Singh (2006) es básica para aquellas empresas que tengan a la innovación entre sus claves de éxito. La inclusión de este concepto en el Marketing Holístico permite que las compañías permanezcan actualizadas y desarrollen un modelo de negocio sostenible.

Este punto tiene especial interés para las empresas de base tecnológica que consideran a la innovación como uno de sus pilares clave en los que fundamentar el éxito de la empresa. Debido a esto, Alice Lam (2004) considera fundamental aplicar la innovación en todas las fases y departamentos de toda compañía.

Gráfico 12: Modelo de gestión propuesto por Bernstein y Singh (2006).



Fuente: Bernstein y Singh (2006)

En la actualidad existen un gran número de herramientas y métodos de planificación estratégica en los que su eficacia y eficiencia varía de una empresa a otra (Tohidi, 2010). Por ello, para mejorar los resultados, el modelo propuesto en este proyecto puede ser adaptado tanto a las características específicas de cada compañía (desde grandes organizaciones hasta pequeñas PYMES) como al entorno en el que operan.

3. Aportación de la experiencia de las empresas al Modelo de Gestión.

En la sección anterior de este proyecto se ha definido un modelo teórico de gestión aplicable a todo tipo de empresas realizando pequeñas modificaciones para adaptarlo a las peculiaridades de cada organización y al entorno donde operan.

Para comprobar la validez del modelo, distintas organizaciones plasman su experiencia en este campo a través de unas entrevistas realizadas a sus gerentes (el formato de la entrevista se muestra en el Anexo 1).

Una vez hecho esto, el modelo ha sido adaptado para incrementar su eficacia en PYMES y Empresas de Base Tecnológica.

3.1 Metodología.

Cuando los procesos organizativos y de gestión están involucrados, se considera que uno de los métodos más apropiados de enfocar la investigación empírica es un estudio de casos múltiples. (Truant, 2009)

El investigador Yin (1984) define el método de casos múltiples como "una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia".

El modelo de entrevista elegido para este estudio es el semi-estructurado. Este formato permite al entrevistador recoger información sobre todos los aspectos previamente fijados, mientras que el entrevistado es libre de expresar su opinión, lo que convierte a los resultados en una fuente de información muy interesante.

Las entrevistas se dividieron en cinco secciones, cada una de las cuales comprendía cuestiones sobre uno de los agentes facilitadores que componen el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial integrado en el sistema de gestión propuesto en el apartado dos de este proyecto.

En primer lugar, los entrevistados respondieron a preguntas en las que tuvieron que valorar el nivel de importancia de cada subcriterio y el grado de aplicación en su organización. Con los resultados obtenidos se ponderó el valor de cada uno de los componentes del modelo.

En segundo lugar, los encuestados explicaron qué tareas o técnicas llevan a cabo para conseguir que la empresa se beneficie de cada agente facilitador y qué indicadores utilizan para valorar si los resultados son los esperados o por el contrario no alcanzan los objetivos fijados.

3.2 Tamaño de la muestra

Dieciséis compañías, todas ellas PYMES, han valorado y han dado su opinión sobre el modelo a través de entrevistas con componentes de la gerencia de la empresa. Los

gerentes entrevistados pertenecen a las áreas financieras, estratégicas y técnicas, por lo que sus aportaciones han resultado fundamentales. Cuatro de estas organizaciones pertenecen al grupo específico de Empresas de Base Tecnológica.

Gracias a la información facilitada por los gerentes de estas organizaciones, se logra incrementar la eficiencia del modelo teórico basándonos en la experiencia de las empresas en este campo. Al mismo tiempo, el tamaño de la muestra analizada no permite una generalización estadística. Aun así, el conocimiento y comprensión relativamente profunda puede facilitar la generalización analítica, de manera que los resultados pueden ser generalizados (Yin, 1984).

3.3 Verificación y comprobación de la validez del modelo.

En el apartado dos de este proyecto hemos tomado como punto de partida la distribución de pesos que propone el Modelo de Excelencia Empresarial revisado en 2010 para determinar la distribución de pesos entre las plataformas del Marketing Holístico.

En la tabla 12 se comprueba que la distribución de pesos específicos de Modelo de Excelencia Empresarial es correcta, ya que coincide con la distribución realizada por los gerentes entrevistados.

Tabla 12: Distribución de pesos específicos entre los agentes del EFQM.

Agentes EFQM	Pesos (Fuente: Entrevista)	Pesos (Fuente: Modelo EFQM 2010)
1 Liderazgo	9,95%	10,00%
2 Política y Estrategia	9,66%	10,00%
3 Personas	10,78%	10,00%
4 Alianzas	9,25%	10,00%
5 Procesos	10,36%	10,00%

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 13 muestra el nivel de importancia que las empresas encuestadas dan a cada uno de los componentes que forman las plataformas estratégicas del Marketing Holístico. Los porcentajes que aparecen en este gráfico representan también el peso o porcentaje de responsabilidad en el éxito de la organización basándose en el nivel de importancia de cada componente.

Tabla 13: Distribución de pesos específicos entre los componentes del MH.

Componentes MH	Pesos (Fuente: Entrevistas)	Pesos (Fuente: Sección 2 de este Proyecto)
Espacio cognitivo	11,30%	12,75%
Espacio de competencia	10,72%	12,50%
Espacio de recursos	10,56%	6,25%
Beneficios al cliente	11,30%	3,40%
Dominio empresarial	10,80%	17,75%
Socio empresarial	10,31%	12,35%

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que la distribución de pesos específicos resultante de las entrevistas es bastante homogénea y próxima a los valores propuestos en nuestro sistema de

planificación teórico. Esto demuestra que la distribución de pesos entre las plataformas del Marketing Holístico realizada en las dinámicas de grupo es correcta.

Las diferencias observadas se deben a que el tipo de empresas entrevistadas fueron sólo PYMES. Estas desviaciones nos han permitido poder adaptar el modelo a este tipo de compañías en el apartado 3.5.

Los gerentes entrevistados fueron preguntados acerca del grado de aplicación de cada subcriterio en sus empresas. Para interpretar los resultados, se considera que un 100% de grado de aplicación significa que la organización se encuentra próxima a completar sus objetivos más ambiciosos.

La media de todas las empresas en cada subcriterio supera el 50% de aplicación. Esto pone de manifiesto la importancia de todos los subcriterios analizados y la utilidad de este modelo de gestión.

Como se muestra en la tabla 14, los grados de aplicación de los agentes facilitadores del Modelo de Excelencia Empresarial son bastante similares. Esto significa que la distribución de recursos está siendo realizada de manera correcta según el modelo EFQM de 2010 que asigna el mismo peso a todos los agentes facilitadores.

Tabla 14: Grado de Aplicación de los agentes del EFQM.

Agentes de EFQM	Grado de Aplicación
1 Liderazgo	58,33%
2 Política y Estrategia	54,44%
3 Personas	51,11%
4 Alianzas	69,63%
5 Procesos	57,96%

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 15 se muestran los grados de aplicación de cada componente del Marketing Holístico. Todos los componentes tienen un grado de aplicación similar.

