



ANEXOS

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

ANEXO 1. Modelo de entrevista a gerentes de empresa.**CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Empresa:	
Producto o Servicio que ofrece al mercado:	
Encuestado:	
Cargo que ostenta:	

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En el siguiente cuestionario se deberá valorar cada tarea descrita en función del nivel de implantación en la organización y del grado de importancia que tiene dicha tarea para el encuestado.

Para orientar al encuestado se propone los siguientes sistemas de valoración:

Importancia	
Código	Significado
1	Escasa
2	Regular
3	Alta
4	Muy Alta

¿Lo hace?	
Código	Significado
1	Algunas ideas buenas
2	Alguna acción puntual
3	Se realiza sistemáticamente
4	Planteamiento excelente

CUESTIONARIO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.**A) AGENTES:****1. LIDERAZGO.**

1.a Los dirigentes actúan como modelo de referencia para el resto

¿Es importante? .	1	2	3	4
-------------------	---	---	---	---

¿Lo hace? .	1	2	3	4
-------------	---	---	---	---

¿Cómo lo hace? .	

¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Número de proyectos de mejora.	
b) Número de sugerencias de personal llevadas a cabo	
c) Horas de impartición de formación por directivo	
d) Recompensas por esfuerzo logros y resultados	
e) Otro:	

1.b Los dirigentes se implican personalmente con el sistema de gestión de la organización

¿Es importante? .	1	2	3	4
-------------------	---	---	---	---

¿Lo hace? .	1	2	3	4
-------------	---	---	---	---



¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Número de proyectos de mejora.
- b) Número de sugerencias de personal llevadas a cabo
- c) Horas de impartición de formación por directivo
- d) Recompensas por esfuerzo logros y resultados
- e) Otro:

1.c Los dirigentes interactúan con los clientes

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4

¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Tasa retención clientes
- b) Tasa adquisición clientes
- c) Horas con clientes
- d) Quejas de clientes
- e) Resolución de quejas
- f) Otro:

1.d Los dirigentes interactúan con los socios

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4

¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Número de proyectos de mejora con proveedores y clientes.
- b) Número de sugerencias de socios llevadas a cabo
- c) Inversión realizada en la compra de I+D
- d) Comercio con patentes
- e) Otro:

1.e Los dirigentes motivan a las personas de la organización

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4



¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Rotación de empleados
- b) Número de sugerencias de personal llevadas a cabo
- c) Formación de empleados
- d) Recompensas por esfuerzo, logros y resultados
- e) Otro:

1.f Los dirigentes impulsan el cambio en la organización

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4

¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Número de proyectos de mejora.
- b) Número de sugerencias de personal llevadas a cabo
- c) Número de nuevos productos
- d) Recompensas por esfuerzo, logros y resultados
- e) Otro:

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA.

2.a La política y la estrategia se basan en las necesidades y fidelización de los clientes

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4

¿Cómo lo hace? .

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Tasa de retención clientes.
- b) Horas con clientes
- c) Quejas de clientes
- d) Resolución de quejas
- e) Productos por cliente
- f) Otro:

2.b La política y la estrategia se basan en la información de socios y competidores.

¿Es importante? . 1 2 3 4

¿Lo hace? . 1 2 3 4



¿Cómo lo hace?	.

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Cuota de mercado
- b) Referencias de clientes
- c) Precio relativo
- d) Reconocimiento de la marca
- e) Otro:

2.c La política y la estrategia se actualiza periódicamente

¿Es importante?	.	1	2	3	4

¿Lo hace?	.	1	2	3	4

¿Cómo lo hace?	.

2.d La política y la estrategia se comunica a toda la organización.

¿Es importante?	.	1	2	3	4

¿Lo hace?	.	1	2	3	4

¿Cómo lo hace?	.

3. PERSONAS.

3.a La política de personal logra el desarrollo y motivación de las personas de la organización.

¿Es importante?	.	1	2	3	4

¿Lo hace?	.	1	2	3	4

¿Cómo lo hace?	.

¿Cómo lo mide? (marcar con X)

- a) Rotación empleados
- b) Adquisición empleados
- c) Formación empleados
- d) Titulación empleados
- e) Otro:

4. ALIANZAS Y RECURSOS.

4.a Establecimiento de las alianzas externas para ofrecer mayor valor añadido al cliente

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.				

¿Cómo lo mide? (marcar con X)					
a) Comercio con patentes					
b) Número de proyectos de mejora con proveedores y clientes.					
c) Número de sugerencias de socios llevadas a cabo					
d) Gasto en distribución					
e) Otro:					

4.b Introducción de nuevas tecnologías y explotación de las ya implantadas.

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.				

¿Cómo lo mide? (marcar con X)					
a) Número de nuevos productos					
b) Patentes					
c) Inversión realizada en la compra de I+D					
d) Diversificación productos/servicios					
e) Otro:					

4.c Protección de la propiedad intelectual y de la información clave de la organización

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.				

¿Cómo lo mide? (marcar con X)					
a) Comercio con patentes					
b) Número de proyectos de mejora con proveedores y clientes.					
c) Número de sugerencias de socios llevadas a cabo					
d) Inversión realizada en la compra de I+D					
e) Otro:					

4.d Desarrollo de proyectos con otras organizaciones con objetivos comunes.

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---



¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.

¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Comercio con patentes	
b) Número de proyectos de mejora con proveedores y clientes.	
c) Número de sugerencias de socios llevadas a cabo	
d) Gasto en distribución	
e) Otro:	

4.e Búsqueda y fomento de oportunidades para colaborar con la sociedad

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.

5. PROCESOS

5.a Identificación de los procesos clave y elaboración de un mapa de procesos.

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace? (Información cualitativa o cuantitativa)	.

¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Inventario	
b) Productividad	
c) Plazo de ejecución	
d) Actividades de no valor añadido	
e) Otro:	

5.b Introducción de las mejoras en los procesos a fin de satisfacer plenamente a los clientes.

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.



¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Inventario	
b) Productividad	
c) Plazo de ejecución	
d) Actividades de no valor añadido	
e) Otro:	

5.c Desarrollo de productos y servicios basándose en las necesidades de los clientes

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.	

¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Número de nuevos productos	
b) Productos por cliente	
c) Tasa retención clientes	
d) Horas con clientes	
e) Otro:	

5.d Distribución eficiente de los productos y servicios

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.	

¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Canales de distribución	
b) Plazo de ejecución	
c) Productos por cliente	
d) Actividades de no valor añadido	
e) Otro:	

5.e Atención de quejas y reclamaciones de los clientes

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.	



¿Cómo lo mide? (marcar con X)	
a) Quejas de clientes	
b) Resolución de quejas	
c) Horas con clientes	
d) Productos por cliente	
e) Otro:	

5.f Realización de benchmarking interno y externo para aprender continuamente de los resultados propios y de los demás.

¿Es importante?	.	1	2	3	4
-----------------	---	---	---	---	---

¿Lo hace?	.	1	2	3	4
-----------	---	---	---	---	---

¿Cómo lo hace?	.

ANEXO 2: Breve explicación de los modelos existentes.

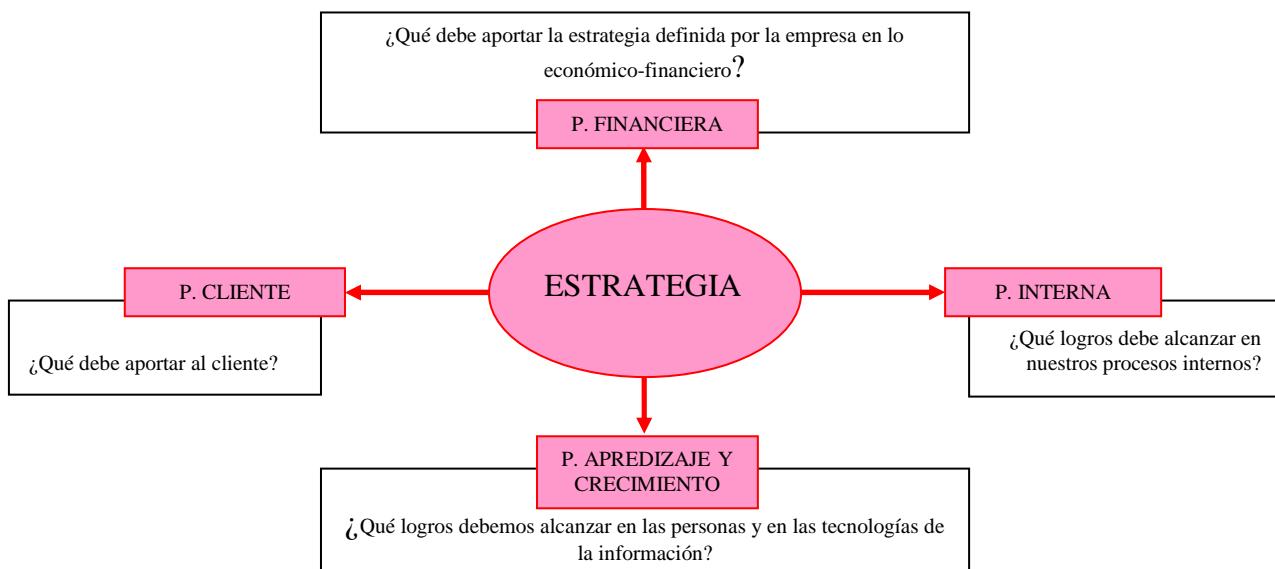
2.1 Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*).