Como resultado de la comparación de la importancia que las empresas dan a cada subcriterio con el grado de aplicación de cada uno de ellos, se observa que la mayoría de las organizaciones se encuentran por debajo de lo que les gustaría. Esto pone de manifiesto, una vez más, la necesidad que tienen las empresas de un modelo de gestión y planificación que les permita alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo.

Tabla 15: Grado de Aplicación de los componentes del MH.

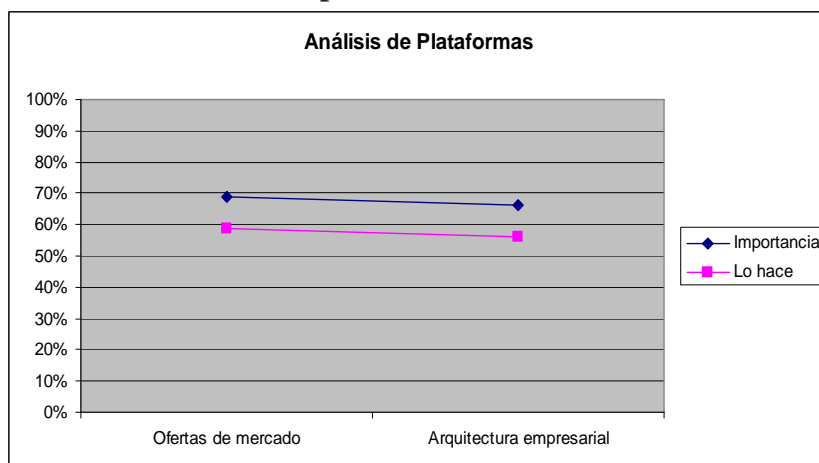
Componentes MH	Grado de Aplicación
Espacio cognitivo	62,22%
Espacio de competencia	58,61%
Espacio de recursos	56,30%
Beneficios al cliente	59,72%
Dominio empresarial	54,81%
Socio empresarial	54,34%

Fuente: Elaboración Propia.

A pesar de este grado de aplicación similar, los gerentes dan a la plataforma de Ofertas de Mercado más de importancia y consecuentemente el grado de aplicación también es

mayor que el de la plataforma Arquitectura Empresarial, lo cual coincide con la distribución de pesos del modelo de gestión propuesto en el apartado 2. Esta situación se observa en el gráfico 13.

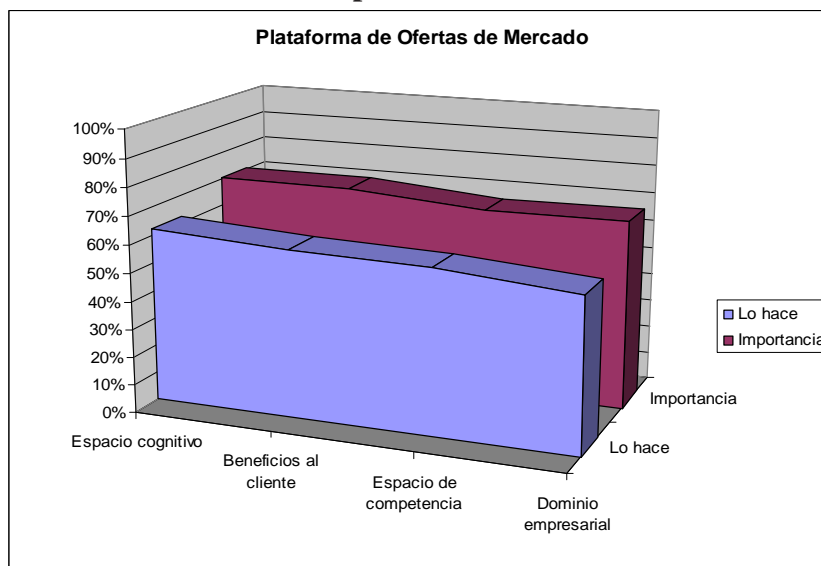
Gráfico 13: Análisis de plataformas.



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico 14 realizamos la misma comparación, pero para los cuatro componentes de la plataforma de Ofertas de Mercado. En ella, se observa que la mayor diferencia entre el nivel de importancia y el grado de aplicación aparece en el dominio empresarial, el cual debe permanecer actualizado y ser estructurado para permitir a la compañía competir en un mercado globalizado en el que las nuevas tecnologías tienen más importancia.

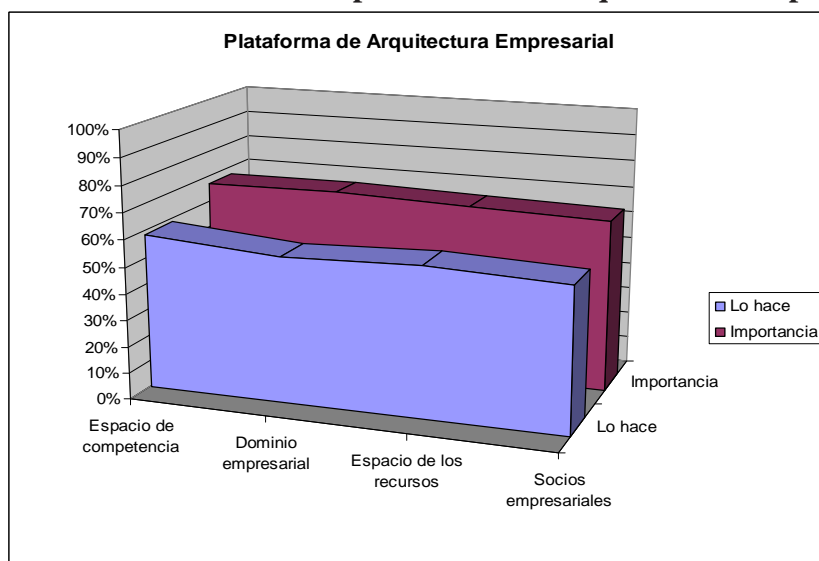
Gráfico 14: Análisis de la plataforma de Ofertas de Mercado.



Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos la plataforma de Arquitectura Empresarial, se puede interpretar en el gráfico 15 que las organizaciones reconocen la importancia de relacionarse con el entorno y de satisfacer a los diferentes grupos de interés, pero que o bien no disponen de los medios para hacerlo, o no conocen los procedimientos concretos para lograrlo.

Gráfico 15: Análisis de la plataforma de Arquitectura Empresarial



Fuente: Elaboración Propia.

De estas comparaciones se puede concluir que las empresas no deben descuidar sus medidas dirigidas a los compradores, manteniendo las distintas iniciativas encaminadas a conocer mejor las necesidades del cliente y añadir una serie de estrategias y procedimientos para desarrollar una red fuerte de colaboradores y mantener unas competencias esenciales actualizadas.

Así pues, tras comprobar la validez de la información de partida (distribución de pesos de Modelo de Excelencia, tabla 12), la distribución de pesos final de nuestro modelo de gestión (fruto de una dinámica en grupo, tabla 13) y el grado de aplicación tanto de las perspectivas estratégicas como de los factores que las componen, estamos capacitados para confirmar la validez del modelo de gestión global desarrollado en la sección dos.

3.4 Adaptación del modelo a PYMES.

Utilizando como fuente de información los resultados obtenidos de las entrevistas con gerentes de este tipo de empresas, se adapta el modelo para incrementar la eficiencia de su aplicación en pequeñas y medianas empresas.

Si se vuelve a analizar la tabla 13 y se compara el nivel de importancia que los gerentes de PYMES dan a cada uno de los componentes que forman las plataformas con la distribución obtenida en la dinámica de trabajo en grupo, aparecen las mayores diferencias en los componentes de Beneficios para los Clientes y Dominio Empresarial.

Esto se debe a que la mayoría de los gerentes de PYMES entrevistados consideran fundamental que la empresa esté orientada hacia la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente para lograr la supervivencia de la organización en un entorno muy competitivo. Por ello, el peso del componente Dominio Empresarial obtenido en las dinámicas de trabajo en grupo ha disminuido en favor del componente Beneficios para el Cliente.

Con la información obtenida, los pesos han quedado repartidos para este tipo de empresas como muestra el gráfico 16.

A pesar de que todos los componentes del Marketing Holístico presentan un grado de aplicación semejante, los mayores porcentajes de aplicación en PYMES aparecen en la exploración y creación de valor para los clientes, mientras que los grados de aplicación relacionados con la red de colaboración son los más bajos.

Esto demuestra la orientación de las PYMES a la satisfacción y fidelización de los clientes, pero si, además de esto, desarrolla y apuesta por la consolidación de una fuerte red de colaboradores, incrementará los resultados y el rendimiento global de la empresa a largo plazo.

El principal problema que presentan las PYMES es su escasa financiación, por lo tanto no pueden desarrollar y potenciar, tanto como desearían, todas las partes de la compañía. Sin embargo existen otras medidas que pueden paliar estas limitaciones económicas.

La primera de ellas es intentar delimitar de una forma precisa las competencias esenciales de la compañía, apostando por aquello que somos capaces de realizar mejor que nuestros competidores o aquello que nos permite ofrecerle al cliente un valor añadido. Para centrar los escasos recursos económicos en esto, debemos optar por subcontratar aquellas tareas que no somos capaces de realizar de forma competitiva.

La segunda de ellas es la búsqueda de recursos (exploración de valor) en el exterior de la empresa. La obtención de financiación externa, la adquisición de tecnología que la compañía es incapaz de desarrollar y la realización de proyectos conjuntos con otras empresas permiten superar la limitación inicial de recursos.

En todo sistema de gestión resulta fundamental recibir información (*feedback*) para fijar en qué parte de la organización debemos centrar nuestros esfuerzos o para comprobar que las medidas tomadas dan los frutos esperados.

Algunos aspectos de la organización son difíciles de medir y cuantificar. Para solucionar esto, hemos preguntado a las compañías qué indicadores usan para valorar cada uno de los subcriterios. Los indicadores más utilizados para medir los componentes que forman las plataformas estratégicas son recogidos en la tabla 16.

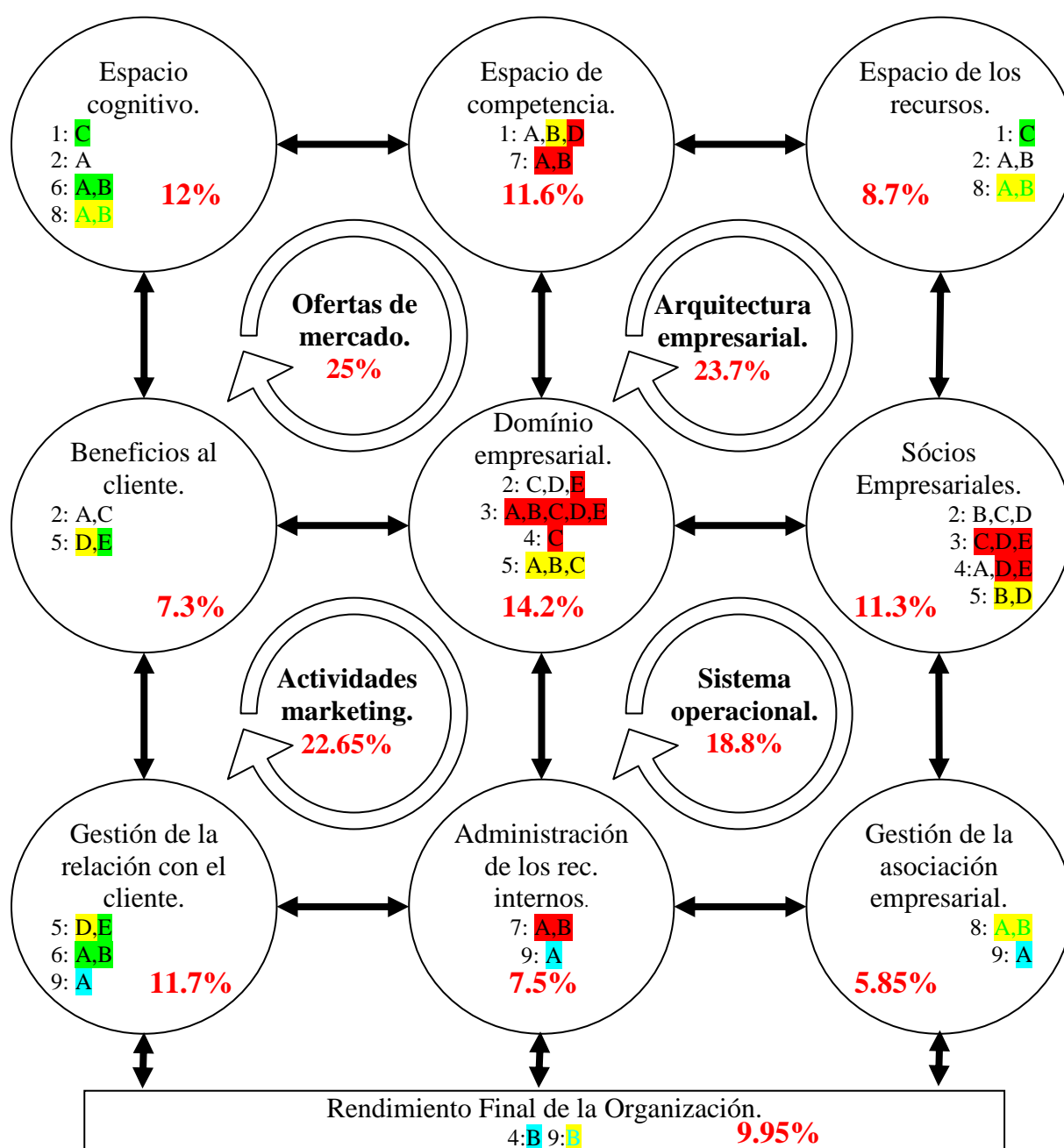
Tabla 16: Indicadores más usados por las PYMES.