Uno de los sistemas en los que se basa nuestro plan de gestión es El Cuadro de Mando Integral (CMI) que es capaz de traducir la estrategia en objetivos interrelacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción (iniciativas) que permiten alinear el comportamiento y acciones de todos los miembros de la organización. Además, permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos fijados.

Hasta la difusión de los descubrimientos de Kaplan y Norton (1996), la mayoría de las empresas basaban la gestión de la organización en los resultados financieros. Estos autores introducen un modelo de gestión novedoso que combina indicadores financieros y no-financieros, que se incluyen en el seno del sistema organizativo propuesto en este proyecto.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente. Ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas - aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas - que permiten que se genere un proceso continuo. De esta forma, la visión se hace explícita, compartida y todo el personal canaliza sus energías hacia la consecución de la misma. (CEEI Ciudad Real)

Gráfico A2.1: Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión ya existentes en las organizaciones, ni elimina las medidas e indicadores utilizados con anterioridad, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, obteniendo como resultado un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre

otros). Esto hace que este sistema organizativo sea especialmente atractivo para integrarlo con otras técnicas de gestión, como sucede en el modelo que se propone en este proyecto.

Este sistema de organización permite, además de evaluar cómo la actuación empresarial se aproxima o aleja del rumbo estratégico previamente trazado, contribuir con la motivación de los empleados, mejorar todas las etapas de la cadena de valor, satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad, así como ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

De hecho, el objetivo principal del Cuadro de Mando Integral es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, consiguiendo así, el control y evolución de los factores clave de éxito, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. (Dianelys Nogueira Rivera et al)

La actividad empresarial está caracterizada por la inestabilidad y la necesidad de importantes y constantes cambios, que originan una mayor complejidad en las actuaciones empresariales, una mayor competitividad, dimensión y descentralización. Todo esto hace necesario un sistema de control flexible e interactivo, de carácter dinámico que permita la coordinación y complementariedad entre las distintas áreas de responsabilidad de la empresa y permita una visión de futuro de la misma. El Cuadro de Mando Integral va a cumplir este objetivo, constituyéndose como un instrumento de planificación, información y control de las diversas partes de una organización.

A este respecto, Kaplan y Norton (1997) afirman que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización. Esta herramienta sirve de apoyo al sistema de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad a largo plazo (José Antonio Rojas Tercero, 2001).

El ámbito de aplicación de este modelo de gestión es muy amplio, ya que abarca tanto organizaciones de gran tamaño como pequeñas PYMES. Éstas últimas, permiten lograr con mayor facilidad algunos de los objetivos del Cuadro de Mando Integral, como son comunicar la estrategia a toda la organización y la simplificación del mapa estratégico, utilizando un número razonable de indicadores. La ventaja principal que logran estas empresas es la ampliación de su visión y planificación a largo plazo.

Esta metodología puede ser muy útil para la gestión óptima de empresas de base tecnológica. Para ello es necesario adaptar el modelo a las características especiales de este tipo de empresas. Del mismo modo, la integración de las posibilidades que ofrece la Intranet corporativa, el *Datawarehouse* y el *Datamining*, resultan de gran utilidad para el seguimiento del rumbo estratégico de la empresa y del Control de Gestión como un sistema “a la medida”, adaptado a las necesidades de cada organización en particular.

Como ya se ha comentado con anterioridad, esta metodología organizativa está compuesta por cuatro perspectivas como son la de aprendizaje y crecimiento, la de procesos internos, la del cliente y la financiera (José Antonio Rojas Tercero, 2001).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento trata de garantizar el futuro de la organización, manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando

nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo. Esta parte no sólo se limita al I+D sino que se extiende al área de recursos humanos.

La perspectiva de procesos internos permite evolucionar y no sólo centrarse en la mejora de los procesos existentes. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado. Así pues, trataremos de centrar nuestros esfuerzos en mejorar aquellos procesos internos que los indicadores nos aconsejen, tratando de satisfacer cada vez mejor los deseos de nuestros clientes.

La perspectiva de los clientes tiene como objetivo básico aprender como conseguir su satisfacción a corto, medio o largo plazo, ya que de ésta dependerá en gran medida la generación de nuestros ingresos. El logro de este objetivo vendrá condicionado por la habilidad de la empresa para dar valor a su producto o servicio y comunicarlo al mercado.

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está centrada particularmente en la creación de valor para éstos, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. A pesar de ello, estas medidas son puramente financieras y no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio.

De este modo, estas cuatro perspectivas han sido integradas en el modelo que propone este proyecto para realizar una gestión total de la organización a corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros.

2.2 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (European Foundation for Quality Management).

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) se fundamenta y basa en la gestión de la calidad, pero a diferencia de las Normas, se trata de un marco de trabajo de no obligado cumplimiento. El cual, trata de desarrollar e implantar, en el seno de la organización, un modelo orientado hacia la excelencia empresarial (Julián L. Moreno Alego, 2008).

Con la integración de esta metodología de calidad, se logra el desarrollo de un modelo capaz de ser adaptado a la realidad y características particulares de cada organización. En el caso de las PYMES teniendo en cuenta sus recursos limitados y las dificultades para conseguir financiación y en el caso de las empresas de base tecnológica, haciendo especial hincapié en la gestión del conocimiento, la innovación y la tecnología.

Entendemos que un modelo de gestión posee “Nivel de Excelencia” cuando el modo de gestionar la organización es sobresaliente y obtiene resultados beneficiosos a medio y largo plazo para todos grupos de interés. (RAITEC)

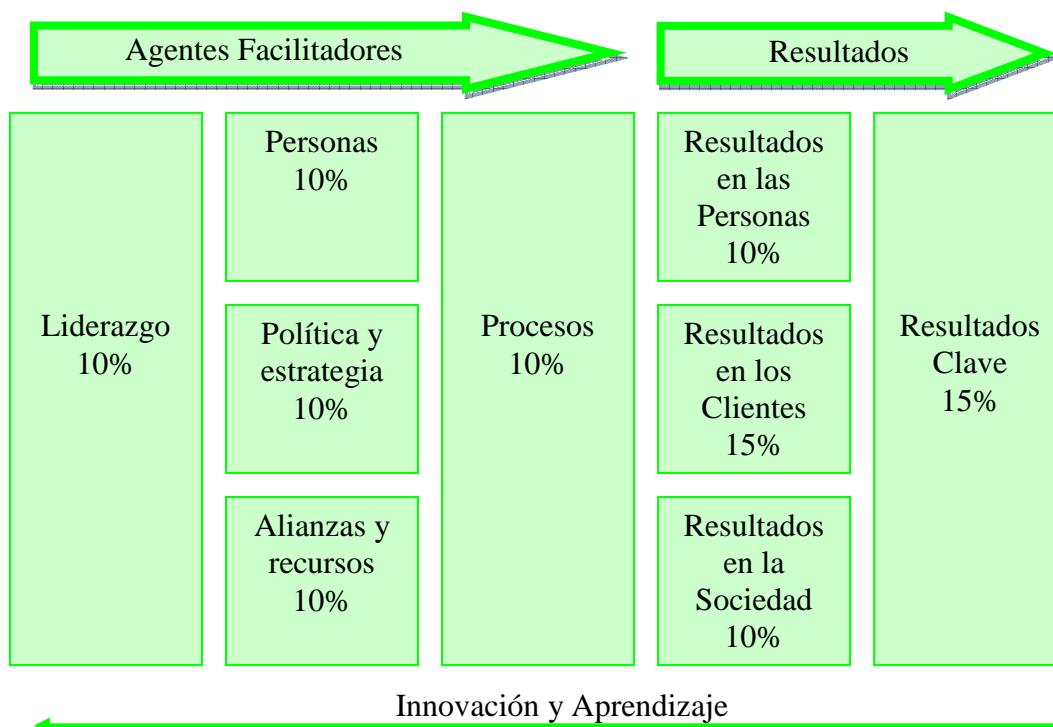
Cada compañía o empresa, independientemente del tipo que sea, está llamada a gestionar y desarrollar una actividad de calidad, con una orientación clara y prioritaria hacia el cliente, usuario o beneficiario y con una actitud basada en la mejora continua. Para ello, en este trabajo se propone un sistema de gestión capaz de adaptarse a las características y pretensiones únicas de cada organización. En el sistema de gestión

propuesto en este trabajo se integra el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, que permite transformar la filosofía de la calidad en acciones concretas, tangibles y aplicables.