Espacio Cognitivo	Espacio de competencia	Espacio de Recursos
✓ Tasa de retención de clientes.	✓ N° de proyectos de mejora.	✓ N° de proyectos de mejora con proveedores y clientes.
✓ Tasa adquisición de clientes.	✓ Formación de empleados.	✓ Tasa de retención de clientes.
✓ Horas con clientes.	✓ N° de nuevos productos	✓ Inversión realizada en I+D.
✓ Quejas de clientes.	✓ Recompensas por esfuerzo, logros y resultados.	
	✓ N° de sugerencias del personal llevadas a cabo.	

Beneficios para clientes	Dominio Empresarial	Socio Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa retención clientes. ✓ Plazos de ejecución. ✓ Quejas de clientes. ✓ Resolución de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación de empleados. ✓ Plazos de ejecución. ✓ Productividad. ✓ N° de nuevos productos ✓ N° Productos por cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuota de mercado. ✓ Gasto en distribución. ✓ Inversión en compra de I+D. ✓ N° de proyectos de mejora con proveedores y clientes. ✓ Comercio de patentes.

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 16: Distribución de pesos específicos entre las plataformas del MH.



Fuente: Elaboración Propia.

3.6 Adaptación del modelo a Empresas de Base Tecnológica.

La adaptación de este modelo a las Empresas de Base Tecnológica se ha basado en dos fuentes:

1. La información aportada en el anexo 3 sobre este tipo de organizaciones en las que se definen sus características principales, su ciclo de vida, y sus factores claves para el éxito.
2. La información extraída de las entrevistas con los gerentes de este tipo de compañías.

Estas empresas tienen como pilares fundamentales la tecnología, la innovación y la gestión del conocimiento, elementos que quedan incluidos en el modelo de gestión propuesto representado en el gráfico 17.

Estos pilares les permiten adentrarse en la búsqueda de *Blue Oceans* (Chan Kim y Mauborgne, 2005), teoría que propone que las empresas rompan los esquemas tradicionales respecto a sus estrategias de negocio.

Hasta ahora, el éxito empresarial se basaba en la competencia. Sin embargo, los creadores de esta teoría proponen generar estrategias en las que la competencia sea irrelevante.

Se describen dos tipos de océanos empresariales: los rojos y los azules. Los primeros se basan en las industrias ya existentes, donde las reglas del juego ya están definidas y donde hay gran competencia por el mercado y por lo tanto, las expectativas de ganancias son reducidas. Los segundos, los océanos azules, se refieren a mercados no atendidos. Por ello, las oportunidades de ganancia son mayores y la competencia es irrelevante, pues la empresa es la que crea las reglas.

Las empresas de base tecnológica alcanzan un grado de aplicación más cercano al óptimo en aquellos aspectos relacionados con el cliente. Esto demuestra que, a pesar de fijar unos objetivos ambiciosos en cuanto a exploración y creación de valor para los clientes, la mayoría de estas empresas consiguen cumplirlos centrando sus esfuerzos en responder adecuadamente a lo que el cliente demanda.

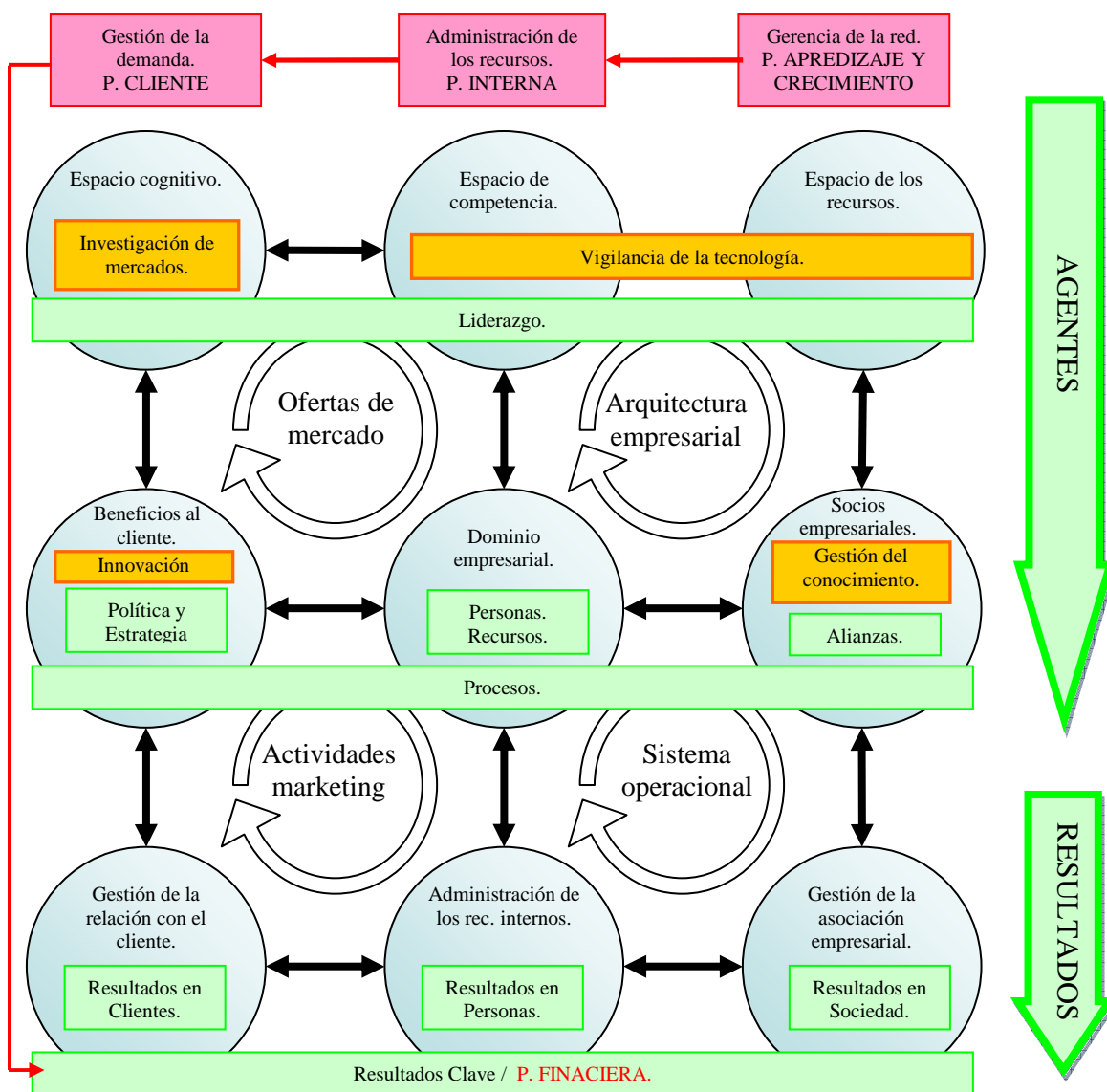
El grado de aplicación de técnicas y medidas para mantener el dominio empresarial actualizado es un poco inferior al dedicado a conocer los deseos del cliente. En ocasiones esto se debe a la falta de recursos económicos y de personal para abarcar todas las áreas de la empresa o al desconocimiento de iniciativas que potencian una adecuada reestructuración.

Para incrementar el grado de aplicación, es recomendable que estas empresas se centren en sus competencias esenciales y subcontraten las que otros hacen mejor o a menor coste. Así pues, en el Anexo 4, en el que se analiza la plataforma de Arquitectura Empresarial, se proponen algunas iniciativas para reestructurar el dominio empresarial, como la formación tanto de gerentes como de empleados, desarrollo de I+D interno, actitud positiva a la hora de tomar decisiones que conllevan riesgo e instaurar la innovación en todas las fases del producto.

Aunque próximo a los otros, el grado de aplicación más bajo es el relacionado con la red de colaboración. Los gerentes de este tipo de organizaciones reconocen el potencial y el gran valor que supone el poseer una red de colaboradores fuerte y bien cohesionada.

Así pues, la potenciación de las relaciones con proveedores, distribuidores e intermediarios influirá en gran medida en el éxito y supervivencia de las Empresas de Base Tecnológica. Para lograr esto, se proponen en el anexo 4 unos objetivos, estrategias y medidas de actuación con los socios, como *Joint Ventures*, *Compañías Spin-Off*, *Alianzas Estratégicas*, *NetWorking*, *Negociación* y *Compra-Venta de P.I.*, *Outsourcing*...

Gráfico 17: Modelo de Gestión adaptado a las Empresas de Base Tecnológica.

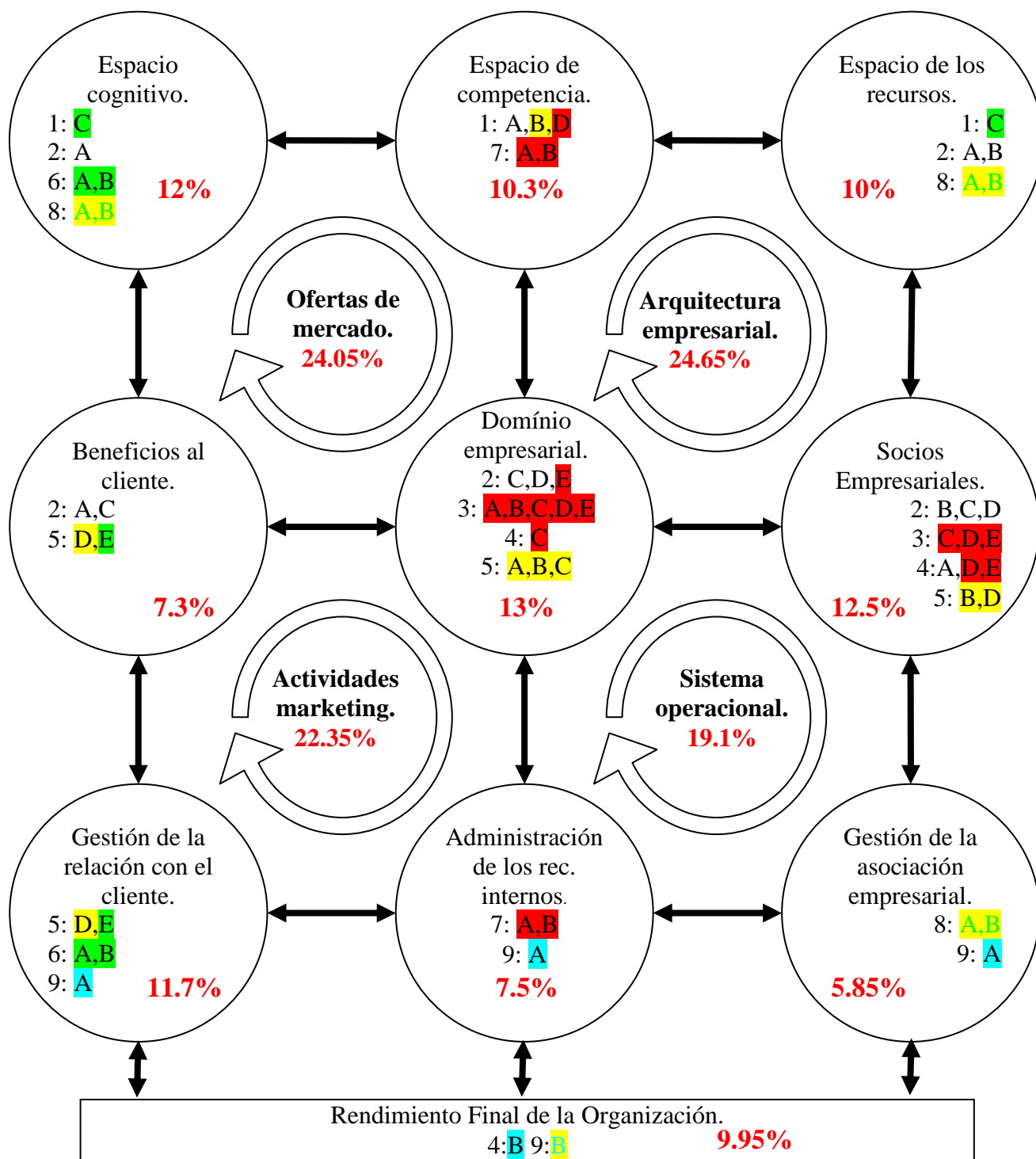


Fuente: Elaboración Propia.

Las características especiales de estas empresas y del entorno en el que operan hacen necesaria una reestructuración de los pesos del modelo para adaptarlo a este tipo de organizaciones.

Los gerentes de este tipo de compañías muestran el mismo interés que otras en conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, pero a diferencia del resto de organizaciones dan especial importancia a la red de colaboradores con los que intercambian información, conocimientos y desarrollan proyectos conjuntos. Por ello, los pesos del modelo de gestión quedan distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 18: Distribución de pesos para Empresas de Base Tecnológica.



Fuente: Elaboración Propia.

Debido a las características particulares de estas empresas y de su entorno, los gerentes de empresas de base tecnológica han aportado el siguiente grupo de indicadores para conocer el estado de la organización y si se están cumpliendo los objetivos marcados previamente.

Tabla 17: Indicadores más usados por las Empresas de Base Tecnológica.

Espacio Cognitivo	Espacio de competencia	Espacio de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de retención de clientes. ✓ Resolución de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de proyectos de mejora. ✓ Formación de empleados. ✓ Recompensas por esfuerzo, logros y resultados. ✓ N° de sugerencias del personal llevadas a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de proyectos de mejora con proveedores y clientes. ✓ N° de sugerencias de socios llevadas a cabo. ✓ Resolución de quejas.

Beneficios para clientes	Dominio Empresarial	Socio Empresarial
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa retención clientes. ✓ Plazos de ejecución. ✓ Quejas de clientes. ✓ Resolución de quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación de empleados. ✓ Plazos de ejecución. ✓ N° de nuevos productos ✓ Titulación de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión en compra de I+D. ✓ N° de proyectos de mejora con proveedores y clientes. ✓ N° de nuevos productos ✓ N° de sugerencias de socios llevadas a cabo.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Conclusiones.