Muchas empresas están optando por utilizar el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial como sistema de referencia. Por ello, su aplicación está en auge en la actualidad, y el modelo está adquiriendo el reconocimiento público en los distintos ámbitos: europeo, nacional, autonómico y local. Además, con la implantación de este modelo, las organizaciones consiguen un amplio examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados obtenidos, confrontados con las recomendaciones de un modelo de excelencia (Julián L. Moreno Alego, 2008).

La estructura del modelo divide a la organización en nueve partes denominadas criterios (agentes y resultados). Cada criterio se refiere a los distintos aspectos o temas que el modelo plantea trabajar. A su vez, cada criterio se divide en varios subcriterios, lo que permite desagregar el tema a tratar en aspectos más pequeños y concretos, lo que facilita su comprensión y aplicación.

Gráfico A2.2: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).



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

Cinco de estos criterios se denominan agentes facilitadores, estos son: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos. Estos criterios tratan sobre lo que la organización hace y cómo lo hace. Se trabajan cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la identidad corporativa, la planificación estratégica, la gestión de los RRHH, la gestión de los recursos materiales, la gestión de las alianzas y colaboraciones y el sistema de gestión de la organización. Los otros cuatro criterios se denominan resultados, en concreto son: Resultados en los Clientes, Resultados en las

Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. Estos criterios tratan sobre lo que la organización consigue y son consecuencia de los agentes facilitadores.

El liderazgo es un factor clave para los responsables de la dirección y coordinadores de personas. Por ello, toda empresa debe tener especial cuidado en que los organismos directivos y gerentes tengan la capacidad, el comportamiento, la actitud y el compromiso adecuado.

Muchas organizaciones no dan la importancia que requiere a la política y estrategia. Así pues, las empresas deben llevar a cabo una planificación estratégica y hacer participes de ella a todos los miembros de la organización. Para conseguir esto, las compañías deben ser capaces de desarrollar y desplegar políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Otro de los agentes es la gestión que se realiza de los RRHH. Merece la pena mencionar el caso particular de las empresas de base tecnológica, que basan gran parte de su éxito en las personas que forman la estructura de la organización, utilizando sus conocimientos y capacidades en beneficio de las mismas. Este hecho hace muy importantes los sistemas que utiliza para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para la definición de puestos de trabajo, para los planes de formación, para la comunicación interna, para los métodos de recompensa y reconocimiento, para procurar mayor participación e implicación de las personas y para el desarrollo profesional.

Las empresas deben cuidar, de especial manera, las alianzas que entablan con los colaboradores teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. Por ello, deben fijar un sistema formal y unos criterios que establezcan las bases para concretar alianzas con proveedores, clientes y otras organizaciones como universidades y centros de investigación. Estos acuerdos empresariales son fundamentales para subsanar las limitaciones presupuestarias que a menudo tienen las pequeñas y medianas empresas.

Otro de los agentes del modelo es la gestión de los recursos, tanto materiales como económicos. Las empresas deben gestionar la información, el conocimiento y la tecnología, ya que forman parte fundamental de su ventaja competitiva.

El último agente que el modelo propone gestionar son los procesos. De este modo, mediante la mejora de su eficacia, las organizaciones conseguirán satisfacer, en mayor medida, a todos los grupos de interés, generando cada vez más valor añadido. Para lograr esto, se debe analizar con especial hincapié las partes principales de la cadena de valor, implantando, cuando sea posible, sistemas de mejora continua.

Además de los agentes facilitadores, este modelo también mide los resultados (feedback) para descubrir cuánto se desvía de los objetivos previstos, a qué se deben estas desviaciones y si es necesario corregirlas. Esto lo logra mediante la medición de la percepción que tienen de la organización los diferentes grupos de interés y mediante indicadores internos de rendimiento, a través de los cuales tratará de anticiparse a las necesidades de clientes, personas y sociedad.

2.3 Marketing Holístico.

Kotler (2002) propone la gestión de una organización desde el punto de vista del marketing. Considera que el marketing debe ser considerado un generador principal de la estrategia de la empresa.

Uno de los principios en los que fundamenta su teoría es que todo lo que sucede, tanto en el interior como en el exterior de la organización, afecta e influye sobre ésta. Por lo tanto, recomienda tomar una posición holística, es decir, una posición amplia e integrada. De este modo, aconseja a las empresas adoptar una perspectiva más holística en lo que concierne:

- ✓ A las necesidades de los clientes y avanzar mas allá de proporcionar simplemente un producto o servicio.
- ✓ A la relación que establece la organización con su cartera de clientes, ya que afectará en gran medida a la satisfacción del comprador. Por esta razón, se deben evitar retrasos, productos dañados, facturas imprecisas...
- ✓ Al sector, ya que muchas industrias están convergiendo, lo que supone la presencia de tanto nuevas oportunidades como nuevas amenazas.

Este modelo considera que toda organización debe terminar siendo muy competente en tres aspectos fundamentales:

- a) La gestión de la demanda, que debe estar orientada a buscar la satisfacción del cliente.
- b) La administración de los recursos internos, siendo conscientes de las competencias esenciales de la empresa.
- c) La gestión de la red de colaboradores y la asociación empresarial.

Cada uno de estos aspectos es analizado, como muestra el gráfico A2.3, desde el punto de vista de la exploración, creación y distribución de valor. De este modo, quedan definidos nueve componentes básicos que son descritos a continuación:

1. Espacio cognitivo.

El objetivo de este componente es la exploración de valor para los clientes. Aquí se deben descubrir las necesidades de los consumidores y convertirlas en oportunidades para nuestra empresa.

2. Beneficios del cliente.

La compañía debe intentar crear valor para los clientes. El Marketing Holístico propone encontrar a los clientes “objetivo”, satisfacer sus necesidades y crear un vínculo con ellos. Con estos vínculos, las empresas consiguen que los compradores permanezcan fieles a la compañía.

3. Gestión de la relación con el cliente.

El objetivo de este componente es distribuir valor para los clientes. Para conseguir una base sólida de asiduos compradores debemos cuidar cada una de las interacciones con los clientes. Además, el coste de estas relaciones individualizadas ha disminuido con el desarrollo de las nuevas tecnologías e Internet.

4. Espacio de competencia.

La exploración de valor en el interior de la compañía se llevará a cabo aquí. La mayoría de las compañías tienden a centrarse en sus competencias básicas y luego subcontratar las demás. Por ello, los dirigentes deben clasificar las competencias de la empresa en función de las oportunidades de mercado.

5. Dominio empresarial.

En este componente básico se busca crear valor a través de una administración de recursos óptima, para lo cual, necesitaremos reestructurar el dominio empresarial. Este cambio será necesario para adaptarse a las nuevas características del entorno cada día más globalizado y con un mercado digital cada vez más importante.

6. Administración de los recursos internos.

El objetivo de este componente es distribuir valor en el interior de la empresa. Esta entrega de valor será importante a la hora de definir las actividades de marketing y el sistema operacional.

7. Espacio de los recursos.

En este componente se explora el valor que se puede obtener en la red de colaboración. De este modo, se podrá tener acceso a recursos que en el interior de la empresa no poseen, mediante alianzas o acuerdos con otras organizaciones.

8. Socios empresariales.

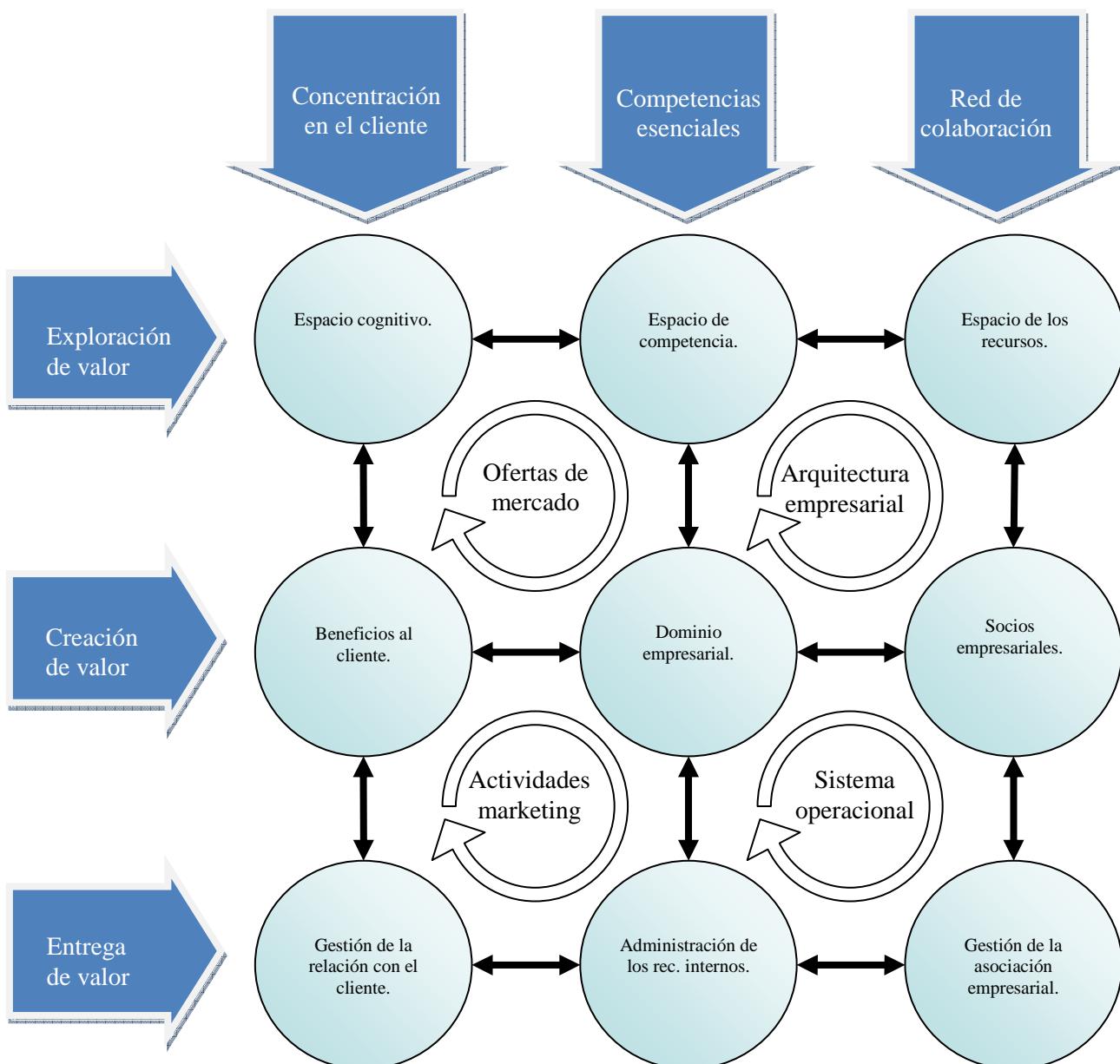
Las empresas deben intentar crear valor basándose en las relaciones con sus colaboradores. De este modo, solo triunfarán en el mercado aquellas empresas capaces de desarrollar ideas y proyectos con proveedores, distribuidores, clientes y otras organizaciones.

9. Gestión de la asociación empresarial.

La mayoría de las compañías se relacionan con multitud de organizaciones. Para que estas alianzas o acuerdos sean beneficiosas para ambas partes, las compañías se deben preocupar por distribuir valor entre sus diferentes socios empresariales.

Como muestra el gráfico A2.3 estos nueve componentes básicos son la base para la creación de cuatro plataformas que fundamentan la gestión de toda organización: dos estratégicas (Ofertas de mercado y Arquitectura empresarial) y dos operativas (Actividades de marketing y Sistema operacional).

Gráfico A2.3: Modelo de Marketing Holístico.



Fuente: Kotler (2002)

La plataforma de ofertas de mercado ofrece la orientación estratégica para desarrollar los productos o servicios con las prestaciones que los clientes demandan. La plataforma de arquitectura empresarial aconseja a la dirección en la reconfiguración de las distintas cadenas de valor en las que participa la compañía. La plataforma de las actividades de marketing ayuda a los dirigentes a definir la mejor forma de comercializar y promocionar los productos o servicios de la compañía. La última plataforma es la del sistema operacional que proporciona información a los gerentes de cómo gestionar las distintas operaciones de la compañía.

En función de esta integración de las nuevas tendencias del Marketing, podemos concluir que el Marketing Holístico ofrece los siguientes beneficios para las empresas (Séquera Yépes, 2011):



- ✓ Permite a las organizaciones crear relaciones duraderas con sus clientes.
- ✓ Genera bases de datos para ofrecerle alternativas innovadoras y efectivas a su mercado meta.
- ✓ Crea una ventaja comparativa y competitiva evidente ante la perspectiva de los clientes actuales y potenciales de una empresa.
- ✓ No sólo se enfoca en generar ventas sino en generar un valor agregado a sus clientes, tanto a nivel individual como a la sociedad en que se desenvuelve.
- ✓ Establece un acercamiento de forma integral con el mercado meta, generando una base sólida para producir ventajas competitivas, debido a que atrae, mantiene y realza las relaciones con los clientes.
- ✓ Crea una estructura empresarial destinada a la búsqueda de la satisfacción, que logra materializar en utilidades los esfuerzos de la mutua confianza entre el cliente y la organización.

En su libro *Marketing Moves* (2002), Kotler hace especial hincapié en cómo las nuevas tecnologías están modificando los mercados y cómo esto debe hacer más dinámica y flexible la gestión de la organización. Esto puede traducirse en una ventaja competitiva para la mayoría de las PYMES y en un factor clave para las empresas de base tecnológica, que deben tener en cuenta conceptos como la globalización de los mercados, la hiper-competencia y la infinidad de oportunidades que Internet ofrece a empresas y clientes.

ANEXO 3. Empresas de Base Tecnológica.

3.1 Definición de Empresas de Base Tecnológica.

En la actualidad existe un interés general por conocer mejor las características y comportamiento de las Empresas de Base Tecnológica. Dicho interés se encuentra justificado por la importancia que tienen estas compañías 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.

El concepto de “Empresa de Base Tecnológica” no tiene un sentido único en la literatura. Tal y como señalan Storey y Tether (1998), en sentido estricto, el término debería aplicarse únicamente a las empresas que se encuentran en la vanguardia del conocimiento. En concreto Little (1977), a quien se atribuye la autoría del término, aplica esta denominación a las empresas de propiedad independiente, establecidas hace no más de 25 años y basadas en la explotación de una invención o de una innovación tecnológica que conlleve la asunción de riesgos tecnológicos sustanciales. Por el contrario, hay quienes usan este término en sentido más amplio para referirse a las PYMES de reciente creación, establecidas en sectores de alta tecnología e independientes (Trenado y Huergo, 2007).

En general, Morales y Castellanos (2007) concluyen que son empresas habitualmente abordadas en el contexto regional por pequeñas y medianas organizaciones que se caracterizan por tener poco personal y producir bienes y servicios con alto valor agregado.

Sin embargo, no deben confundirse con empresas modernizadas (Marcano, 1996). Éstas últimas, aunque usan tecnología y las nuevas formas organizativas, utilizan tecnología madura ya desarrollada en períodos anteriores. Lo que distingue a ambas es la intensidad del uso del conocimiento científico y tecnológico y la constante innovación (Simón Elorza, 2003).

Las empresas de base tecnológica suponen un sector de la economía española en auge. Por ello, mediante la presente investigación, se ha definido un modelo que les permita identificar los procesos e indicadores claves para la implantación con éxito de estrategias de posicionamiento y crecimiento.

3.2 Características de las Empresas de Base Tecnológica.

En un contexto donde las economías europeas se muestran claramente preocupadas por el crecimiento económico, se justifica el interés por definir un modelo de planificación organizativo para este tipo de organizaciones, que suelen mostrar unas mayores tasas de crecimiento y supervivencia, una mayor capacidad tecnológica e innovadora y un papel fundamental como transmisores del conocimiento (González Hermoso de Mendoza, 2003) (Fernández et al, 2007).

Este tipo de organizaciones son más dinámicas que el resto de empresas y tienen un gran impacto sobre el sistema económico a través de su protagonismo en la difusión de



nuevas tecnologías y el desarrollo de la innovación tecnológica, por todo ello, a continuación analizaremos las características comunes en todas ellas (Díaz Sánchez et al, 2010).