En primer lugar, se puede concluir que toda organización tiene la necesidad de implantar un sistema de gestión debido a:

- La elevada competencia existente en la mayoría de los sectores.
- La necesidad de adaptarse a un entorno altamente cambiante y a las variaciones de las necesidades de los clientes.
- La necesidad de poseer un sistema estructurado de búsqueda de recursos y oportunidades.
- La posibilidad de utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible para lograr los objetivos previamente marcados.
- La necesidad de repartir valor entre todos los colaboradores: trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y sociedad en general.

En segundo lugar, se descubre la imposibilidad de implantar, al mismo tiempo, varios modelos de planificación estratégica por dos razones fundamentales:

- La incompatibilidad de objetivos, estrategias y acciones entre distintos sistemas de gestión.
- La necesidad de una cantidad de recursos elevada para implantar distintos modelos. Esto disminuye los beneficios económicos que logra una eficiente gestión.

De lo anterior, se desprende que la mejor opción es la implantación de un modelo de gestión que integre, en su interior, los modelos que más éxitos han cosechado hasta la actualidad, aspecto que hemos logrado en este proyecto.

El modelo tomado como base es el Marketing Holístico, que aporta al modelo creado una visión global de tanto de la empresa como del entorno. Este modelo describe de forma muy visual los distintos flujos de valor en los que participa la empresa, haciendo especial hincapié en los aspectos relacionados con las nuevas tecnologías.

En el modelo propuesto se integra el EFQM, que desde el punto de vista de la calidad es capaz de identificar qué partes de la empresa se encuentran alejadas de la “Excelencia”. A partir de esta información se define la estrategia de la compañía.

A su vez, la integración del CMI permite al modelo garantizar la aplicación, cumplimiento y seguimiento de la estrategia mediante la definición de unos indicadores.

En el Anexo 2 son descritos estos tres modelos y las ventajas que consiguen las empresas con su implantación.

Mediante la realización de unas dinámicas en grupo con sesenta estudiantes de la Universidad de Zaragoza se llevó a cabo la integración tanto del EFQM como del CMI en el seno del Marketing Holístico. De esta dinámica se extrajeron las siguientes conclusiones:

- La coincidencia de las plataformas estratégicas del Marketing Holístico con los agentes facilitadores del EFQM.
- La coincidencia de las plataformas operacionales del Marketing Holístico con los resultados del EFQM

- La distribución de las perspectivas del CMI entre los flujos de valor del Marketing Holístico
- El cálculo del peso que tiene en la organización cada uno de los flujos de valor del Marketing Holístico.

Además gracias a la integración del Cuadro de Mando Integral y del Modelo de Excelencia Empresarial en nuestro modelo de partida se determinó las relaciones causa-efecto que se dan entre las plataformas del Marketing Holístico.

De estas relaciones causa-efecto, se concluye que en el proceso de planificación estratégica, la primera plataforma que se debe definir y potenciar es la de Arquitectura Empresarial. Por ello, en el Anexo 4 se describe esta plataforma con profundidad desde el punto de vista de la teoría *Open Innovation*. Así pues, se muestra cómo:

- Evaluar el Espacio de las Competencias Esenciales describiendo las principales necesidades empresariales y recomendándose los principios de actuación más útiles.
- Reestructurar el Dominio Empresarial, basándose en las nuevas tecnologías, enumerando los pasos a seguir y las mejores iniciativas para la creación de valor.
- Conocer el Espacio de Recursos de los Colaboradores mediante los principios de actuación más eficientes.
- Ampliar el Espacio del Socio Empresarial describiendo las posibles relaciones entre organizaciones y las mejores iniciativas de creación de valor para la red de colaboradores.

Los beneficios de la potenciación de esta plataforma se verán plasmados en la plataforma de Ofertas de Mercado y la de Sistema Operacional. Del mismo modo, los beneficios propiciados del desarrollo de estas plataformas se verán plasmados en la plataforma de Actividades de Marketing.

En este mismo apartado se incluyen los resultados y el proceso seguido para calcular los pesos de las plataformas del Marketing Holístico a partir de los pesos tanto de agentes como de resultados del Modelo de Excelencia Empresarial. De este modo, las compañías son conscientes de la importancia que tiene cada factor dentro del éxito global de la compañía y de cómo distribuir sus recursos de una manera coherente.

De esta distribución se concluye que las plataformas con más peso para conseguir la excelencia empresarial son las estratégicas en detrimento de las operacionales. La plataforma con más peso es la de Ofertas de Mercado, que demuestra el posicionamiento de las compañías hacia el cliente y su apuesta por intentar lograr su satisfacción paliando sus necesidades.

Por último, en este apartado se proponen otros modelos que podrían ser integrados en función de las necesidades específicas de cada empresa.

La conclusión de este apartado es que el Marketing Holístico ofrece una visión global y actual de la empresa muy útil para su gestión, basada en los flujos de valor y que permite la integración en su interior tanto del Cuadro de Mando Integral como del Modelo de Excelencia Empresarial dando como resultado un modelo de gestión actual y adecuando para que las organizaciones sean capaces de alcanzar el éxito en el sector en

el que operan y convertirse en compañías sostenibles. Así pues, con esta sección hemos cumplido el objetivo de desarrollar un modelo de holístico de planificación estratégica.

En la sección tres se cumplen dos objetivos, en primer lugar, se verifica la validez del modelo y, en segundo lugar se adapta a las características y entorno especiales tanto de PYMES como de Empresas de Base Tecnológica.

Para verificar de la validez del modelo, dieciséis compañías, todas ellas PYMES y cuatro de ellas a su vez Empresas de Base Tecnológica, lo han valorado y han dado su opinión a través de entrevistas con componentes de la gerencia de cada empresa.

Los gerentes fueron en primer lugar encuestados sobre la importancia de los subcriterios del EFQM.

Los resultados han sido agrupados para conocer la importancia en la organización de cada agente del EFQM y el reparto de importancia coincide con el reparto de pesos que realiza el Modelo de Excelencia revisado (2010). Esto demuestra la validez de los datos en los que se basa el modelo de gestión propuesto en este proyecto.

Los resultados también han sido agrupados para conocer el nivel de importancia de cada flujo de valor del Marketing Holístico y la distribución de la importancia es similar a la obtenida en la dinámica en grupo con estudiantes, lo que verifica la validez de los pesos calculados en la sección 2.

En segundo lugar, los gerentes valoraron el grado de aplicación de cada subcriterio en su empresa.

De los resultados obtenidos se concluye que las empresas distribuyen de una forma adecuada sus recursos entre las diferentes partes de la organización pero no consiguen cumplir sus objetivos. Esto se debe a que no poseen planes de acción claros que prioricen unas acciones sobre otras. Este déficit es solventado por nuestro modelo, ya que como hemos dicho con anterioridad, el Marketing Holístico permite analizar la organización globalmente mientras que el EFQM ayuda a fijar la estrategia y el CMI garantiza su aplicación.

La plataforma con menor grado de aplicación es la de Arquitectura Empresarial. El desarrollo de esta plataforma permite a la compañía obtener una ventaja competitiva frente al resto de empresas competidoras. En el Anexo 4 se muestran las claves para potenciar esta plataforma. El componente de esta plataforma que más lejos se encuentra de cumplir los objetivos según los gerentes entrevistados es el Dominio Empresarial, que debe potenciarse mediante el desarrollo de I+D interno, formación tanto de empleados como de gerentes y una actitud positiva a la hora de tomar decisiones que conlleven riesgo.