Uno de los tres pilares fundamentales en los que se sustentan este tipo de empresas es la tecnología. La cual, puede ser considerada un medio o un resultado en si mismo. Ya que una empresa capaz de crear nuevas tecnologías, que puedan ser utilizadas por otros e incluso exportadas, constituye una excelente inversión, sobre todo si logra ser líder en algún apartado concreto. Sin embargo, resulta igualmente atractivo y también rentable el producir bienes o servicios innovadores utilizando tecnologías ya existentes (Coduras, 2009). Nuestro modelo presta especial atención a la tecnología en las fases de explorar y crear valor para la empresa, los clientes y el resto de socios.

Otro de los pilares básicos es la necesidad de una innovación constante para garantizar su supervivencia en el mercado mediante una competitividad sostenible. Entendiendo la innovación como la creación de un nuevo proceso o un nuevo producto que añade valor a un bien o servicio o añade productividad al proceso de fabricación (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas y Innovación Españoles, 2008). El modelo que proponemos garantiza el apoyo de tendencias y programas innovadores por parte de los dirigentes. Éstos, gracias a su liderazgo, transmitirán esta postura a toda la organización.

El tercer pilar es la gestión del conocimiento. Steinmueller (2002) afirma que las economías industrializadas y la sociedad han evolucionado hasta la actualidad basándose en el conocimiento. En este sentido, dada la relevancia de la gestión del conocimiento en la nueva economía, las empresas de base tecnológica se convierten en protagonistas de este escenario (Storey y Tether, 1998), ya que aplican sistemáticamente sus conocimientos e incorporan tecnología punta en el desarrollo de sus nuevos productos y/o servicios (Morales y Castellanos, 2007). Nuestro modelo adaptado a este tipo de empresas considera al conocimiento como uno de los recursos fundamentales para el éxito y supervivencia de la organización.

Nos encontramos ante un nuevo modelo de negocio cuya gestión necesita de un modelo organizativo adaptado. Para ello, nuestro modelo gira en torno al conocimiento, que será capaz de convertir el capital intelectual en capital estructural y que finalmente genere capital financiero. En definitiva, una organización que convierta el conocimiento en su ventaja competitiva. En cualquier caso, las empresas de base tecnológica deben realizar una gestión estratégica del conocimiento que ayude a la generación y apropiación del mismo. (Simón Elorz, 2003)

Consciente de esto, la Comisión Europea fijó entre sus objetivos principales el establecimiento de unas directrices generales para mejorar el nivel de innovación en la Unión Europea. (Simón Elorz, 2003)

Del mismo modo, Carlos Mayor Oreja (2008) asegura que para aprovechar todas las capacidades existentes en España, también las administraciones deben cambiar su manera de intervenir en la sociedad, y deben cambiarla dirigiendo sus actividades a facilitar los medios y a crear las condiciones para que se establezcan relaciones estables y surjan intereses comunes, entre los productores de saber, entre los investigadores y las instituciones empresariales. Este tipo de acuerdos y alianzas con otras instituciones son



estudiados en el modelo de gestión propuesto, desde el punto de vista de la exploración, creación y distribución de valor en la red de colaboración.

Para ello, es preciso superar la idea de la simple transferencia lineal de resultados de la investigación científica y tecnológica hacia la empresa. El objetivo debe ser otro. Las administraciones deben facilitar la innovación conjunta, gestionando coordinadamente el conocimiento, favoreciendo así la creación de nuevas empresas y el crecimiento o sostenibilidad de empresas de base tecnológica ya existentes. (Hermoso de Mendoza, 2002)

Somos conscientes del elevado riesgo que implica este tipo de empresas, debido en parte a que los resultados de la innovación son inciertos; Sabemos que de las empresas que nacen, unas cuantas no sobreviven, sin embargo, la experiencia internacional nos dice que cuanto mayor atención centre nuestro modelo organizativo en la tecnología, la innovación y la gestión del conocimiento, las posibilidades de supervivencia se incrementan. Así pues, el modelo que proponemos en este trabajo, logra que las empresas de base tecnológica sean capaces de gestionar sus negocios de forma óptima.

3.3 Ciclo de vida de las Empresas de Base Tecnológica.

Desde su inicio, este tipo de empresas recorren un ciclo de vida claramente diferente del que caracteriza a una empresa en otros sectores, el cual debe ser tenido en cuenta a la hora de definir el modelo organizativo propuesto para este tipo de empresas que será capaz de anticiparse o prevenir muchas situaciones. La importancia de la innovación, la legislación especial, el fuerte impacto de la percepción pública y las particularidades financieras y tecnológicas, requieren una adaptación especial por parte del emprendedor e inversor a la hora de crear una empresa de base tecnológica.

Este ciclo de vida, diferente a las compañías tradicionales y desconocido para muchos, hace que muchas mueran antes de consolidarse o incluso antes de nacer. A continuación presentamos sus tres fases principales:

El primer paso consiste en la detección de la tecnología. En esta fase también habrá que definir el equipo de trabajo y fijar un plan de negocio.

La segunda fase es la de creación de la empresa de base tecnológica, donde se debe centrar la atención en la búsqueda de financiación, en el conocimiento del mercado y en el diseño del producto.

Esta etapa del ciclo de vida es crucial, y los aspectos que tendrá en cuenta el sistema de gestión son diversos, entre ellos, los más importantes, según la mayoría de los emprendedores, son los siguientes:

1. Protección eficaz de la tecnología.
2. Perfeccionamiento de la tecnología o del producto.
3. Profesionalizar la gestión, el trato al cliente y el conocimiento del mercado.
4. Estandarización de los procesos internos (aplicación normas AENOR y ENAC).
5. Fuentes de financiación.

La última etapa es la de consolidación y crecimiento de la empresa, en la cual las compañías deben luchar por lograr la supervivencia en el mercado, mediante la apuesta por la innovación permanente, las nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento.

Esta etapa concluye con el establecimiento de una empresa estable con una amplia cartera de clientes y el cambio de una cultura más científica a un estilo de gestión más profesional, que en muchos casos tiene como consecuencia el cambio del equipo directivo para asegurar una óptima planificación estratégica. (Hermoso de Mendoza, 2002) (Quintanilla Fisac, 2008) (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas y Innovación Españoles, 2008).

3.4 Factores claves para el éxito de Empresas de Base Tecnológica.

Para el desarrollo de un modelo organizativo global, es necesario ser consciente de los factores claves para el éxito empresarial.

No todos los proyectos, a priori, tienen las mismas posibilidades de culminar con resultados positivos; ya que existen algunos factores que pueden incidir sobre el éxito de la iniciativa y que deben ser valorados desde el inicio en un plan estratégico como la idea de negocio, el equipo emprendedor, el mercado al que se dirige, la comercialización y la financiación (Quintanilla Fisac, 2008).

El éxito de las empresas de base tecnológicas en todo el mundo se basa, según Birch (1979), Yeh-Yun Lin (1998) y Feindt et al (2002), en un buen conocimiento del mercado y la industria, en un contacto cercano con los clientes, en un fuerte compromiso con la calidad de productos y servicios, y en una innovación constante, potenciando la flexibilidad, con una especial atención a la buena relación con los empleados. (Feindt et al 2002).

Fariñas y López (2006) demuestran que las empresas de base tecnológica españolas presentan claras similitudes con lo encontrado a nivel internacional (Díaz Sánchez, 2010). Así pues, en el modelo de planificación estratégica propuesto, valoraremos con especial interés los siguientes factores claves de las empresas de base tecnológica (Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación Españoles, 2008):

1. Un buen plan de empresa: Tangible, ambicioso, realista y previsor.
2. Un equipo “10”: completo con expertos en tecnología, marketing, ventas, financiación y recursos humanos, apostando por la formación continua.
3. Innovación real: orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes y protegida por patentes cuando sea posible.
4. Productos/Servicios delimitados: analizando la competencia y situándonos respecto a ellos.
5. Conocimiento e investigación del mercado: desarrollando nuevos canales de distribución e implantando planes de expansión.
6. Relación con los clientes: Tomar los primeros clientes como referencia, y realizar periódicamente encuestas de satisfacción de clientes.
7. Retorno de la inversión: proyectos rentables entre tres y cinco años, aspecto que facilitará la financiación.



8. Comunicación: participar en ferias, conferencias, premios y concursos que garantizarán la presencia en los medios de comunicación.
9. Financiación y control de costes.
10. Entorno que apuesta por la innovación y la tecnología.

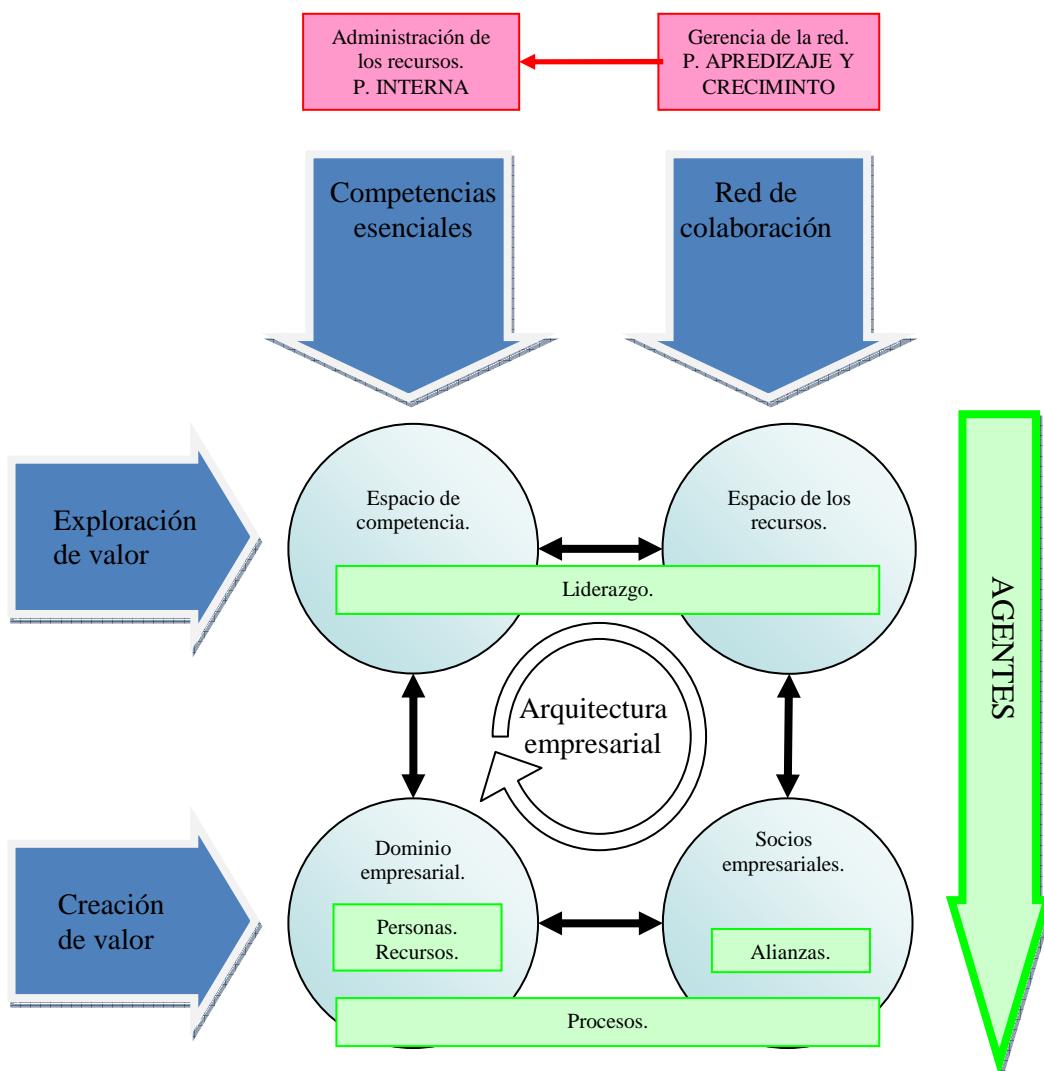
Todos estos factores clave desembocan en la necesidad de un nuevo modelo organizativo. Con este trabajo se satisface esta necesidad, ofreciendo un modelo de gestión que concibe a la empresa como una red integrada de procesos, con énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción, y orientada a la coordinación tecnoeconómica global (Simón Elorz, 2003).

ANEXO 4: Plataforma de la Arquitectura Empresarial.

Como ha quedado de manifiesto en el análisis de las entrevistas con gerentes, la mayoría de las empresas no muestran la atención deseada a la plataforma de Arquitectura Empresarial. Esta situación, provoca la aparición de una oportunidad para todas aquellas organizaciones que deseen diferenciarse del resto y que gracias a esta plataforma obtendrán una ventaja competitiva clave y fundamental para la supervivencia y sostenibilidad de la empresa.

Como muestra el gráfico A4.1, esta plataforma es el conjunto de cuatro componentes básicos – el espacio de competencia, el espacio de los recursos, el dominio empresarial y los socios empresariales – que tratará de orientar a la compañía hacia una reconfiguración de las cadenas de valor en las que participa.

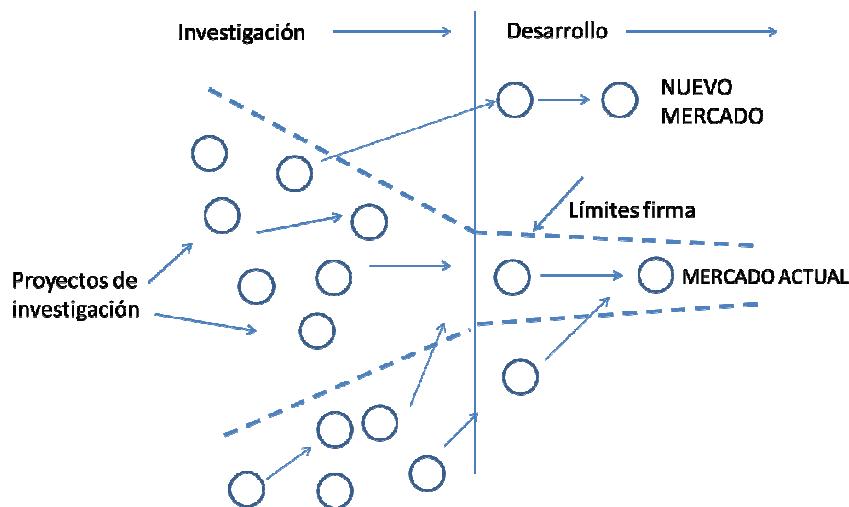
Gráfico A4.1: Plataforma de arquitectura empresarial.



Fuente: Elaboración Propia.

En nuestro modelo, se propone que las organizaciones deben seguir la teoría denominada “*Open Innovation*”. Esta teoría se fundamenta en la modificación de la frontera entre la empresa y su entorno. Estos límites dejan de ser fijos e inamovibles (*Closed Innovation*) para convertirse en flexibles, facilitando las relaciones con su red de colaboradores (Igea, 2011) como muestra el gráfico A4.2.

Gráfico A4.2: Modelo Open Innovation.



Fuente: Henry W. Chesbrough, 2003

A continuación analizaremos individualmente como tienen que ser modificados los cuatro componentes básicos que intervienen en la Arquitectura Empresarial de las compañías para que éstas sobrevivan en un entorno constantemente cambiante en el que el mercado digital está en auge.

4.1 Evaluar el Espacio de Competencia de la compañía.

Uno de los factores básicos de la arquitectura empresarial es el denominado “Espacio de Competencia” donde debemos explorar valor para la propia empresa. Como resultado de este análisis, deben quedar fijadas las competencias esenciales de la compañía.

En un entorno caracterizado por la alta competitividad, globalización y rápidos avances en tecnología, el Marketing Holístico (Philip Kotler, 2002) considera que, cuando se vayan a determinar las competencias esenciales de una compañía, deben ser valoradas las siguientes necesidades empresariales:

1. Subcontratar aquellas actividades que otros pueden hacer mejor, más rápido o más barato.
2. Considerar como referencia las mejores prácticas en el mundo.
3. Seguir creando nuevas ventajas competitivas.
4. Operar con equipos multi-departamentales que dirijan los procesos.
5. Operar en el espacio mercantil así como en el mercado.

El modelo Open Innovation (Henry W. Chesbrough, 2003) propone los siguientes principios de actuación necesarios para que las empresas sobrevivan y mantengan su competitividad en el mercado actual.

a) Importancia del entrenamiento de gerentes en innovación.

Los gerentes deben ser formados para que adquieran los conocimientos y las habilidades que les permitirán conseguir, a través del liderazgo, que la empresa dedique parte de sus esfuerzos al proceso de innovación apoyándose en la tecnología actual.

Los dirigentes de marketing definirán el espacio de competencias de la compañía en función de las oportunidades de mercado y través del liderazgo lo transmitirán a toda la compañía.

Según Kotler (2002), el espacio de competencia debe ser descrito por los gerentes en términos de extensión de la competencia (la esfera amplia versus la esfera concentrada de la empresa) y de intensidad de la competencia (las capacidades físicas versus las capacidades basadas en el conocimiento).

b) Necesidad de un modelo sólido

La teoría Open Innovation considera prioritaria la definición de un modelo de negocio y la actitud positiva por parte de empleados y gerentes a encontrar modelos de negocio que encajen mejor con las ideas de la empresa, ampliando así las posibilidades de obtener beneficio, eliminando el concepto de no llevar una idea al mercado porque no encaje con el modelo de negocio actual de la empresa.