Gracias a la información aportada por los gerentes en el apartado 3.5, el modelo propuesto ha sido adaptado para incrementar la eficiencia en PYMES.

Partiendo del nivel de importancia que los gerentes dan a cada parte de la organización se han calculado los pesos de cada flujo de valor. El Dominio Empresarial ha perdido peso a favor de los Beneficios para el Cliente. Esto pone de manifiesto la dependencia

que tienen las PYMES de sus clientes más potentes y cómo deben centrar sus esfuerzos en conocer sus necesidades y satisfacerlos con el fin de fidelizarlos.

El grado de aplicación de cada flujo de valor muestra que las PYMES deben centrarse en el Cliente para lograr sobrevivir en un entorno de fuerte competencia y que encuentran una ventaja competitiva en la potenciación de la red de colaboración.

Además, para garantizar la aplicación, cumplimiento y seguimiento de la estrategia previamente fijada, las empresas necesitan información para saber si están cumpliendo los objetivos marcados o, por el contrario, necesitan reconducir el rumbo de la organización. Así pues, para recoger esta información, las PYMES utilizan una serie de indicadores que los gerentes nos han transmitido.

En el apartado 3.6, el modelo ha sido adaptado a las características particulares de las empresas de base tecnológica y a su entorno.

Para ello, nos hemos basado en primer lugar en la información del Anexo 3, en el que se recoge una definición de este tipo de empresas, sus características principales, el ciclo de vida y los factores clave para su éxito; y, en segundo lugar, en la información que nos han aportado los gerentes de este tipo de empresas.

Podemos concluir que estas empresas fundamentan su éxito en tres pilares, que hemos distribuido en nuestro modelo y que son la tecnología, la innovación y la gestión del conocimiento.

También hemos calculado los pesos de cada flujo de valor del Marketing Holístico y podemos concluir que dan especial importancia a la red de colaboración. Sin embargo, si analizamos los grados de aplicación, observamos que se encuentran próximos a conseguir los objetivos relacionados con el cliente.

Para lograr acercarse a los objetivos relacionados con las Competencias Esenciales, se concluye que las empresas deben centrarse en aquello que son capaces de realizar de forma competitiva, subcontratando las partes que otros hacen mejor o más barato, potenciando a su vez el desarrollo de alianzas con socios empresariales.

Los gerentes también nos transmitieron los indicadores más usados por las empresas de base tecnológica para conocer el estado parcial o global de la organización (tabla 16).

Para continuar conociendo las necesidades y las dificultades para instalar un modelo de gestión en las empresas de base tecnológica, Sonia Elvira, becaria del departamento de Organización Industrial, evaluará en un proyecto futuro la excelencia empresarial de los parques tecnológicos a nivel internacional. Como prueba piloto, se va a comenzar evaluando la excelencia empresarial en Walqa, a partir de una encuesta diseñada por el grupo de investigación.

El siguiente paso es la aplicación real de este modelo de gestión en empresas y observar medir y cuantificar los beneficios que las compañías lograrán con este modelo de planificación.

Este proyecto me ha servido para valorar la importancia real que tiene en toda organización la planificación estratégica y para descubrir que aquellas compañías que tienen una cultura de planificación y gestión fuertemente consolidada, poseen una ventaja competitiva que repercutirá en sus resultados tanto a corto como a largo plazo.

Además, la visión y punto de vista del Marketing Holístico tiene en cuenta todos los flujos de valor que influyen en las compañías, apoya fuertemente la innovación y las nuevas tecnologías y facilita la integración de medidas y herramientas concretas que repercutirán positivamente en los resultados globales de la organización.

El fruto final de este proyecto es un modelo de gestión genérico que integra en su interior las ventajas de los sistemas más utilizados en la actualidad (apartado 2), que ha sido validado por gerentes de dieciséis compañías (apartado 3) y que permite adaptarse a las peculiaridades de cada compañía, como se ha demostrado con la adaptación, en primer lugar, para su uso de éste por pequeñas y medianas empresas (apartado 3.5) y, en segundo lugar, para empresas de base tecnológica (apartado 3.6)

5. Índice de Tablas y Gráficas.

5.1 Tablas.

Nº	TABLA	Fuente	Pág.
1	Definición de PYME	Elaboración Propia.	3
2	Hipótesis de integración: Agentes del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	8
3	Hipótesis de integración: Resultados del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	8
4	Hipótesis de integración: Cuadro de Mando Integral y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	9
5	Hipótesis de integración: Resultados del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y Cuadro de Mando Integral.	Elaboración Propia.	9
6	Distribución de pesos específicos entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral – Tabla equivalencias	<i>Pastor Tejedor, J. (2006)</i>	11
7	Distribución de pesos específicos entre los Componentes del Marketing Holístico – Tabla equivalencias	Elaboración Propia.	12
8	Verificación de hipótesis de integración: Agentes del EFQM y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	14
9	Verificación de hipótesis de integración: Resultados del EFQM y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	15
10	Subdivisión de las perspectivas internas de Aprendizaje y Crecimiento y la de Procesos Internos.	Elaboración Propia.	16
11	Verificación de hipótesis de integración: Plataformas de CMI y Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	17
12	Distribución de pesos específicos entre los agentes del EFQM.	Elaboración Propia.	25
13	Distribución de pesos específicos entre los componentes del MH.	Elaboración Propia.	25
14	Grado de Aplicación de los agentes del EFQM.	Elaboración Propia.	26
15	Grado de Aplicación de los componentes del MH.	Elaboración Propia.	26

16	Indicadores más usados por las PYMES.	Elaboración Propia.	29
17	Indicadores más usados por las Empresas de Base Tecnológica.	Elaboración Propia.	34
A4.1	Tipos de empresas en función de la extensión de la competencia.	Elaboración Propia.	72
A4.2	Tipos de empresas en función de la intensidad de la competencia.	Elaboración Propia.	73
A4.3	Pasos para reestructurar el modelo empresarial.	Elaboración Propia.	74
A4.4	Iniciativas de creación de valor para la empresa.	Elaboración Propia.	75
A4.5	Principios de actuación para conocer el espacio de recursos de colaboradores.	Elaboración Propia.	76
A4.6	Tipos de relaciones entre empresas.	Elaboración Propia.	77
A4.7	Relación de una compañía con sus socios empresariales.	Elaboración Propia.	78
A4.8	Iniciativas de creación de valor para la red de colaboración.	Elaboración Propia.	79

5.2 Gráficas.

Nº	GRÁFICA	Fuente	Pág.
1	Modelo de Gestión denominado “Organización Integral”.	Elaboración Propia.	7
2 y A2.2	Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).	EFQM (2010).	10 y 59
3	Distribución de los factores del Modelo de Excelencia Empresarial entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	15
4	Relaciones Causa-Efecto: Integración EFQM en Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	16
5	Distribución de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	17
6	Relaciones Causa-Efecto: Integración CMI en Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	18