En primer lugar, para definir un modelo de negocio sólido debemos comenzar fijando la extensión de la competencia. Las compañías para ser sostenibles y competitivas en un mercado globalizado se ven en la necesidad de definir y concretar sus competencias esenciales y subcontratar las demás actividades a otros proveedores que puedan realizarlas mejor o en su defecto más barato. Basándose en esta teoría Kotler (2002) diferencia tres tipos de empresa o negocio:

Tabla A4.1: Tipos de empresa en función de la extensión de la competencia.

Tipos de empresa en función de la extensión de la competencia.	
La empresa de infraestructura.	Una empresa de infraestructura incluye el control de las operaciones repetitivas de gran volumen en fábricas, almacenes, logística y comunicaciones.
La empresa de innovación y comercialización de productos.	Una empresa de innovación y comercialización se compromete a crear nuevas ideas, productos y servicios prometedores y elaborar los planes para su comercialización.
La empresa de relación con el cliente.	Una empresa en relación con el cliente se destaca en el desarrollo y gestión de marcas prestigiosas y en el desarrollo de estrechas relaciones con los clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, los dirigentes deben definir y fijar la intensidad de la competencia. En función de esta elección, las organizaciones acordarán sus estrategias. Kotler (2002) asegura que esta decisión divide a las compañías en aquellas basadas en el conocimiento, aquellas basadas en activos físicos o una combinación de ambas.

Tabla A4.2: Tipos de empresas en función de la intensidad de la competencia.

Tipos de empresa en función de la intensidad de la competencia.	
Compañías basadas en el conocimiento.	Estas considerarán la subcontratación o distribución de muchos de sus procesos de capital intenso, liberando el capital para concentrarlo en las partes de la empresa que diferencian a la compañía. Estas compañías se concentrarán en desarrollar sus marcas aprovechando la relación con el cliente, y crearán y mejorará sus competencias esenciales basadas en el conocimiento. Dependerán de Internet para acercarse a sus clientes, usarán la acumulación y análisis de los datos a fin de desarrollar ofertas únicas para el cliente, subcontratarán las partes no estratégicas de su empresa y cultivarán las relaciones con los socios empresariales.
Compañías basadas en activos físicos.	Estas orientarán sus estrategias, procesos, sistemas y organizaciones para llegar a ser las mejores proveedoras de materia prima y suministros destinados a las compañías del conocimiento. Estas compañías se distinguirán en el mercado por suministrar un producto y servicio valioso para las compañías basadas en el conocimiento, administrar eficazmente el capital (las fábricas y equipos) y aplicar eficientemente las mejores prácticas.

Fuente: Elaboración Propia

c) Conciencia del riesgo implicado en la práctica de innovación

Los dirigentes deben implicarse con la innovación de la compañía garantizando que el modelo de negocio no queda obsoleto, apostando y luchando por asegurar un futuro prometedor a la organización.

A pesar de ello, los gerentes deben ser conscientes de que esta postura, de mejora continua y de apuesta por las nuevas tecnologías, supone un gran riesgo para la organización. Por lo tanto, partiendo de una postura de apoyo a la innovación los gerentes deberán tomar las decisiones con la mayor información y con el mayor conocimiento de la situación posible.

d) Necesidad de I+D interno.

Una de las claves en la exploración de valor para la compañía es la inversión en investigación y desarrollo. El resultado de esta inversión es, junto con la información recabada de nuestros clientes y las aportaciones de la red de colaboradores, fundamental para definir la cadena de valor. Este valor añadido es clave para lograr la satisfacción de los clientes y conseguir su fidelización.

4.2 Reestructurar el Dominio Empresarial de la compañía.

Los cambios que se están produciendo en el mercado en los últimos años, como la globalización y el desarrollo de alianzas, requieren una modificación y reestructuración del dominio empresarial de las compañías. Esta reestructuración también es necesaria para mejorar las experiencias contextuales de los clientes a través de la incorporación de nuevas capacidades y colaboradores.

Con la aparición y desarrollo de los mercados digitales, las empresas son capaces de vender directamente, evitando intermediarios tradicionales. Por esta razón, los intermediarios se ven con la necesidad de redefinir su dominio empresarial. La mayoría de ellos tienden a convertirse en proveedores de servicio logístico, proveedores de servicio de información o bien intermediarios que ofrecen una gama atractiva de productos y servicios (Philip Kotler, 2002).

Sin embargo, estas tecnologías digitales y la utilización de Internet para la venta de productos provocan la aparición de nuevos intermediarios que facilitan al cliente tener mayor información y conocimiento del producto que desean comprar. Este incremento de la información, se transforma en un aumento de la competitividad, que tiene como resultado un descenso de los precios y una mejora más rápida y continua de los productos o servicios.

Una vez que ha sido puesta de manifiesto la necesidad de reestructuración que tienen las empresas para ser capaces de crear valor, el Marketing Holístico propone los siguientes pasos para lograr una reestructuración eficiente del dominio empresarial de la compañía:

Tabla A4.3: Pasos para reestructurar el modelo empresarial.

Pasos para reestructurar el modelo empresarial.	
1. Re-definir el concepto empresarial de la compañía.	En un medio muy dinámico y competitivo, una compañía necesita una estrategia concentrada. Sin embargo, el énfasis debería ponerse en una gran idea más que en una categoría de producto, un determinado segmento del mercado o una competencia esencial específica. Hoy, las compañías de éxito no se consideran vendedoras de productos o servicios sino que se definen exploradoras, creadoras y distribuidoras de valor al cliente. Su propósito es aprovechar la imaginación de sus clientes, colaboradores y empleados.
2. Re-adaptar la esfera de acción empresarial de la compañía.	Para convertir los beneficios del cliente en una verdadera oportunidad empresarial, una compañía tiene que ampliar o adaptar la esfera de acción de su empresa. Sería pertinente formular dos preguntas básicas acerca de la readaptación empresarial: ¿Cuál es la esfera de acción actual de las empresas de la compañía? Y ¿Cuál debería

ser la esfera de acción de las empresas de la compañía, dado el concepto de empresa redefinida?

A medida que las compañías sustituyan sus operaciones de mercado con una cadena de valor físico por un espacio de mercado con una cadena de valor virtual, necesitarán hacer una seria reflexión acerca de la esfera de acción de sus empresas.

3. Re-posicionar la identidad de marca de la compañía.

Para comunicarse eficazmente con los clientes y colaboradores, los vendedores deben readaptar la esfera de acción de la compañía y asegurarse de que la identidad de la marca refleje sus conceptos empresariales fundamentales. Muchas compañías líderes de la era industrial eran organizaciones inside-out concentradas en sí mismas más que en sus clientes. Sin embargo, en la economía digital las compañías compiten para ser las primeras en concebir una idea, tema o concepto brillante. Actualmente, muchas marcas prestigiosas son outside-in, únicas y sumamente personales.

Fuente: Elaboración Propia

Tras reestructurar el dominio empresarial, las compañías serán capaces de crear valor para la empresa en si misma, a través de tres de los agentes propuestos por el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM): los recursos, las personas y los procesos. La teoría Open Innovation propone las siguientes iniciativas para lograr crear dicho valor:

Tabla A4.4: Iniciativas de creación de valor para la empresa.

Iniciativas de creación de valor para la empresa.	
Desarrollo de I+D interno.	El I+D interno es necesario y supone el aporte que realiza la empresa a la cadena de valor. Este aporte se ve cumplimentado por el I+D externo aportado por la red de colaboradores.
Formación de empleados.	Los conocimientos y capacidades de los empleados son uno de los recursos más valiosos de la compañía. La empresa se ayuda de la formación para cumplimentar el déficit de conocimientos de los empleados. Así pues, la formación debe ser apoyada y fomentada por los gerentes.
Actitud positiva a tomar decisiones que conlleven riesgo	Los dirigentes deben implicarse con la innovación de la compañía garantizando que el modelo de negocio no queda obsoleto, apostando y luchando por asegurar un futuro prometedor a la organización a pesar del riesgo que conlleva.
Formación de gerentes. (Backer et al, 2008)	Los gerentes deben ser formados para que adquieran los conocimientos y las habilidades que les permitirán conseguir, a través del liderazgo, que la empresa dedique parte de sus esfuerzos al proceso de innovación apoyándose en la tecnología actual.

Innovación en todas las fases del producto o tecnología. (Backer et al, 2008)	Una de las claves para conseguir que el éxito de una empresa perdure en el tiempo es la constante innovación en todas las fases del producto o tecnología desde el diseño hasta la venta y distribución.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Conocer el Espacio de Recursos de los colaboradores.