7	Relaciones Causa-Efecto Marketing Holístico: Integración CMI y EFQM.	Elaboración Propia.	18
8	Distribución de pesos específicos entre las cuatro Plataformas del Marketing Holístico.	Elaboración Propia.	20
9	Modelo de gestión propuesto por Yang (2009).	Yang (2009)	21
10	Modelo de gestión propuesto por Kanji (2002).	Kanji (2002)	22
11	Modelo de gestión propuesto por Kang, Lee y Kim (2010).	Kang, Lee y Kim (2010)	22
12	Modelo de gestión propuesto por Bernstein y Singh (2006).	Bernstein y Singh (2006)	23
13	Análisis de plataformas.	Elaboración Propia.	27
14	Análisis de la plataforma de Ofertas de Mercado.	Elaboración Propia.	27
15	Análisis de la plataforma de Arquitectura Empresarial	Elaboración Propia.	28
16	Distribución de pesos específicos entre las plataformas del MH.	Elaboración Propia.	30
17	Modelo de Gestión adaptado a las Empresas de Base Tecnológica.	Elaboración Propia.	32
A2.1	Cuadro de Mando Integral.	Kaplan y Norton (1996)	56
A2.3	Modelo de Marketing Holístico.	Kotler (2002)	63
A4.1	Plataforma de Arquitectura Empresarial.	Elaboración Propia.	70
A4.2	Modelo Open Innovation	Henry W. Chesbrough, (2003)	71

6. Bibliografía.

1. Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles (2008). Empresas innovadoras de base tecnológica.
2. Comisión Europea (2003). Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.
3. Diario Aproximate (2010). Las PYMES se erigen como las principales creadoras de empleo.
4. Bayo Moriones, A., Merino Díaz de Cerio, J., Selvam, R.M. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33-42.
5. Bernstein, Singh (2006). An integrated innovation process model based on practices of Australian biotechnology firms. *Technovation*, 26, 561-572
6. Birch, D. L. (1979). Job Generation Process.
7. Cauchick Miguel, P.A., Morini, C., & Pires, S.R.I. (2004). An application case of the Brazilian National Quality Award. *The TQM Magazine*, 16(3), 186-193.
8. CEEI Ciudad Real: Guía de apoyo al emprendedor como realizar un Cuadro de Mando Integral. 1-38.
9. Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. *Harvard Business School Press*.
10. Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology.
11. Coduras, A. (2009). La Empresa de Base Tecnológica en España: estudio de situación.
12. De Backer, K., López-Bassols, V. y Martinez C. (2008). Open Innovation in a global perspective. What do existing data tell us? *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2008/4.
13. Díaz Sánchez, E., Roure, J., Segurado, J.L., Souto Pérez, J.E., García Vaquero, M., Trucharte Palomo, P., Cid Plaza, I. (2010). Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Caracterización, financiación, servicios de apoyo y directorio de empresas.
14. EFQM (2010). EFQM Guía para la transición. *Brussels: European Foundation for Quality Management*.

15. Fariñas, J. C. y López, A. (2006). Las empresas pequeñas de base tecnológica en España Delimitación, Evolución y Características.
16. Farooq, A., Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 754– 768.
17. Feindt, S. Jeffcoate, J. y Chappell, C. (2002). Identifying success factors for rapid growth in SME ecommerce.
18. Fernández, J.C., Trenado, M., Ubierna, A. y Huergo E. (2007). Las nuevas Empresas de Base Tecnológica y la ayuda pública. evidencia para España.
19. González Hermoso de Mendoza, A. (2002). Guía de creación de Bioempresas.
20. González Hermoso de Mendoza, A. (2003). Creación de Empresas de Base Tecnológica: la experiencia internacional.
21. Igea García, M. (2011). Estudio de la aplicación del modelo de negocio de Open Innovation en pequeñas y medianas empresas en el ámbito tecnológico y de la ingeniería.
22. Kang, Dongwoo; Lee, Jeongsoo, Kim, Kwangsoo (2010). Alignment of Business Enterprise Architectures using fact-based ontologies. *Expert Systems with Applications*. 3274-3283.
23. Kanji, Gopal K. (2006). Business Excellence: Make it happen. *Total Quality Management*, 13(8), 1115-1124.
24. Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.
25. Kotler P. (2002). Marketing moves. A new Approach to Profit, Growth, and Renewal. *Harvard Business School*.
26. Lam, Alice (2004). Organizational Innovation. *Brunel Research in Enterprise, Innovation, Sustainability, and Ethics*.
27. Little, A. D. (1977). New technology-based firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany.
28. Mantegui, N. Y Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15 2068–2073
29. Marcano, L. (1996). Las Empresas de Base Tecnológicas, propuestas de opciones para la región.
30. Mayor Oreja, C. (2002). Inteligencia económica y tecnológica.

31. Morales Rubiano, M.E. y Castellanos Dominguez, O.F. (2007): Consideraciones metodológicas para el análisis de la competitividad en Empresas de Base Tecnológica.
32. Moreno Alego L. J. (2008). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social. *Fundación Luis Vives*.
33. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Nogueira Rivera, C. y Hernández Pérez, G. (2005). El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectivas y proactiva. Caso GET Varadero. 1-13
34. Pastor Tejedor, J. (2006). Modelo de gestión de calidad en instituciones sanitarias: integrando los modelos de gestión EFQM y CMI. *Madrid: Consejo Económico y Social*
35. Quintanilla Fisac, M.A. (2008). Creación de Empresas de Base Tecnológica en el ámbito universitario a partir de la reforma de la L.O.U.
36. Red Andaluza de Innovación y Tecnología (RAITEC): Modelo Europeo de Gestión de la Calidad.
37. Rezaei, A.R. Çelik, T. y Baalousha, Y. (2011). Performance measurement in a quality management system. *Scientia Iranica E* 18 (3), 742–752
38. Rojas Tercero, J.A., Pérez Morote, R. y Ramírez Córcoles, Y. (2001). La relevancia del capital intelectual en el Cuadro de Mando Integral. *Cruzando Fronteras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI*.
39. Sequera Yepes, S. (2011). Marketing Holístico.
40. Simón Elorz, K. (2003). La creación de Empresas de Base Tecnológica: una experiencia práctica.
41. Steinmuller, E. (2002). Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación.
42. Storey, D.J. y Thether, B.S. (1998). New technology-based firms in the European Union: an introduction.
43. Tohidi, H., Jafari, A., Azimi Afshar, A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5544–5548.
44. Trenado, M. y Huergo, E. (2007). Nuevas Empresas de Base Tecnológica: una revisión de la literatura actual.
45. Truant, E. (2009). Sustainability management: a business model applied to publicly-owned enterprises in the waste sector. *2nd Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business*, 1824-1837

46. Yang, C.C. (2009). Development of an integrated model of a Business excellence system. *Total Quality Management*, 20(9), 931-944.
47. Yen-Yun Lin, C. (1998). Success Factors of Small- and Medium-sized Enterprises in Taiwan, An Analysis of Cases.
48. Yin, R. K. (1984). Case study research: design and methods. *Beverly Hills: Sage publications*.