Uno de los factores más importantes que configuran los mercados actuales es la red de colaboradores. Las empresas exploran su entorno en busca de aquellos recursos que la empresa no posee en su interior. De este modo, las compañías establecen alianzas con otras organizaciones, desarrollando proyectos conjuntos e intercambiando conocimientos.

Para que se lleven a cabo estas alianzas beneficiosas para las empresas, la teoría de Open Innovation propone las siguientes posturas o principios de actuación:

Tabla A4.5: Principios de actuación para conocer el espacio de recursos de los colaboradores.

Principios de actuación para conocer el espacio de recursos de los colaboradores.	
Ampliación de los límites de la empresa.	Como una de las bases del modelo Open Innovation la empresa debe modificar sus fronteras con el entorno para lograr establecer importantes flujos de información y conocimiento.
Cooperación con terceros.	La mayoría de las empresas son incapaces de sobrevivir sin establecer alianzas con otras compañías. Por ello, entablan alianzas con terceros para desarrollar proyectos conjuntos u obtener recursos que no pueden producir en su interior.
Outsourcing como una forma de acceder al mercado.	Se trata un modo de conseguir recursos que la compañía no posee. Las empresas deben centrar sus esfuerzos en sus competencias esenciales y subcontratar todas aquellas operaciones complementarias que otros son capaces de realizar mejor o más barato.

Fuente: Elaboración Propia

Estas alianzas permiten a las empresas disponer de una serie de recursos que no podrían desarrollar por si solas y aportar un valor añadido a la cadena de valor. El modelo de Marketing Holístico (Philip Kotler, 2002) divide estas asociaciones en dos tipos:

Tabla A4.6: Tipo de asociaciones entre empresas.

Tipo de asociaciones entre empresas.	
Asociaciones horizontales.	Las compañías de nueva economía defienden sus competencias clave y eligen a los mejores socios para aprovechar las oportunidades de mercado. No obstante, las redes de colaboración directa entre competidores son más la excepción que la regla. La colaboración indirecta a través de un acuerdo comercial o de terceras partes es más frecuente. Una tercera parte, proveedora del inventario, mantiene un único stock en los mismos lugares con costes mucho más bajos.
Asociaciones verticales.	Una compañía espera crear y mantener el flujo de valor vitalicio que emana de ella, de los clientes, de los colaboradores y de la comunidad. Las compañías necesitan asegurar a sus socios un futuro deseable. Pero deberían entrar en cada alianza con objetivos estratégicos claros y, comprender de qué manera los objetivos de sus socios influirán a su éxito. Las empresas prósperas consideran cada alianza como un punto de acceso a las amplias capacidades de sus socios.

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr explorar, crear y repartir valor entre la red de colaboradores, el modelo de Marketing Holístico considera que deben ser valoradas las siguientes necesidades empresariales:

- 1 Concentrarse en equilibrar los intereses de los participantes.
- 2 Recompensar generosamente a los socios de la compañía.
- 3 Usar menos proveedores y convertirlos en socios.

4.4 Ampliar el Espacio del Socio Empresarial.

Las empresas no disponen de recursos suficientes para crear valor sin establecer relaciones con otras empresas o socios empresariales. Por ello, cada compañía debe cuidar su red de colaboración y las relaciones con proveedores, clientes y empleados ya que en ellos se fundamenta gran parte del éxito de las compañías.

Kotler (2002) clasifica las relaciones de una compañía con sus socios empresariales de dos maneras: a través de la subcontratación y de la distribución.

Tabla A4.7: Relaciones de una compañía con sus socios empresariales.

Relaciones de una compañía con sus socios empresariales.	
Vínculo a través de la subcontratación.	Las compañías deberían concentrarse en sus competencias esenciales y subcontratar el resto de las actividades con empresas que pueden proporcionar un resultado superior y/o costes más bajos. Éstas son algunas posibilidades señaladas por David Edelman y Dieter Heuskel:

Subcontratar la innovación o la tecnología.	Una compañía con una innovación superior y capacidades de diseño podría conservarlas e incluso otorgar una licencia para su uso o venderlas en el mercado abierto. Por otro lado, si una compañía pudiera obtener tecnología útil de empresas externas, sería lógico que así lo hiciera.
Subcontratar la manufactura.	Si una compañía tiene excelentes capacidades de producción pero no cuenta con el poder de la marca, abundan las oportunidades de convertirse en proveedora de mercaderías de etiqueta privada. A la inversa, si una compañía desea especializarse en la propiedad de la marca, más que en la posición de un activo físico, necesitará reunir una red de proveedores. Es imprescindible que las compañías consideren todos los costes y ventajas tecnológicas que pueden perder en la subcontratación de sus manufacturas.
Subcontratar o sacar partido de la distribución.	Una compañía con capacidades de entrega eficientes podría ocuparse de la distribución de sus productores y, posiblemente, incluso ofrecer servicios de distribución a otras. En cambio, si las capacidades de entrega internas de una compañía son deficientes, deberían considerar la subcontratación de un distribuidor externo. Sin embargo, las compañías deberían reconocer que el uso de un distribuidor podría afectar a la capacidad de la empresa para obtener ventajas a través del servicio personalizado.
Vínculo a través de la agencia distribuidora	
Una compañía puede recurrir a una agencia distribuidora para proveerse de información o de un servicio. Este tipo de agencia vende contenido a un gran número de empresas con un pequeño incremento del coste.	

Fuente: Elaboración Propia

La combinación de la subcontratación y la distribución, proporcionan varios beneficios:

- 1 Mejoran la posición competitiva de la compañía y con esto su rentabilidad.
- 2 Permiten a las compañías concentrarse en sus competencias esenciales y contratar a otras compañías para que se encarguen de las actividades restantes en un servicio completo de principio a fin.
- 3 Reducen la inversión requerida en capacidad e infraestructura.
- 4 Desarrollan la flexibilidad organizativa para responder rápidamente a las condiciones económicas cambiantes y a los progresos tecnológicos.

Sin embargo, mantener relaciones de subcontratación y distribución requiere unos altos niveles de confianza y beneficio mutuo. Para llevar a cabo estas alianzas y que se conviertan en duraderas, estables y beneficiosas para todas las partes, la teoría Open Innovation propone las siguientes iniciativas:

Tabla A4.8: Iniciativas de creación de valor para la red de colaboración.

Iniciativas de creación de valor para la red de colaboración.	
Joint Ventures.	Es conocida como “Riesgo compartido”. Consiste en la puesta en común de recursos entre varias organizaciones para llevar a cabo un proyecto común y comercializarlo como una empresa independiente.
Compañías Spin-Off.	Las empresas maduras poseen varias ideas que no están dispuestos a comercializar. Sin embargo, muestran su apoyo y colaboran con nuevas empresas que comercializarán estas ideas.
Alianzas estratégicas	Las compañías se ven en la necesidad de aunar esfuerzos y compartir costes y recursos para desarrollar proyectos o ideas. Estas alianzas suelen producirse para la aplicación de distintas técnicas con proveedores que tienen como resultado la creación de valor.
Networking	Una organización tiene la necesidad de conseguir recursos que internamente no puede fabricar. Por ello, las compañías establecen relaciones con otras para intercambiar información, conocimientos y recursos.
Compra PI.	Las organizaciones no pueden desarrollar por sí solas todos los recursos que necesitan. Por ello, deben complementar los recursos internos con la adquisición de propiedad intelectual exterior.
Venta PI.	Algunos resultados de la I+D no son útiles para la organización. Sin embargo, pueden lograr beneficios comercializando esta propiedad intelectual en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

Una medida fundamental para potenciar esta plataforma es que se realice una administración eficiente de los recursos internos y una gestión cuidadosa de las asociaciones empresariales. Para ello, existen distintos *software* que pueden servir de gran ayuda.

La administración de recursos internos permite obtener una visión integrada de toda la organización y conectar mejor con socios, proveedores, distribuidores y clientes. Esto beneficia a la gestión de asociaciones empresariales que han cobrado gran importancia desde la aparición del mercado digital.

La red de colaboración de una compañía debe estar compuesta por socios fiables con los que llegar a compromisos significativos logrando una colaboración mutuamente beneficiosa. A medida que las relaciones se estrechan, el flujo de información y la interdependencia de las compañías son mayores lo que desemboca en una importante ventaja competitiva. Las nuevas tendencias de apertura de barreras y flexibilización de los límites de las organizaciones permiten a las empresas tener disponibles recursos que antes no tenían. Para lograr esto, en esta sección hemos sugerido una serie de iniciativas que ayudarán a mejorar las cadenas de valor.